



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT SPORTOVNÍHO AREÁLU

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES OF THE SPORTS AREAL

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Kateřina Pírková**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**

**BRNO 2023**

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Bc. Kateřina Pírková</b>
Vedoucí práce:	<b>doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Rozvoj obchodních aktivit sportovního areálu**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně rizik a ekonomického zhodnocení)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem práce je zpracovat návrh plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních aktivit pro vybranou společnost, organizaci.

### **Základní literární prameny:**

FOTR, J. a I. SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada. Expert (Grada). 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

JOHNSON, G. a K. SCHOLE. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K., L. KELLER. Marketing management. 15. vyd. Praha: Grada, 2017. 814 s. ISBN-10 978-93-3258-740-3.

KRECHOVSKÁ, M., P. HEJDUKOVÁ a D. HOMMEROVÁ. Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

REKTOŘÍK, J., P. PIROŽEK a J. NOVÁ. Projektový management ve sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií. 2015. ISBN 978-80-210-7995-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

**Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá rozvojem obchodních aktivit organizace Hroch z.s. Teoretická část shrnuje poznatky ohledně neziskových organizací, jejich managementu či marketingu a současně představuje metody použité v práci. Analytická část poskytuje obraz o vnitřním a vnějším prostředí organizace a analyzuje jejich interakce. V návrhové části jsou shrnuta doporučení vedoucí k rozvoji organizace a jejích obchodních aktivit.

**Klíčová slova**

Rozvoj obchodních aktivit, nezisková organizace, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, SWOT analýza

**Abstract**

This diploma thesis deals with the development of business activities of the non-profit organization Hroch z.s. The theoretical part summarizes knowledge about non-profit organizations, their management or marketing, and at the same time presents the methods used. The last part contains recommendations leading to the development of the organization and its business activities.

**Keywords**

Development of business activities, a non-profit organization, external analysis, internal analysis, SWOT analysis

### **Bibliografická citace**

PÍRKOVÁ, Kateřina. Rozvoj obchodních aktivit sportovního areálu [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/152183>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. 5. 2023

---

Bc. Kateřina Pírková  
autor

## **Poděkování**

Poděkování patří především vedoucí práce paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a čas, který mi během psaní mé práce věnovala. Dále bych ráda poděkovala rodině a hlavně příteli Bc. Filipovi Smrčkovi, který mi byl oporou nejen při psaní práce, ale také při celém studiu.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
1 Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování .....	12
1.1 Vymezení problému.....	12
1.2 Cíle práce .....	12
1.3 Metody a postup zpracování .....	13
1.3.1 Analýza vnějšího prostředí .....	13
1.3.2 Analýza vnitřního prostředí .....	18
2 Teoretická východiska práce .....	25
2.1 Obchod.....	25
2.1.1 Obchodní aktivity .....	25
2.2 Podnik .....	26
2.3 Neziskový sektor .....	26
2.3.1 Typologie.....	27
2.4 Zapsaný spolek .....	27
2.4.1 Financování spolku .....	28
2.4.2 Členská schůze.....	29
2.4.3 Členové spolku .....	30
2.4.4 Pobočný spolek.....	30
2.4.5 Zákazník v neziskovém sektoru.....	30
2.5 Sportovní stavby .....	31
2.6 Investiční rozhodování.....	31
3 Analýza současného stavu .....	33
3.1 Představení organizace .....	33
3.1.1 Hroši Brno .....	35
3.2 Analýza vnějšího prostředí .....	35
3.2.1 PEST analýza.....	35
3.2.2 Analýza trhu.....	44

3.2.3	Porterova analýza.....	45
3.3	Analýza vnitřního prostředí .....	54
3.3.1	Model „7S“ firmy McKinsey.....	54
3.3.2	Marketingový mix .....	62
3.3.3	Průzkum stávajících zákazníků.....	67
3.3.4	SWOT analýza.....	75
4	Vlastní návrhy řešení .....	81
4.1	Zajištění mezinárodního turnaje .....	81
4.1.1	Struktura turnaje .....	81
4.1.2	Organizační plán.....	81
4.1.3	Volba typu haly.....	90
4.1.4	Využití haly a stanovená cena za pronájem.....	91
4.1.5	Možnosti zafinancování.....	92
4.2	Ekonomické vyhodnocení.....	93
4.2.1	Nákladový odhad mezinárodního turnaje.....	93
4.2.2	Výnosový odhad mezinárodního turnaje .....	97
4.2.3	Porovnání nákladů a výnosů při organizace mezinárodního turnaje .....	98
4.2.4	Nákladový odhad pro pořízení a provozování haly .....	99
4.2.5	Výnosový odhad využití nafukovací haly .....	101
4.2.6	Porovnání provozních nákladů a výnosů nafukovací haly .....	102
4.2.7	Podnikatelský úvěr a predikce splátek.....	102
4.2.8	Celkové vyhodnocení .....	103
4.3	Vyhodnocení návrhové části.....	105
	ZÁVĚR .....	106
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	107
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	114

SEZNAM GRAFŮ .....	115
SEZNAM TABULEK .....	116
SEZNAM ROVNIC.....	118
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	119
SEZNAM PŘÍLOH .....	120

## ÚVOD

Sportování v České republice se za posledních několik let dostává stále více do popředí. Lidé využívají svého volného času k trávení času s přáteli a rodinou, a to například v rámci sportovních aktivit. Vyhledávaným útočištěm jsou tak sportovní areály, které poskytují prostor pro sportovní aktivity, rekreační činnosti a kulturní události. Tímto areálem je právě areál Hroch, který je provozován organizací Hroch z.s. Vedení této organizace si uvědomuje, že je velmi důležité udržovat svoji pozici na trhu, a to především zkvalitňováním nabízených služeb a rozšiřováním nabízeného sortimentu.

Již od mého mládí se vášnivě věnuji sportu a právě kvůli mé aktivní baseballové kariéře jsem se dostala do kontaktu s širší baseballovou komunitou. Jelikož areálů disponujících baseballovým hřištěm není v Brně mnoho, a jelikož jsem řadu let žila v městské části Brno-Komín, tak jsem v areálu Hroch strávila mnoho volného času. Od té doby areál navštěvuje i moje rodina a mladší bratr je aktivním hráčem baseballového týmu. Na základě všech těchto zkušeností jsem se již mnohokrát zamýšlela nad slabými a silnými stránkami areálu, jeho konkurenceschopností, nabízenými službami a do jisté míry jsem ho byla schopna porovnat s konkurenčními celky. Jako jednu z těchto slabých stránek například vnímám nemožnost využívat služeb areálu v zimních měsících a absenci větších, sportovních akcí s mezinárodním přesahem.

Věřím, že při neustálém zkvalitňování nabízených služeb a efektivní propagaci areálu, může na pozemku areálu Hroch nacházet inspiraci a radost větší množství spoluobčanů, jelikož se domnívám, že si v areálu každý přijde na své. V této diplomové práci tak předkládám konkrétní návrhy, jak výše zmíněných vizí dosáhnout.

# **1 Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování**

## **1.1 Vymezení problému**

Sportovní areál Hroch je velmi oblíbeným prostorem mnoha zájmových skupin. Jednou z podmínek, aby mohl být areál a jeho potenciál využit naplno, je vytvoření vhodných prostorových podmínek, tedy výstavba a její udržování.

V současné situaci se předsednictvo spolku Hroch z.s. shodlo, že vytíženost a potenciál areálu není využíván naplno. A to především v zimních měsících, kdy areál mimo dětské hřiště nemá co nabídnout. Právě proto bylo rozhodnuto o výstavbě nové multifunkční haly, která zajistí zvýšení návštěvnosti a popularity mezi širokou veřejností nejen z Brna, ale i širšího okolí.

V neposlední řadě je areál Hroch domovem baseballového celku Hroši Brno. Tento oddíl tvoří několik kategorií od mládežnických po dospělé. Členové klubu se do areálu tudíž vrací opakovaně za účelem tréninkových jednotek, zápasů a turnajů. Vzhledem k tomu, že se sportovní areál řadí mezi jeden z mála areálů, který disponuje baseballovým hřištěm, je na místě, aby se zaměřil též na rozvoj povědomí u zahraničních celků, a to za pomoci organizace mezinárodního turnaje pro náctileté. Zisk z tohoto turnaje mimo jiné může také dopomoci k získání potřebných finančních prostředků právě na stavbu nafukovací haly.

## **1.2 Cíle práce**

Hlavním cílem této práce je rozšíření obchodních aktivit, které povedou k rozvoji sportovního areálu Hroch.

Tyto aktivity budou zaměřeny především na rozšíření a zajištění funkčnosti areálu během zimních měsíců a dále také zvyšování povědomí o celkovém areálu u zahraničních celků.

Následující dílčí cíle povedou k usnadnění dosáhnutí hlavního cíle:

- analýza organizace z hlediska vnějšího prostředí,
- zhodnocení činností a procesů organizace (neboli analýza vnitřního prostředí),
- navrhnutí vlastního řešení pro rozvoj obchodních činností organizace,
- ekonomické zhodnocení návrhů.

### **1.3 Metody a postup zpracování**

V následující podkapitole bych ráda představila provázanost jednotlivých metod, které budu používat. Práci jsem si rozdělila do tří hlavních kapitol, ve kterých si představíme rozebíranou problematiku.

V první části se zaměřím na teoretické pozadí dané problematiky. Součástí tohoto pozadí bude literární rešerše zaměřená na obchodní aktivity, chování spotřebitelů, řízení organizace a také na konkurenční prostředí.

Analytická část práce je zaměřena na charakteristiku sportovního areálu a sepsání účelu metody PEST, dále použiji analýzu trhu a pro získání informací o konkurenčním prostředí využiji Porterovu analýzu pěti sil. Pro zhodnocení vnitřního prostředí spolku využiji finanční zhodnocení pomocí jednotlivých ukazatelů, využiji analýzy obchodních aktivit, marketingových strategií a mimo jiné také využiji analýzy strategické. Výsledky z těchto analýz povedou k vypracování analýzy SWOT, jež posoudí silné a slabé stránky a současně vyhodnotí příležitosti a hrozby. Všechny dosažené výsledky jednotlivých analýz budou základním pilířem pro sepsání konečných návrhů.

Návrhová část se tedy bude věnovat sepsání jednotlivých problémů a navrhnutí řešení, které bude pro vybranou organizaci nejlepší. Tyto návrhy budou vyhodnoceny jak prakticky, tak ekonomicky.

#### **1.3.1 Analýza vnějšího prostředí**

Jedná se o analýzu, která zkoumá vnější vlivy, které na organizaci působí, pomáhá identifikovat hrozby a příležitosti. (Srpová, 2011)

##### **1.3.1.1 PEST analýza**

Jednou z analýz, která zkoumá vnější prostředí organizace, je tzv. analýza PEST. Jedná se o analýzu, která vychází z externalit, které na organizaci působí. Tyto externality jsou proměnlivé v čase a jsou také jiné na základě místa, ze kterého vychází. Každý okolní vliv, který na organizaci působí, má také svou důležitost, na základě které je poté vyhodnocen. V posledních letech se dbá na zvyšující se zájem o životní prostředí, a tak se často k analýze PEST dodává podkapitola ekologického prostředí a rozšiřuje tak analýzu na analýzu PESTE. Takovýto podkapitol může teoreticky být celá řada, protože i počet faktorů makroprostředí je neomezený. V praxi je proto nutné si určit

primární faktory, které mohou mít vliv na prostředí organizace a na obor podnikání a na tyto faktory se zaměřit. Dle pana Vochozky je pak nutné také brát v potaz určitou míru nejistoty. (Vochozka a Mulač, 2012)

Mezi základní oblasti výzkumu, kterými se analýza PEST zabývá, spadá:

- politické a právní prostředí,
- ekonomické prostředí,
- sociální a kulturní prostředí,
- technologické prostředí. (Vochozka a Mulač, 2012)

Jednotlivé oblasti si představíme.

### **Politické a právní prostředí**

Jedná se o nejzákladnější a nejvýznamnější oblasti výzkumu. V případě, kdy firma vstupuje na nový trh, jsou právě politické faktory z velké části ty hlavní, na které se nahlíží. Analýza zkoumá, zda je dané prostředí stabilní a tím pádem má pozitivní vliv na trhu, anebo naopak nestabilní prostředí může uvádět danou zemi do mírné izolace. V rámci analýzy politického a právního prostředí můžeme zkoumat následující faktory: politický systém, politické vazby na další státy, politickou stabilitu, členství země v daných organizacích, korupční prostředí apod. (Machková a Machek, 2021)

### **Ekonomické prostředí**

Prostředí ekonomické je zkoumáno hlavně na základě hospodářské politiky vlády, kurzové politiky, jsou zkoumány makroekonomické ukazatele a jejich vývoj apod. Mezi faktory, které ekonomiku ovlivňují, patří například úrokové míry inflační a mzdové sazby a nezaměstnanost. Tyto faktory ovlivňují chování spotřebitele a jeho kupní sílu, a proto jsou zkoumány. (Machková a Machek, 2021)

### **Sociální a kulturní prostředí**

V tomto případě, je zkoumáno prostředí, které se s časem mění jen zcela výjimečně, jelikož chování spotřebitelů je dáno jistým návykem a kulturní zvyky jsou často i předávány z generace na generaci. Rozdílnosti v kultuře jsou dány jazykem, oblékáním, stravovacími návyky anebo vztahem k hygieně. Sociální faktory pak nadále zkoumají demografické údaje jako jsou rozložení obyvatel, míra růstu obyvatel, bezpečnost, věkové rozložení a další. (Machková a Machek, 2021)

## **Technologické prostředí**

Technologické údaje nám dávají přehled o vyspělosti země a možnosti jejího vědecko-výzkumného potenciálu. Pracují s inovacemi a vývojem technologií, ke kterým patří například vývoj infrastruktury, rychlost technologických změn. V dnešní době na těchto faktorech opravdu záleží, jelikož se rozvíjejí stále nové technologie. (Machková a Machek, 2021)

### **1.3.1.2 Analýza trhu**

Abychom mohli pochopit strategie organizace, je důležité definovat trh na kterém se nachází. Trh musí být vymezen dostatečně a ne příliš úzce, či naopak příliš ze široka, aby neopomněl na potenciální konkurenty či možné požadavky zákazníků. (Blažková, 2007)

Důležitý je také fakt, že mimo současné trhy, které uspokojují současné potřeby zákazníků, existují také trhy skryté a vznikající. Skryté trhy považujeme za ty, které mají potenciální zákazníky, ale ještě není na trhu výrobek, který by jejich potřeby uspokojil. Na druhou stranu nově vznikající trhy ještě neexistují, ale už teď usuzujeme, že se v budoucnu objeví. Vznikají např. v případě nově vyvinutého produktu apod.

Při analýze trhu nás nejčastěji zajímají informace typu velikosti trhu, vymezení trhu, atraktivita trhu, ziskovosti trhu, vývoj a predikce trhu a v neposlední řadě tržní trendy. (Blažková, 2007)

### **1.3.1.3 Porterova analýza**

V rámci analýzy vnějšího prostředí je také důležité klást důraz na konkurenci i konkurenceschopnost. K tomu, abychom zanalyzovali konkurenční prostředí, můžeme využít Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. Úroveň konkurence v odvětví totiž závisí na pěti základních konkurenčních silách. V případě, že se tyto síly spojí dohromady můžeme předpokládat dosažení zisku v daném odvětví. (Mikoláš, 2005)

Již zmíněných pět konkurenčních sil odkazuje na fakt, že konkurence v odvětví přesahuje běžně chápané hranice konkurenčního pole. Důležité zmínit je také fakt, že konkurenty, jimiž jsou zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální či stávající firmy, se mohou stát více či méně významnými v závislosti na daném odvětví. (Mikoláš, 2005)

Rozdělme si tedy jednotlivé kategorie:

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazník neboli odběratel je pro podnik více než důležitý a jeho vyjednávací síla závisí na pěti faktorech.

- a) Počet zákazníků – Z hlediska vyjednávací síly platí, že čím méně je zákazníků, tím větší mají vyjednávací sílu. V případě, že už tak malé množství zákazníků bude mít rozdílné preference a nebudou jednotní, mohou o tuto sílu přicházet.
- b) Stupeň koncentrace zákazníka – Malému množství zákazníků, kteří ovšem nakupují velké množství výrobků, se vyjednávací síla o ceně a celkových podmínkách zlepšuje.
- c) Nebezpečí zpětné integrace – Ve výrobním nebo obchodním odvětví často dochází ke sjednocení dodavatelů příčinou tlaku ze strany zákazníků, což v mnoha případech vede k tomu, že cena a ziskovost výrobce polotovaru vzdáleného od konečného zákazníka klesá.
- d) Stupeň diferenciací podniku – V případě, že na trhu existuje pouze jediný dodavatel a odběratel tak nemá jinou možnost nákupu, jeho vyjednávací síla klesá.
- e) Citlivost na kvalitu produktu – U zákazníka vyhledávající nejkvalitnější produkt vyhrává dodavatel, který poskytuje nejvyšší kvalitu. (Mikoláš, 2005)

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Faktory, které se vztahují na zákazníky neboli odběratele, působí také na dodavatele. Dodavatelé však mají oproti zákazníkům vyšší vyjednávací pozice a mohou celý obchod řídit. (Mikoláš, 2005)

Dle p. Mikoláše disponují těmito silami:

- zvýšení svého stupně konkurence,
- dodávky jedinečných produktů,
- zjednodušení a harmonizace zpětné integrace,
- dodávky polotovarů mají vliv na kvalitě konečného produktu,
- opatření, při kterém musí zákazník investovat, aby mohl změnit dodavatele. (Mikoláš, 2005)

### **Substituční výrobky**

Jedná se o výrobky, které jsou stejné nebo z velké části podobné a ohrožují stávající výrobce. Pro firmu tato situace bude nebezpečná v případě, že zákazník je flexibilní

a na úkor značky přejde ke konkurentovi se substitutem, který může být kvalitnější nebo i za lepší cenu. (Mikoláš, 2005)

### **Konkurence v odvětví**

Mezi firmami působícími na stejném trhu se stejným výrobkem je veliká soutěživost. Tento konkurenční boj ovlivňuje šest faktorů. (Mikoláš, 2005)

- a) Stupeň koncentrace – Tento faktor se týká počtu výrobců nebo značek a na jejich podílu na trhu. S vyšší koncentrací přichází i ostřejší konkurence. V takovém případě se často může stát, že spolu firmy uzavřou dohodu, aby zabránily nežádoucí konkurenci.
- b) Diferenciace výrobku – V případě, že je produkt dostatečně diferenciován a jeho vlastnosti jsou odlišné, může tato situace dostat podnik do konkurenční výhody. V opačném případě, kdy se produkt neliší kvalitou, funkcemi, tvarem či vlastnostmi, je konkurenční výhoda mizivá a zákazník se tak často rozhoduje pouze na základě značky produktu.
- c) Změna velikosti trhu – Větší trh znamená oslabení konkurence.
- d) Struktura nákladů – Dodavatelé s vysokými fixními náklady jsou nakloněni ke konkurování na základě ceny při smršťujícím se trhu. Následně dojde k tomu, že cena nahrazující variabilní náklady zvyšuje náklady fixní.
- e) Rostoucí výrobní kapacita – V případě, kdy trh roste pomaleji než výrobní kapacity, vzniká ostrá konkurence.
- f) Bariéra vstupu – Jakmile je pro nově vznikající firmy obtížné vstoupit na trh, tak konkurence nemá rychle stoupající tendenci. (Mikoláš, 2005)

### **Nově vstupující firmy**

V momentě, kdy je snadné pro nové firmy vstoupit na daný trh, začíná konkurenční boj. Rychlost vstupu na trh pro nové firmy je dána dvěma typy bariér. (Mikoláš, 2005)

- a) Bariéra strategická – Stávající výrobci se snaží udělat maximum proto, aby jejich trh byl neatraktivní a nezajímavý pro nové firmy.
- b) Bariéra strukturální – Nové firmy musejí splňovat požadovanou výrobní kapacitu, aby dosáhly rozumné nákladové ceny, nemají dostatečné znalosti a zkušenosti, popřípadě i kontakty a v neposlední řadě nedisponují dostatečným kapitálem, který potřebují pro své zviditelnění a konkurenceschopnost. (Mikoláš, 2005)

### **1.3.2 Analýza vnitřního prostředí**

Cílem analýzy vnitřního prostředí je odhalení silných a slabých stránek a nalezení své konkurenční výhody. Jednotlivé analýzy, které jsem si vybrala, budou následovně představeny. (Srpová, 2011)

#### **1.3.2.1 Model „7S“ firmy McKinsey**

Tento model vnitřního prostředí má pomoci manažerům s porozuměním organizačních změn ve společnostech. Byl vytvořen právě ve firmě McKinsey, a to v sedmdesátých letech minulého století. Cílem bylo zefektivnění implementací změn za pomoci zamyšlení se nad sedmi dále popsány faktory najednou bez ohledu na to, zda je firma malá či velká. Zmíněné faktory jsou na sebe navázané a jejich významnost se liší s ohledem na čas. Pakliže ale dojde k ignoraci nějakého z faktorů, výsledkem může být zhroutilí ostatních faktorů. (Mallya, 2007)

Tři následující zmíněné faktory se vyznačují jako „tvrdá 3S“. (Mallya, 2007)

#### **Strategie**

Celková strategie firmy vychází z vize či ideologie firmy, se kterou majitel přišel při založení firmy. Může se jednat o dlouhodobé zamyšlené směřování k jednomu nebo více cílům. V případě, že jsou ve firmě dodržována jistá pravidla a úkoly jsou plněny dle předpisů, měla by se firma přibližovat k plnění své strategie. (Smejkal a Rais, 2013)

#### **Struktura**

Z pohledu organizačních činností se strukturou rozumí obsahové a funkční činnosti ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti a dále vztahu mezi jednotlivými podnikatelskými jednotkami. (Mallya, 2007)

Organizace mohou být uspořádány liniově, funkcionálně, rozdělené na divize a maticově. (Smejkal a Rais, 2013)

#### **Systémy**

V tomto případě se jedná o všechny interní procesy, které ve firmě probíhají a slouží k řízení každodenních aktivit. Jedná se o informační systémy, komunikační systémy, inovační systémy apod. (Mallya, 2007)

Následující čtyři faktory se vyznačují jako „měkká 4S“, protože jsou méně hmatatelná a mají kulturní povahu. (Mallya, 2007)

### **Spolupracovníci**

Pakliže má organizace dva a více zaměstnanců, je jednou ze základních manažerských dovedností schopnost vhodně se zaměstnanci jednat. Lidé jsou hlavním důvodem růstu či poklesu firmy, a je proto důležité se svými zaměstnanci pozitivně vycházet. (Smejkal a Rais, 2013)

Lidské zdroje je také nutno dále kvalifikovat a starat se o jejich rozvoj. (Mallya, 2007)

### **Schopnosti**

Těmito schopnostmi se má na mysli profesionální znalost a kompetence uvnitř firmy. Je nutné brát v potaz, že neexistují pouze kladné, nýbrž i záporné schopnosti a ty nesmíme opomínat. Aby mohli zaměstnanci stále čerpat nové schopnosti, musí jim být poskytnuto vhodné zázemí a předložen cíl, ke kterému hromadně povedou. Další možností čerpání nových schopností je pomocí externích zdrojů. (Mallya, 2007)

### **Styl**

Dává předpoklad k tomu, jak by mělo probíhat řízení a řešení vyskytujících se problémů. Jednání při řízení lidských zdrojů může mít formální či neformální charakter. (Mallya, 2007)

### **Sdílené hodnoty**

Vycházejí ze vzájemných idejí, představ a přístupů mezi zaměstnanci. Tyto sdílené hodnoty a názory kladně působí na neformální chování ve firmě. (Smejkal a Rais, 2013)

#### **1.3.2.2 Analýza vybraných finančních ukazatelů neziskových organizací**

K vytvoření představy o finančním zdraví organizace je důležité seznámit se s finančními ukazateli, které vychází z účetních výkazů, jimiž jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát a z přehledu cashflow.

Dále také v případě neziskových organizací je nutné nahlédnout do příloh z účetních závěrek, z výroční zprávy nebo z účetního systému organizace. (Krechovská a kol., 2018)

Pro případ této diplomové práce si představíme čtyři ukazatele, jimiž jsou likvidita, autarkie, rentabilita a aktivita.

## **Likvidita**

Neboli ukazatel finanční schopnosti, který nám vyjadřuje, jak je organizace schopna plnit své závazky. (Janíčková, 2021)

Likviditu můžeme dle Růčkové dělit na tři stupně, a to na likviditu pohotovou, okamžitou a běžnou a všechny je důležité sledovat v delších časových horizontech. Jen díky tomu, můžeme mít dostatečně objektivní náhled na finanční situaci. (Růčková, 2019)

Nicméně pro účely naší práce budeme pracovat pouze s likviditou pohotovou a okamžitou.

### **Pohotová likvidita**

Neboli také likvidita rychlá by pro případ neziskových organizací měla vycházet okolo hodnoty 1. Na základě pohledávek zařazených do čitatele musíme brát v potaz jejich druh a zhodnotit tak pravděpodobnost jejich splacení. (Krechovská a kol., 2018)

$$L_{II} = \frac{P_e + P_o}{KZ_V}$$

#### **Rovnice 1: Pohotová likvidita**

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Krechovská a kol., 2018

### **Okamžitá likvidita**

Vyjadřuje v poměru peněžní prostředky a jejich ekvivalenty a krátkodobé okamžitě splatné závazky. Hodnota této likvidity by se měla pohybovat nad hodnotou 0,2. (Krechovská a kol., 2018)

$$L_I = \frac{P_e}{KZ_V}$$

#### **Rovnice 2: Okamžitá likvidita**

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Krechovská a kol., 2018

## **Autarkie**

Jedná se ukazatel, který hodnotí míru soběstačnosti neziskové organizace. Lze spočítat na základě příjmů a výdajů nebo výnosů a nákladů. Pokud se jedná o autarkii na základě výnosů a nákladů vyjadřuje, jak je organizace schopna pokrýt své náklady z hlavní činnosti dosaženými výdaji. Pozitivní hodnoty jsou hodnoty přesahující 100 %, ale vždy záleží na konkrétní organizaci a jejich potřebách. (Krechovská a kol., 2018)

$$A_{HV-H\check{c}} = \frac{V_{H\check{c}}}{N_{H\check{c}}} \cdot 100$$

**Rovnice 3: Autarkie na bázi výnosů a nákladů**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle: Krechovská a kol., 2018

## Rentabilita

V případě ukazatele rentability můžeme narazit na odlišnost finanční analýzy mezi neziskovými a ziskovými organizacemi. Jelikož právě rentabilita vyjadřuje výnosnost či návratnost. V návaznosti rentability na neziskové organizace zahrneme tedy do výpočtu i tzv. doplňkovou činnost, kterou organizace často realizují vedle své hlavní neziskové činnosti, je tak zisková a podporuje hlavní činnost. (Krechovská a kol., 2018)

### Rentabilita nákladů doplňkové činnosti

Tento ukazatel nám podává přehled o tom, jaký je poměr mezi velikostí zisku z doplňkové činnosti a náklady související s provozem organizace. V případě, že dosahující hodnoty jsou z dlouhodobého hlediska záporné, organizace by měla o dalším fungování popřemýšlet. (Krechovská a kol., 2018)

$$r_{ND\check{c}} = \frac{VH_{D\check{c}}}{N_{D\check{c}}} \cdot 100$$

**Rovnice 4: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle: Krechovská a kol., 2018

Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti:

Představuje procentuální míru toho, jak zisk z doplňkové činnosti je schopen krýt ztráty z činnosti hlavní. Tedy v případě, že organizace žádné ztráty z hlavní činnosti nedosahuje nebo její výsledek hospodaření hlavní činnosti se rovná nule, nemá v tomto případě smysl ukazatel počítat. (Krechovská a kol., 2018)

$$Z'' = \frac{ZISK_{D\check{c}}}{ZTRÁTA_{H\check{c}}} \cdot 100$$

**Rovnice 5: Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle: Krechovská a kol., 2018

## **Aktivita**

Tento ukazatel hodnotí, jak se management stará o hospodaření s majetkem organizace. (Krechovská a kol., 2018)

Obrat kapitálu:

Zhodnocuje výkonnost zdrojů, které byly vloženy do produkce. V čitateli jsou uvedeny výnosy, které znamenají hrubou hodnotu produkce. Tyto výnosy zahrnují hodnotu dotací, uživatelských poplatků, tak i výnos z hospodářské činnosti apod. Tento výnos je také tokovou veličinou na druhou stranu od kapitálu, který je veličinou stavovou a při výpočtech se tak počítá z jeho průměrných hodnot v průběhu roku. (Krechovská a kol., 2018)

$$\text{obrat kapitálu} = \frac{V}{K}$$

### **Rovnice 6: Obrat kapitálu**

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Krechovská a kol., 2018

### **1.3.2.3 Marketingový mix neziskových organizací**

Jelikož se v práci zabývám neziskovou organizací, je důležité zmínit, že oproti jiným organizacím mají svá specifika, a proto musíme na celkové řízení nahlížet trochu jinak.

Dle Krechovské lze neziskové organizace označit za marketingově orientované v případě, že se jim díky uplatňování marketingových nástrojů a strategií daří dosahovat stanovených cílů. (Krechovská a kol., 2018)

Marketing je prostředek, kterým lze definovat skupiny zákazníků, jejich potřeby a přání a na základě toho hledá cesty, jak tyto potřeby uspokojit. Zaměření se na trh a cílového zákazníka znamená znalost všech charakteristik, které umožní organizaci nabízet výrobky za vhodné ceny na požadovaném místě. Uvedené podmínky tvoří právě marketingový mix. (Přikrylová a Jahodová, 2010)

Produkt – produkt představuje službu s určitými vlastnostmi, za niž dostává jak zákazník, tak i celá organizace hodnotu. Strategie produktu se zabývá značkou, ale i jinou řadou vlastností, jako například vlastnosti produktu, obal, kvalita, doplňující služby apod. (Krechovská a kol., 2018)

Cena – cenou je částka, kterou zákazník zaplatí za využití dané služby či produktu a ve většině případů nedosahuje celých nákladů. (Krechovská a kol., 2018)

Místo – místem není zamýšlen pouze prostor, kde jsou nabízené služby, ale za místo můžeme také považovat celou oblast, popř. některé organizace nemají vazbu na místo. (Krechovská a kol., 2018)

Komunikace – pojmem komunikace nebo propagace je zamýšlen proces kdy se organizace snaží pomocí marketingových strategií zaujmout či přesvědčit danou cílovou skupinu na základě stanovených cílů organizace. Tato komunikace musí vycházet z celkové marketingové strategie. (Karlíček, 2018)

#### 1.3.2.4 SWOT analýza

V předešlých analýzách jsme si představovali vnitřní a vnější prostředí. Na rozdíl od toho SWOT analýza nám podává ucelený přehled o celkové situaci a měla by z předešlých návrhů vycházet.

Celková analýza poskytuje přehled jednotlivých faktorů, které jsou uspořádány do matice. (Blažková, 2007)

Těmito faktory jsou:

- S = strengths = silné stránky;
- W = weaknesses = slabé stránky;
- O = opportunities = příležitosti;
- T = threats = hrozby. (Blažková, 2007)

**Silné stránky** – do silných stránek řadíme ty faktory, které dělají z naší organizace jedinečnou a odlišnou, a díky tomu má silnou pozici na trhu. Posuzuje jednotlivé schopnosti, dovednosti, možnosti či potenciál a na jejich základě se může vytvořit konkurenční výhoda.

**Slabé stránky** – jedná se o přesný opak a v určitých situacích může být jen nedostatek silné stránky stránkou slabou. Množství slabých (i silných) stránek je navázáno na efektivní výkonnost firmy.

**Příležitosti** – představují souhrn možností, které když bude organizace realizovat, stoupají její vyhlídky. Téměř každá příležitost může být zároveň hrozbou, a proto je

důležité tyto faktory brát s respektem. Aby mohly být příležitosti organizací naplno využity, musí je organizace správně a včas identifikovat.

**Hrozby** – jsou situace, které jsou pro organizaci nepříznivé a představují pro ni překážky. Mohou být pro organizaci i likvidační, a proto musejí být co nejdříve identifikovány a minimalizovány. (Blažková, 2007)

Silné a slabé stránky jsou tedy interními faktory, týkající se organizace, mají na ni vliv a organizace je může ovlivnit. Zatímco příležitosti a hrozby jsou externí faktory, které organizace přímo ovlivnit nemůže, ale může je využít či proti nim bojovat. (Blažková, 2007)

## 2 Teoretická východiska práce

V této části práce budou zpracovány teoretická východiska práce, která úzce souvisí s daným tématem diplomové práce.

### 2.1 Obchod

Obchod byl vždy součástí společnosti a neustále se vyvíjí a plní svou funkci. (Orálek, 2023)

Existuje několik forem obchodu. Klasický obchod formulován jako nákup za účelem dalšího prodeje, distribuce, která vznikla za účelem rozprodání vyrobených produktů nebo v neposlední řadě obchod jako činnost. Cílem obchodu je uspokojení potřeb zákazníka, tohoto cíle snadněji dosáhnou ti prodávající, kteří se umí prosadit na odbytovém trhu. Prosadit se však může pouze ten, kdo správně analyzuje přání kupujícího a jeho nabídka bude lepší než od konkurence. U výroby se z větší části hovoří o odbytu, kdy subjekt má nebo bude mít výrobky na prodej. Z tohoto vyplývá, že odbyt má u zboží a služeb povahu obchodní činnosti. Důsledkem tedy je, že hovoříme o obchodu v širokém slova smyslu, kdy se na trhu prodává zboží nebo služby. (Synek a Kislingerová, 2015)

#### 2.1.1 Obchodní aktivity

Téměř v žádném případě neexistuje situace, kdy by podnikající subjekt z ničeho vytvořil nějaký koncový produkt, proto je vždy i prodávající na straně nakupujícího. Ať už nakupuje vstupní suroviny, materiál nebo polotovary či další komponenty. Následně se z něj po zpracování těchto vstupů stane prodávající, který vynaloží snahu, aby své produkty prodal konečným zákazníkům, dalším zpracovatelům či jiným organizacím. Tyto dva typy obchodní činnosti jak nákup, tak prodej mají velký vliv na ekonomiku podnikatelské či jiné činnosti. (Veber a Srpová, 2012)

Existují dále jisté rozdíly v přístupech k obchodním činnostem, jež si představíme a jež vyplývají z rozdílných skutečností.

Jestliže totiž je pro podnikatele významně důležitý vstupní zdroj, je logické, že čím více je důležitý, tím více důležitá bude pro podnikatele nákupní činnost u svých vstupů. Rozdíly také nacházíme při pohledu na odběratele, zajímá nás, zda produkt má úzký kruh odběratelů či je naopak určen rozmanité skupině zákazníků. V neposlední řadě je

důležitým aspektem při výběru obchodních činností, zda celý proces probíhá regionálně, národně či mezinárodně. (Veber a Srpová, 2012)

Součástí obchodních aktivit jsou také jednoznačně smluvní vztahy, na jejich základě jsou realizovány veškeré příslušné dodávky. Vztah podložený smlouvou je prvním krokem, významnější je poté vyšší forma vztahu, a to je partnerství. Nynější kontakty mezi dodavateli a odběrateli již neprobíhají tak jako dříve na základě písemných objednávek apod, ale v současné době se mnohem více společnost uchyluje k využívání moderních komunikačních prostředků zvláště za využití internetu. (Veber a Srpová, 2012)

## **2.2 Podnik**

Podnik vzniká na základě rozhodnutí jednotlivce či skupiny se společnou vizí. Základním motivem pro podnikání je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, která vede ve většině případů k dosažení zisku, kdy výnosy přesahují náklady. Aby k nějakému zisku došlo, je velice pravděpodobné, že musí docházet k uspokojování potřeb zákazníků. Spokojený zákazník je pro podnikatele hnacím motorem pro další rozvoj. Tyto potřeby zákazníků uspokojuje podnikatel za pomoci svých nabízených výrobků či služeb. Aby tyto výrobky či služby mohl podnikatel začít nabízet, potřebuje prvotní kapitál, ať už vlastní nebo vypůjčený. (Synek a Kislingerová, 2015)

## **2.3 Neziskový sektor**

Tento sektor má v ekonomice nenahraditelnou roli. Hlavním důvodem je, že působí v oblastech, která jsou neatraktivní pro subjekty ze ziskového sektoru, jelikož nepřináší primárně zisk. Neziskové organizace působí v oblastech, které se podílejí na celkovém rozvoji společnosti, a to např. v oblasti vzdělávání a školství, sociálních služeb, vědy a výzkumu a dalších. Dalo by se říct, že na základě množství neziskových organizací, jde hodnotit vyspělost států. Všechny vyspělé země mají širokou škálu těchto organizací. (Krechovská a kol., 2018)

### **2.3.1 Typologie**

Vzniklé podniky mají různé jednotky, kterými se od sebe odlišují, avšak některé znaky mají společné. Zachycením společných znaků lze vytvořit typy. Přes různé typy lze najít společné charakteristiky podniků zemědělských, průmyslových nebo společné znaky výrobních či prodejních podniků. (Synek a Kislingerová, 2015)

V mé diplomové práci se budu zabývat neziskovými organizacemi, které vykonávají veřejně prospěšné činnosti. Součástí neziskových organizací jsou dále:

#### **Rozpočtové organizace**

Mezi tyto organizace řadíme školy, soudy, státní zdravotnická zařízení apod. Tyto organizace jsou financovány ze státního rozpočtu nebo popřípadě z rozpočtu obcí a také jim odvádějí veškeré příjmy, ale to pouze v případě, že mohou vykonávat podnikatelskou činnost. (Synek a Kislingerová, 2015)

#### **Příspěvkové organizace**

Příkladem jsou kulturní zařízení, např. divadla, muzea, galerie. Tato zařízení vykonávají podnikatelskou činnost, a tak jsou financována ze svých aktivit. Z velké části ale tyto finance nepokryjí veškeré náklady, a tak je zbytek financován z rozpočtu státu nebo obce. (Synek a Kislingerová, 2015)

#### **Občanská sdružení**

Vznikají registrací na Ministerstvu vnitra ČR. Jedná se především o spolky, hnutí, svazy a kluby. Neprovozují podnikatelskou činnost, a tak jejich zdrojem příjmu jsou dary, členské příspěvky či např. dotace. (Synek a Kislingerová, 2015)

#### **Nadace**

Tyto organizace vznikají za účelem dosahování a podpory obecně prospěšných, většinou humanitních cílů. Finanční prostředky jim poskytne zakladatel nebo jsou tvořeny dary, příspěvky apod. (Synek a Kislingerová, 2015)

## **2.4 Zapsaný spolek**

Jedná se o právnickou osobu definovanou v zákoně č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku, v platném znění. Spolek je založen z důvodu společného zájmu zakladatelů, tedy osob, které se spolčují a jejich minimální počet jsou tři. Vzniká v momentě zápisu do veřejného

rejstříku. Může být založen za účelem uspokojování potřeb svých členů nebo i celé veřejnosti. Stejně tak členem spolku může být jak právnická, tak fyzická osoba, a to v jakékoliv kombinaci. Členové spolku pak také neručí za dluhy spolku. Název spolku musí obsahovat slova „spolek“, „zapsaný spolek“ či zkratku „z. s.“. (Krechovská a kol., 2018)

Ve sportovním odvětví se jedná o klasický typ právnické osoby, ve které se shlukují lidé, potažmo sportovci všech druhů sportů, všech velikostí sportovních oddílů, a to nejčastěji s neprofesionální úrovní a dobrovolnickým charakterem. (Rektořík a kol., 2015)

Mimo hlavní činnost spolku může spolek vyvíjet též činnost vedlejší spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti, ale pouze v případě, že je její účel v podpoře hlavní činnosti, tedy například pronájem sportovních zařízení spolku, provozování občerstvení apod. Zisk ze všech činností spolku lze použít pouze pro spolkovou činnost včetně správy spolku. (Rektořík a kol., 2015)

Spolek musí být založen na základě stanov, které musejí obsahovat minimálně:

- název,
- sídlo,
- účel založení spolku,
- práva a povinnosti členů vůči spolku,
- určení statutárního orgánu. (Krechovská a kol., 2018)

Dále potom může obsahovat dobrovolné stanovy, jimiž mohou být:

- druhy členství, práva a povinnosti podle jednotlivých druhů členství,
- přechod členství na právního zástupce,
- výše členského příspěvku,
- pobočné spolky a další. (Krechovská a kol., 2018)

Tyto stanovy musejí být uloženy v místě sídla, a to v úplném znění. (Krechovská a kol., 2018)

### **2.4.1 Financování spolku**

Financování neziskových organizací lze rozdělit na dvě roviny, a to u úrovně krajů a úrovně měst a obcí.

Každoročně jsou vypisovány ze strany krajských zastupitelstev celé řady dotačních programů, do kterých mohou spolky podat své žádosti. Druh vypsaných projektů závisí na krajských orgánech, mohou to být programy koncertující se na mládež, reprezentaci, údržbu sportovních zařízení, významné akce a další. Podobným způsobem probíhá financování sportu ze strany měst a obcí. Finanční částky vymezené v rozpočtu na sport, tělovýchovu a mládež jsou stanoveny na základě podmínek hospodaření daného města či obce a jsou též závislé na vyjádření zastupitelstva. (Rektořík a kol., 2015)

Pro příklad město Brno vypisuje podporu sportu v oblastech vrcholového sportu, mládeže, plaveckých drah, ledových ploch, údržby sportovních zařízení a v neposlední řadě významných akcí. (Rektořík a kol., 2015)

Při vyřizování žádosti o dotace je nutné upozornit na potenciální požadavek o spoluúčast na financování daného projektu vyjádřen v procentech. Další možností je financování účelové, tedy čerpání dotace je vymezené, a tudíž ne všechny aktivity, které žádost obsahuje, lze z dotace financovat. (Rektořík a kol., 2015)

Další možností financování spolků jsou členské oddílové příspěvky, tudíž každý člen tím dává najevo svou příslušnost ke klubu či oddílu. Výše těchto příspěvků je stanovena na jednání s členskou základnou a je zakotvena ve stanovách klubu. Také poskytnutí daru je jednou z možností financování. Zákon stanovuje, že každá fyzická nebo právnická osoba se může stát poskytovatelem daru. Dalšími možnostmi jsou nabídky projektů od firem, poskytnutí reklamy, zájem vedení o daný sport apod. (Rektořík a kol., 2015)

## **2.4.2 Členská schůze**

Alespoň jednou do roka je svolávána členská schůze statutárním orgánem. Schůze musí být svolána nejméně třicet dnů před jejím plánovaným konáním a z pozvánky musí být patrné místo, čas a program zasedání. Každé zasedání má jisté stanovy, kterými se musí řídit a z každého zasedání musí být také vyhotoven zápis, ze kterého musí být patrné, kdo zasedání svolal, jak a kdy se konalo, kdo jej zahájil, kdo mu předsedal, jaká usnesení byla přijata a kdy byl zápis vyhotoven. Do tohoto zápisu má každý člen spolku možnost nahlédnout. (Spolek Pro právo z. s., 2023)

### **2.4.3 Členové spolku**

Členství vzniká již při založení spolku nebo i později přijetím člena způsoby určenými stanovami. Uchazeč o členství ve spolku dává najevo svou vůli být vázán stanovami spolku od okamžiku, kdy se stane členem. Žádost o členství schvaluje orgán určený stanovami, v jiném případě nejvyšší orgán. Členstvím se člen zavazuje k čestnému chování a dodržování vnitřního řádu spolku. Spolek může i nemusí vést seznam členů spolku, v případě, že jej vede, provádí v seznamu členů zápisy a výmazy týkající se osob. Na druhou stranu členství zaniká vystoupením, vyloučením nebo dalšími způsoby uvedenými ve stanovách. Členství může zaniknout na základě nezaplaceného členského příspěvku, i přes opakované vyzvání, dále může být člen vyloučen v případě, že porušil povinnosti vyplývající z členství a nesjednal nápravu. O vyloučení rozhoduje statutární orgán, není-li stanoveno jinak. (Spolek Pro právo z. s., 2023)

### **2.4.4 Pobočný spolek**

*„Právní osobnost pobočného spolku se odvozuje od právní osobnosti hlavního spolku.“* Pobočný spolek lze tedy přirovnat k pobočkám obchodních společností. Název pobočného spolku musí vyjadřovat spojitost s hlavním spolkem a vzniká dnem zápisu do spolkového rejstříku na základě žádosti hlavního spolku. (Spolek Pro právo z. s., 2023)

Pobočné spolky organizují pro hlavní spolek určité činnosti a plní specifické úkoly – např. provozují činnost pro určité území, oblast zájmu apod. Záleží však pouze na hlavním spolku, jaké činnosti bude pobočný plnit. Způsobů, jak může být pobočný spolek omezen, je hned několik. Například nemusí být pobočnému spolku umožněno nakládat s nemovitostmi, přijímat zaměstnance, přijímat úvěry apod. (Forst, 2013)

### **2.4.5 Zákazník v neziskovém sektoru**

Z marketingového hlediska je v sektoru komerčním cílovým objektem zákazník. Zatímco u neziskových organizací je to rozdílné. Označení zákazník není tak často používané. Častěji se můžeme potkat s označením klient, návštěvník, účastník, pacient apod. (Krechovská a kol., 2018)

## **2.5 Sportovní stavby**

V roce 1952 došlo na území Československa k jistému rozvoji rozšiřování sportovního zájmu u celé společnosti. Po mnoha úspěších z letních olympijských her v Helsinkách docházelo k propagování sportovní reprezentace, v tomto období též docházelo k rozvoji průmyslu a rostoucího počtu městských aglomerací. Důsledkem průmyslové civilizace se stává fenomén volného času jakožto významnou složkou životního stylu. (Navrátil a kol., 2010)

Celospolečenským zájmem se tudíž stává řešení sportovních a rekreačních zařízení, jejich umístění a kapacita. (Navrátil a kol., 2010)

Výstavba sportovních staveb se odráží v naší republice dle měnící se situace, která odráží potřeby českého sportu. V 90. letech se soustředilo spíše na instalaci umělých povrchů, byť stavba šatnového zázemí byla opomenuta. V nynější době jsou děti a mladí lidé zajímavější se o sport omezení počtem krytých prostor, a to především z důvodu, že se jedná o stavby relativně objemné, složité a finančně náročné. Výjimkou jsou haly přetlakové, které jsou hojně využívány na tenis. Tyto haly mají hned několik výhod, od nízkých pořizovacích nákladů po rychlost dodání a flexibilitu výstavby. V současnosti tyto haly ohrožují pouze vysoké ceny energií. (Mudra a kol., 2022)

## **2.6 Investiční rozhodování**

V případě navrhování investičních projektů, je investiční rozhodování jedním z nejvýznamnějších rozhodnutí vůbec. Součástí tohoto rozhodnutí je prohlášení o přijetí či zamítnutí investičních projektů, které firma připravila. Zpravidla platí, že čím je projekt obsáhlejší, tím větší dopad má na firmu, či organizaci a její okolí. Rozhodování o investici by mělo vždy vycházet z interních strategií a cílů. (Fotr a Souček, 2011)

Mimo interní faktory musí též investiční rozhodování vzít v potaz určité externí faktory spojené s okolím. Tím mohou být ceny základních surovin, chování konkurence, ceny energií apod. Tyto faktory mají podobu rizik a nejistoty. Opomínat ale nelze ani to, že okolí nepřináší pouze rizika, ale také příležitosti. Právě ony příležitosti hrají v investičním rozhodování významnou roli. (Fotr a Souček, 2011)

Aby mohla být organizace úspěšná v konkurenčním prostředí, je důležité, aby měla dostatečné znalosti a dovednosti, které ji od konkurence odlišují a měla tak jistou

konkurenční výhodu. Technicko-ekonomická studie neboli studie proveditelnosti by měla tyto znalosti a dovednosti specifikovat a využít ve svůj prospěch. (Fotr a Souček, 2011)

### 3 Analýza současného stavu

Pro účely sepsání mé diplomové práce jsem si vybrala organizaci, jež se zabývá provozováním sportovního areálu v Brně, a to přesněji organizaci Hroch z.s. V této části práce organizaci představím a následně provedu vyhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě vyhodnocených kritérií sestavím analýzu SWOT a vyhodnotím důležitost jednotlivých faktorů.

#### 3.1 Představení organizace

Jak již bylo zmíněno, pro sepsání práce byla vybrána organizace Hroch z.s. Tato organizace se zabývá provozováním sportovního areálu v Brně.

**Tabulka 1: Hroch, z.s. – obchodní rejstřík, aktuální výpis**

<b>Datum vzniku a zápisu</b>
31. srpen 1998
<b>Spisová značka</b>
L 6920/KSBR Krajský soud v Brně
<b>Obchodní firma</b>
Hroch, z.s.
<b>Sídlo</b>
Horská 2995/31, Žabovřesky, 616 00 Brno
<b>Identifikační číslo</b>
65760557
<b>Právní forma</b>
Spolek

Zdroj: Vlastní zpracování, dle Kurzy.cz, 2023

Tento areál vznikl v roce 2014 za pomoci grantu EU z Regionálního operačního programu Jihovýchod a dotací města Brna a Jihomoravského kraje. Na základě tohoto grantu bylo vystaveno jedno baseballové hřiště, univerzální hřiště s umělým povrchem, dále také tři hřiště pro plážový volejbal a velké dětské hřiště. Součástí projektu byla také výstavba parkoviště před areálem a klubovna se sociálním zázemím. (Sportovní areál Hroch, 2022)

Sportovní areál se nachází v Brně na ulici Veslařská v městské části Komín. Poblíž areálu vede cyklostezka kolem řeky Svatky spojující okolní městské části jako Jundrov, Bystřec a Kohoutovice. Areál má proto velmi strategickou polohu a právě i díky městské hromadné dopravě, která roku 2020 nechala postavit novou zastávku „Jundrovský most“, je velmi snadné se do areálu dopravit.

Co se týče areálu samotného, tak nabízí opravdu širokou nabídku sportovních aktivit. Mezi nejžádanější spadá pronájem plážových hřišť, univerzálního hřiště a dále také baseballového hřiště.

V rámci hlavního spolku jsou také tři pobočné spolky:

- Cats Brno – Hroch, pobočný spolek;
- FC Hroch – futsalový oddíl, pobočný spolek;
- Hroch – Hippos, pobočný spolek. (Kurzy.cz, 2023)



**Obrázek 1: Mapa areálu Hroch**  
*Zdroj: Hroši Brno, 2023*

### **3.1.1 Hroši Brno**

Jedná se o baseballový sportovní klub, který má své domácí prostředí v areálu Hroch a spadá pod jeho provoz. Zakladatelem klubu je bývalý reprezentant a extraligový hráč, který byl u vzniku nápadu na vytvoření „Malé baseballové ligy“ v roce 1998, která se s postupem let transformovala do mládežnického klubu Hroši Brno. Myšlenka o vytvoření sportovního areálu, který bude tvořit zázemí pro baseballové hráče, přišla s postupem mužského týmu do nejvyšší české soutěže.

Klub Hroši Brno disponuje několika mládežnickými kategoriemi, jak holčičími, tak klučičími, a to již od pěti let až po dospělé. Baseballový klub je též významnou součástí komunity, neboť poskytuje příležitost pro vytváření vazeb mezi lidmi, zvláště v rámci sportovních aktivit.

## **3.2 Analýza vnějšího prostředí**

V rámci vytváření analýz se zaměřím na vnější vlivy, které se týkají sportovního areálu Hroch, a vezmu v potaz právě fakt, že dominantou sportovního areálu je baseballové hřiště. Tudíž i v následujících částech práce v případě porovnávání s konkurenčním prostředím apod. se mimo klasické sportovní areály zaměřím i na takové, které jím rovněž disponují a jsou tak pro areál přímými konkurenty.

### **3.2.1 PEST analýza**

V následující části jsou zpracovány jednotlivé prvky analýzy PEST a jejich vliv na provozování sportovního areálu.

#### **Politické a právní prostředí**

Klíčovým předpokladem pro fungování civilizované společnosti je svoboda jednotlivce, která s sebou přináší možnost svobodného projevu, možnost podnikat, shlukovat se a důstojně žít na vlastní riziko. Česká republika je svobodná demokratická země, ve které panuje liberalismus. A právě z tohoto důvodu dala tato skutečnost možnost vzniku nových zařízení a podniků nejen ve výrobním sektoru, ale také v oblasti služeb. Jelikož jsou pracující lidé velkou část dne zaneprázdnění zaměstnáním či jinými povinnostmi,

trávení volného času je důležitým aspektem, na který jsou kladeny stále větší nároky. Zmiňovaný liberalismus s sebou přináší také větší konkurenci, která nutí jednotlivé podniky se neustále zlepšovat. Toto pravidlo platí i v sektoru poskytovatelů služeb pro volnočasové aktivity, jakými jsou sportovní areály. Neustálé zkvalitňování služeb a rozšiřování sortimentu je hlavním předpokladem pro uspokojení potřeb náročných zákazníků a vyvarování se jejich ztráty vlivem konkurence.

Z programového prohlášení vlády týkající se vzdělávání a sportu jsou patrné následující body. Investiční programy Národní sportovní agentury budou aktualizovány, aby více zohledňovaly a určovaly, jak se samosprávy mohou podílet na sportovních aktivitách a investicích. Následně bude vymezen investiční program pro infrastrukturu, která splňuje parametry mezinárodních požadavků. (Vláda ČR, 2023)

Dalším důležitým vlivem je aktuální kladení důrazu společnosti na podporu zdravého životního stylu, zejména vlivem provozování sportovních aktivit. Tato skutečnost zapříčiňuje zvýšenou finanční podporu provozovatelů sportovišť ze strany obcí, měst, krajů a státu, rovněž tak jako evropského společenství. Tato podpora z velké části ovlivňuje sportovní areál Hroch, jelikož bez ní by nebylo možné jej vybudovat a ani jej v prvních letech provozu uživit z vlastních zdrojů.

Z hlediska politicky-právních faktorů, které ovlivňují provozování sportovního areálu, je důležitým programem „Koncepce podpory sportu 2016-2025 – SPORT 2025“, dále jen Koncepce Sport 2025. Tento program si klade za hlavní cíle celkové zlepšování podmínek pro sport a státní reprezentace. Aby tyto cíle mohly být naplněny, je třeba zajistit adresné rozdělování dotací a posílení institucionálního zajištění sportu v ČR. Jsou to právě spolky, které tvoří základní osu českého sportu, i když ve srovnání s jinými zeměmi EU je současná základna poloviční až třetinová. Může za to dlouhodobé podfinancování a špatný stav sportovních zařízení. Ve srovnání s EU má Česká republika výrazně nižší příslušnost ke sportovním klubům, má se za to, že klub je často jen shromáždění mladých sportujících osob, a ne, že v klubu je možné se pravidelně setkávat za provozování pohybových aktivit či trávení času klubovým životem. Proto by mělo postupně přibývat důvodů a výhod členství, právě pro zapojení větší části populace. Další oblast, která bude z programu podpořena, je zaměření se na zvyšování povědomí o sportovních odvětví u dětí, a to na základě náborů nejmladších sportovců a dále také propagací dnů otevřených dveří, dnů náborů apod. V neposlední části, která je

pro sportovní areál velmi důležitá, je oblast obnovy a budování sportovních zařízení, která z jednoho pohledu může vést k výstavbě konkurenčních sportovišť, ale na druhou stranu povede k dalšímu zlepšování nabízených služeb a zkvalitňování celkového areálu. Mnoho sportů se v průběhu let přesunulo z přirozených podmínek venkovních hřišť do hal a tělocvičen, a tak je nutné na tuto aktuální situaci reagovat. (MŠMT, 2023)

Dalším faktem je, že se provozování sportovních areálů musí řídit danou legislativou, provozovatelé hřišť jsou povinni zajistit bezpečný provoz daného zařízení s ohledem na právní předpisy a technické normy. V rámci legislativy jsou stanoveny zákony o technických požadavcích a dále také o ochraně veřejného zdraví, který mimo jiné stanovuje hygienické požadavky na sportovní prostory. Všechny podmínky provozu musí být zpracovány provozovatelem v provozním řádu, který by měl být veřejně dostupný. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy také uvádí požadavky na montáže, provoz a nezávislou kontrolní činnost odborným revizním technikem, který posuzuje celkovou úroveň bezpečnosti příslušného zařízení a všech dodatečných prvků. (RevizeKontroly.cz, 2023)

Hraní baseballu je též v České republice ovlivňováno několika politickými i právními faktory. Z politické stránky je baseball v České republice řízen Českou baseballovou asociací (ČBA), jedná se o sportovní svaz založený v roce 1993, která je členem mezinárodní baseballové federace a evropské baseballové konfederace a jejím úkolem je regulace a organizace baseballu v České republice. Právní faktory se týkají především obecných pravidel týkajících se sportu a sportovních aktivit v České republice. Hraní baseballu podléhá obecným pravidlům a zákonům týkajících se sportovních aktivit, jako jsou zákony o ochraně zdraví při sportovních aktivitách, o odpovědnosti za škody vzniklé během sportování, o právech a povinnostech sportovců a sportovních organizací a mnoho dalšího. (ČBA, 2023)

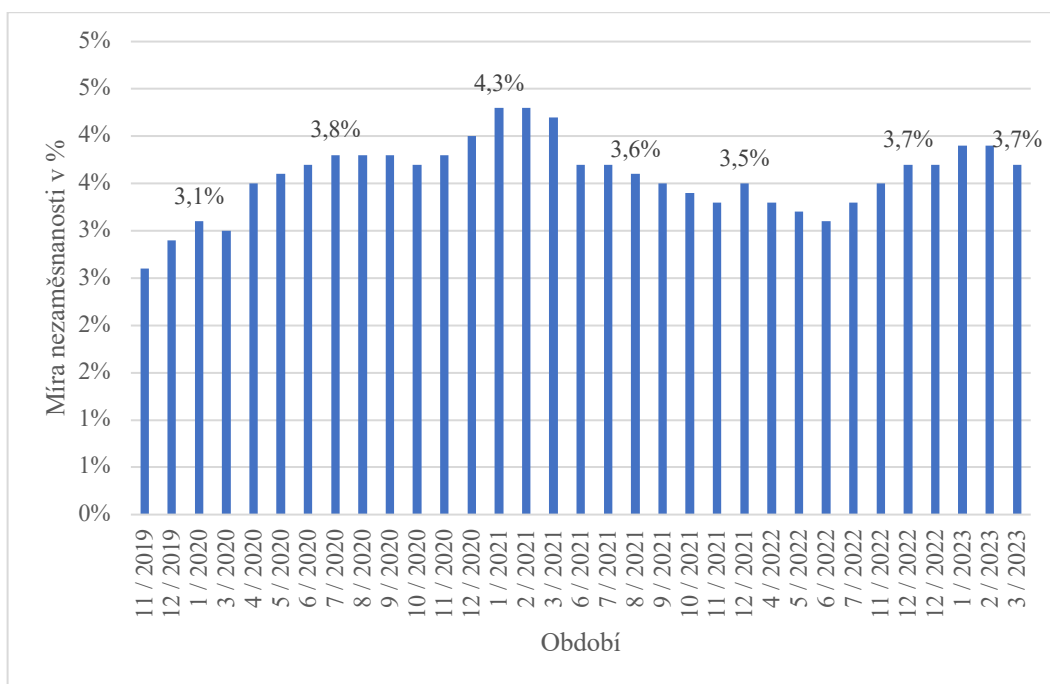
## **Shrnutí**

Pro areál jsou příležitostí potenciální investiční programy, ať už se jedná o přístup ze strany vlády nebo v druhém případě celý koncept podpory sportu „Koncepce Sport 2025“. Nijak velký vliv na areál nemá zavedení legislativy pro provozování areálu, jelikož samotný areál se již pravidly řídí a z velké části to je také zavedeno spíše pro ochranu areálu.

## Ekonomické prostředí

Ekonomika má významný vliv na oblast sportu v České republice, jelikož sport je významným odvětvím, které přináší jak ekonomický, tak společenský přínos.

Jedním z faktorů, které ovlivňují ekonomické prostředí, je právě nezaměstnanost. Ovlivňuje životy lidí v různých fázích života. V současné době se nezaměstnanost pohybuje kolem 3,7 %. P. Hradil situaci bere optimisticky, zdali se nezaměstnanost ustálí v průměru kolem 4 %, bude to bráno za hezký výsledek v závislosti na probíhající energetické krizi. (Aktuálně.cz, 2023)



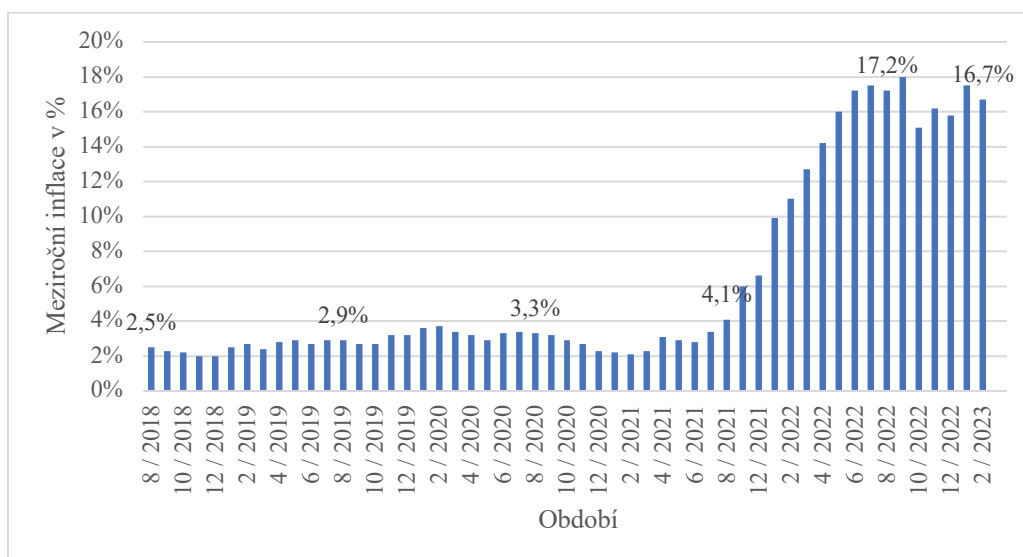
**Graf 1: Míra nezaměstnanosti (2019-2023)**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kurzy.cz, 2023

Míra 3,7 % je, dá se říct, pozitivní výsledek pro mnoho lidí a ekonomiku obecně. Tato míra vyznačuje, že je pouze malé množství populace hledající práci, a právě to ve výsledku může být dobrý signál pro sportovní areál. V době, kdy je vysoká nezaměstnanost, může být pro sportovní areál náročné najít kvalitní zaměstnance, zejména na pozice, které vyžadují určitou specializaci, což v ohledu na areál Hroch jsou především trenéři. S mírou nezaměstnanosti 3,7 % však sportovní areál může mít větší výběr kvalifikovaných uchazečů o práci a může najít vhodné lidi pro svoje potřeby. To může vést ke zlepšení kvality služeb, což může být pro zákazníky sportovních areálů velkou výhodou. Další výhodou nízké míry nezaměstnanosti může být i nižší míra

fluktuace zaměstnanců. To může pomoci sportovním areálům udržet si své kvalifikované zaměstnance a snížit náklady na nábor a školení nových.

Dalším faktorem, který ovlivňuje ekonomiku, je inflace. Ta se k únoru roku 2023 dostala na úroveň 16,7 %. Takto vysoká inflace ovlivňuje mnoho odvětví ekonomiky. Sportovní areály toho nejsou výjimkou, vysoká inflace zvyšuje celkové náklady na provoz a údržbu. Zvyšování nákladů může vést k tomu, že některé sportovní areály budou muset zavřít nebo omezit své aktivity. Mimo to, vysoká inflace také ovlivňuje návštěvníky sportovních areálů. V případě, že inflace donutí sportovní areály navýšit vstupné, může to vést k tomu, že areál bude navštěvovat méně návštěvníků, jelikož díky jejich nižší kupní síle si nebudou moci dovolit navštěvovat sportovní akce a budou se muset v tomto ohledu uskromnit. Lidé v případě vysoké inflace nejprve zajišťují své základní potřeby a řeší vlastní ekonomické problémy, než aby utráceli za sportovní vyžití. (Kurzy.cz, 2023)



**Graf 2: Meziroční inflace (2018-2023)**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Kurzy.cz, 2023

Otázka inflace má také velký vliv na úspory domácností. Téměř devadesát procent Čechů se obává o znehodnocení svých peněz v důsledku inflace. Průměrné úspory se pohybují mezi 100 až 300 tisíci korunami. Nejčastěji jsou úspory směřovány do důchodového a stavebního spoření. David Navrátil, hlavní ekonom České spořitelny dodává, že až 40 % domácností nemá finanční rezervu, která by pokryla jejich měsíční výdaje. (Česká asociace franchisingu, 2022)

Na ekonomické hledisko týkajícího se sportu a sportovišť na území České republiky mají velký vliv dotační programy. Jedním z nich je například program zveřejněný Agenturou sportu s názvem Provoz a údržba. Program je podporuje v oblasti rozvoje a podpory sportu a je zaměřen na sportovní organizace, které celoročně podporují sportovní zařízení. Podmínka celoročního provozu je splněna i tehdy, jestliže se jedná o sezónní provoz. Celková alokace výzvy je 385 mil. Kč. (NAS, 2023)

Mimo další kraje se i Jihomoravský kraj zajímá o podporu sportu, a to s několika dotačními programy. Pro podporu zkvalitňování sportovních zařízení a podporu pravidelné a systematické sportovní činnosti spolku, zejména sportovních subjektů pracující s dětmi a mládeží, byl vyčleněn finanční obnos 35 mil. Kč. (jmk, 2023)

Na městské úrovni je potřeba brát v potaz též dotace za podpory města Brna, a to 40 mil. Kč podpory pro provoz sportovišť. (Statutární město Brno, 2023)

### **Shrnutí**

Česká republika představuje malou otevřenou tržní ekonomiku, která je poměrně stabilní a netrpí nadměrnými vnějšími, vnitřními či finančními nerovnováhami. V důsledku pandemie Covid-19 si země prošla krátkodobou a hlubokou recesí, kterou následovalo období války na Ukrajině. Celá tato situace zapříčinila období zvyšujících se cen kvůli nadměrně vysoké inflaci. Lidé jsou proto v nynější době opatrní na své finanční prostředky a vkládají je spíše do potřeb, které jsou pro život nejnnutnější, což může pro areál představovat jistou hrozbu. Naopak podpora sportu a právě především sportovišť je velkou příležitostí, jak investovat do provozu a vylepšování.

### **Sociální a kulturní prostředí**

Jihomoravský kraj je region nacházející se na jihu Moravy a zahrnuje velká města jako Brno, Vyškov, Hodonín, Znojmo a další menší obce. Tento kraj má bohatou historii a kulturu, která se odráží v jeho společenském a kulturním prostředí a řadí se mezi regiony, které mají výrazný ekonomický potenciál. Dle ČSÚ došlo k růstu počtu obyvatel oproti roku 2021 o 0,2 % na současných 1 187 439. (czso.cz, 2023)

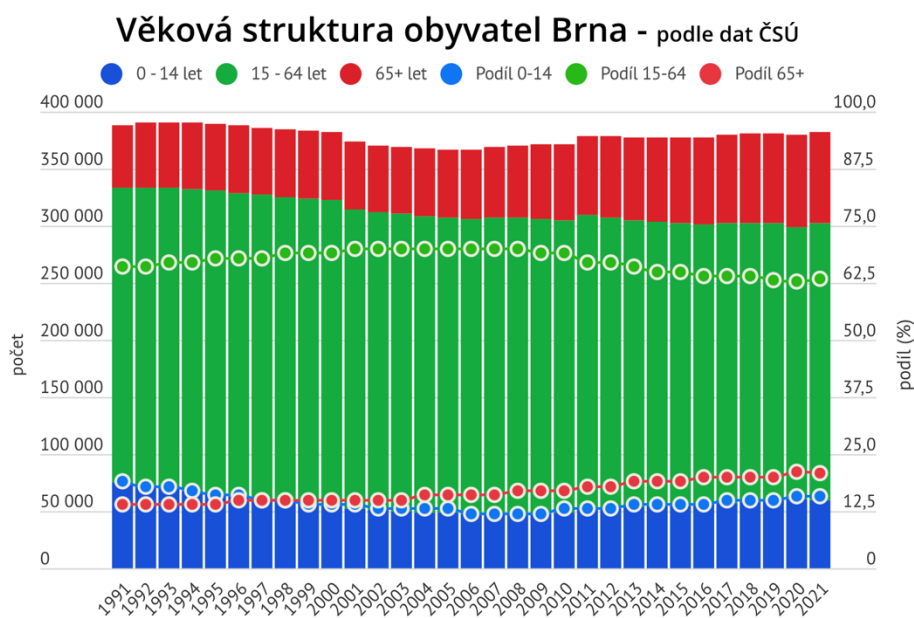
V Brně, které je největším městem kraje, je vysoká koncentrace mladých lidí, a to především studentů, kterých je během roku až 80 tisíc. (VUT, 2023)

To zapříčiňuje živou a moderní atmosféru. Celkem žilo v Brně k 1. lednu roku 2023 kolem 374 448 obyvatel. (Mistopisy.cz, 2023)

Na druhé straně menší města a obce jsou často více orientovány na tradiční způsoby života a udržování rodinných vazeb.

Věková struktura obyvatel Brna se za posledních 10 let výrazně změnila. Momentálně zabírá nejvyšší podíl produktivní populace ve věku 15-64 let, nejvíce z nich bydlí v městských částech jako je Nový Lískovec, Brno-Jih a Vinohrady. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou senioři (20 %) z částí Žabovřesky, Komín a Řečkovice. Nejméně zastoupenou skupinou jsou mladí ve věku do 15 let, z nich největší část bydlí převážně v okrajových části Brna, které zažily v uplynulých letech residenční výstavby a kam se stěhovali mladí dospělí a zakládali zde své rodiny. (Gregorová a kol., 2023)

Tyto statistiky obsahují data pouze od obyvatel, kteří mají trvalé bydliště v Brně. Dalších přibližně 60 tisíc obyvatel bydlí v Brně bez trvalého bydliště.



**Obrázek 2: Věková struktura obyvatel Brna**  
Zdroj: Gregorová a kol., 2023

Sportovní areály jsou nedílnou součástí života pro mnoho lidí v České republice. Tato zařízení jsou dostupná nejen sportovním týmům, ale také jednotlivcům, kteří hledají prostor pro své volnočasové aktivity. Ze statistických údajů z roku 2019 vyplývá, že se sportování či rekreačním aktivitám věnovala (alespoň 10 minut, jednou týdně) více než třetina populace. Nejméně aktivní byli lidé ve věku od 15 do 24 let, v této skupině se sportu věnovalo až 64 % osob. Druhou nejpočetnější skupinou byli lidé blízcí se věkovou hranicí 45ti let, u těch se sportu věnovala necelá polovina. S narůstajícím věkovým průměrem podíl sportovních aktivit klesá. Přibližně 55 % populace se aktivně věnovalo sportu méně

než dvě hodiny týdně. Tento průměrný čas zvyšovala kategorie mladých lidí, kteří sportovali alespoň dvě hodiny týdně, a to přesně až 33 % z nich. (czso.cz, 2023)

Nicméně po pandemickém období se tyto údaje razantně změnily. Po pandemii se pravidelně hýbe až o půl milionu obyvatel méně. Lidé začali více využívat dopravní prostředky v podobě kola, koloběžek, ale také třeba kolečkových bruslí. Z hlediska strategické polohy areálu Hroch u Svratecké cyklostezky je to pozitivní znak. Z týmových sportů se potom věnují hlavně fotbalu a plážovému i normálnímu volejbalu. (Kantar, 2022)

### **Shrnutí**

Jihomoravský kraj patří k ekonomicky stabilnějším krajům. Velký příliv studentů během školního roku je značnou příležitostí, jelikož právě studenti spadají pod věkovou kategorii, která je nejvíce aktivní.

### **Technologické prostředí**

Za to, jakým směrem se sportovní areály z hlediska technologického pokroku vydávají, může především posledních pár desítek let. Jedná se především o zlepšování bezpečnosti a pohodlí diváků, jelikož nemůžeme opomenout, že lidé mohou navštěvovat areál nejen za účelem svého vlastního sportování, ale také za účelem sledování svých blízkých, svého oblíbeného týmu, či jen za požitkem ze sledování své oblíbené hry. Dále tedy dochází ke zlepšování tréninkových podmínek pro sportovce všech věkových skupin. Trenéři mají dnes záznamy z několika kamer. Mohou sledovat vizualizované zápasy z různých pohledů a filtrovat si herní situace podle vybraných ukazatelů. V současné době je videotrenér standartní součástí týmů. (Procházka a Barda, 2023)

Technologie tedy hrají klíčovou roli v modernizaci a optimalizaci sportovních areálů, což může vést k jisté konkurenční výhodě.

Jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují sportovní areály, je používání audio a video technologií. Moderní sportovní areály umožňují divákům sledovat hru ze všech úhlů a slyšet každý detail, a to pomocí využití velkoplošných obrazovek, využití zvukových systémů a mnoho dalšího. Video technologie jsou využívány především ve vnitřních prostorech, halách či tělocvičnách a venkovní sportoviště oproti nim tak trochu zaostávají. Nicméně je jasné, že z provozního hlediska je využívání video technologií ve venkovních prostorech mnohem náročnější, a to jak ekonomicky, tak technicky.

Naopak využití audio technologií je v této době poměrně poptávané a považují ho i za důležité především u areálu, který disponuje baseballovým hřištěm a téměř každý víkend od jara do podzimu se zde odehraje minimálně jedno utkání. Za důležité ho považují převážně proto, že baseball ještě stále nemá v České republice bohatou historii a je mnoho lidí, kteří krásu tohoto sportu ještě neznají, a proto jim komentovaný zápas může nabídnout jiný požitek ze hry a její snazší porozumění.

Jisté odlišení od ostatních venkovních sportovišť může způsobit též využití venkovního osvětlení, které umožní návštěvníkům navštěvovat areál nejen v pozdních hodinách, ale také povede k lepší viditelnosti ve dnech, kdy jsou špatné světelné podmínky. Osvětlení venkovního sportoviště musí být dostatečně silné a rovnoměrně rozložené, aby zajistilo dobrou viditelnost jak pro hráče, tak i pro diváky. Mimo to je důležité, aby osvětlení bylo úsporné a šetrné k životnímu prostředí. Proto se často používají LED světla, která jsou energeticky účinná a mají dlouhou životnost. Dalším faktorem, který je třeba zohlednit při vytváření návrhu osvětlení, je například výška sloupů, umístění sloupů, úhel osvětlení a další. Kvalita venkovního osvětlení má velký vliv na bezpečnost, ale také na zážitek jak diváků, tak návštěvníků areálu. (Silring, 2023)

### **Shrnutí**

Pro sportovní areál, který se chce řadit mezi ty nejlepší, je nutné, aby se držel technologického pokroku a sledoval jeho trendy. Je potřeba se přizpůsobit nynější urychlené době plné robotizace a automatizace. Příležitostí mohou být tyto nové prvky modernizace, které posunou areál na novou úroveň. Tyto nové prvky mohou být ale do jisté míry hrozbou, a to hlavně z důvodu jejich množství. Pro standartní sportovní areály mohou být výdaje na modernizaci až příliš vysoké, což povede k úbytku zákazníků, kteří jej vyžadují.

**Tabulka 2: Příležitosti a hrozby na základě analýzy PEST**

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Nové moderní technologie	Ekonomická krize – vysoká inflace
Vypsání dotačních programů	Pandemická krize
Podpora sportu státem, kraji i městy	Vysoké náklady na pořízení nových technologií

Zdroj: Vlastní zpracování

### **3.2.2 Analýza trhu**

#### **Vymezení trhu**

Analyzovaná organizace se zaměřuje především na B2C trh. Hlavními zákazníky jsou mladí lidé se sportovními zájmy bydlící v Brně a jeho blízkém okolí a dále také rodiče, jejichž děti mají sportovní koníčky, a to především se zaměřením na baseball. Tím, že je to nezisková organizace, tak je veškerý zájem směřován spíše na podporu zdravého životního stylu, podporu sportování u dětí a mládeže a veškerý zisk z toho přínosný je obratem směřován znovu do provozu areálu. Přestože se jedná o sportoviště v Brně, druhém největším městě České republiky, tak trh, co se týče velikosti, není nijak veliký. Areálů, které by byly takto komplexní jako Hroch, je pouze malé množství, a tak je ideální pro návštěvníky, kteří hledají variabilitu. Na druhou stranu z pohledu hry baseball je areál jedním ze tří v Brně, které disponuje hřištěm, což je stejné množství hřišť jako v hlavním městě. Žádné jiné české město nemá více, jak jedno hřiště.

Po ekonomické stránce je na baseball v ČR vymezeno asociací zhruba 40 mil Kč ročně. Za letošní úspěch na celosvětovém turnaji dostala asociace v přepočtu 7 mil Kč. Pro porovnání, fotbalová asociace dostala za účast na mistrovství Evropy v roce 2021, kde tým postoupil do čtvrtfinále, 378 milionů korun. (Sport.cz, 2023).

#### **Atraktivita oboru a trendy**

Zájem o sport a aktivní styl života je, dá se říci, tématem posledních let. Je mnoho faktorů, které tomuto trendu napomáhají, a to například zvýšené povědomí o výhodách pravidelné fyzické aktivity pro zdraví, rostoucí počet dostupných zařízení apod. Dále díky moderním technologiím a sociálním sítím mají lidé snazší přístup k informacím o sportu a mají také možnosti sdílet své dosažené výsledky a úspěchy. V neposlední řadě toto sdílení napomáhá ve vzájemné motivaci.

Co se týče samotné hry baseball, tak ta je v České republice stále ještě velmi neznámá. Pravidla hry se neřadí k těm nejjednodušším a také samotná délka hry se pohybuje okolo 3 hodin, což může být pro některé odrazující. V porovnání s ostatními sporty, jako jsou fotbal nebo hokej, baseball v České republice zaostává. Může to být způsobeno nedostatečnou informovaností o tomto sportu, ale také nedostatkem financí a podpory od vlády a dalších organizací, a také tím, že baseball není tradičním sportem v této části světa. Nicméně po letošním úspěchu, kdy se česká reprezentace vůbec poprvé v historii

kvalifikovala mezi nejlepší týmy světa na světový turnaj World Baseball Classic v Tokiu, lze předpokládat, že popularita tohoto sportu neobvykle poroste. I přes to, že se reprezentačnímu týmu nepodařilo probojovat ze základní části, je obrovským úspěchem, že tým zvládl porazit reprezentační tým z Číny a se všemi ostatními celky dokázal hrát velmi vyrovnaná utkání, zajistil si tak nejen respekt od ostatních zahraničních celků, ale také automaticky místo pro následující turnaj World Baseball Classic 2026. (Česká televize, 2023)

Zápasy české reprezentace nejen, že měly velký úspěch, ale na ČT Sport dosahovaly rekordní sledovanosti. Zápas, který odehrála česká reprezentace s japonskou byl vysílán v sobotu v 11 hodin dopoledne a sledovalo jej přes 240 tisíc diváků s celkovým dosahem 840 tisíc diváků. Dle p. Záruby je to nejvyšší sledovanost v historii českého baseballu na ČT Sport. Pro rozvoj českého baseballu a blížící se Mistrovství Evropy je to skvělá zpráva. Dle informací od české televize se snad na základě těchto úspěchů podaří dostat do televize i zápasy české Extraligy. (Milujeme baseball, 2023)

### **Shrnutí**

Trh zaměřující se na odvětví sportu je velmi zajímavý a atraktivní. Hlavním přínosem pro odvětví s baseballlem jsou především úspěchy české reprezentace, které ocenil i premiér Fiala. (Sport.cz, 2023)

Pro baseball, a tudíž i areál s hřištěm, kde jsou mladí baseballisté vychovávaní, je takovýto úspěch a reprezentace obrovskou příležitostí.

**Tabulka 3: Příležitosti a hrozby na základě analýzy trhu**

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Využití mediální pozornosti pro baseball	Snížení zájmu o sport ze strany společnosti
Zájem o zdravý životní styl	
Zvýšený počet studentů během školního roku	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **3.2.3 Porterova analýza**

Na základě této analýzy konkurenčního prostředí dojde k vyhodnocení jednotlivých faktorů, které mají vliv na organizaci.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Pro sportovní areály jsou návštěvníci hlavním zdrojem příjmu a prosperity a je tomu tak i u areálu Hroch. Vyjednávací síla zákazníků závisí na mnoha faktorech. Jedním z nich je nabídka konkurence v dané oblasti, v případě sportovního areálu Hroch se jedná o Brno a jeho blízké okolí, kde je nabídka sportovních areálů široká. Zákazníci mají na výběr z mnoha areálů, které se zaměřují na stejné sporty, a tudíž mají větší vyjednávací sílu a mohou snadněji přecházet mezi jednotlivými zařízeními. Nicméně v případě, že chce zákazník navštívit komplexní areál, který nabízí více sportovišť, trh s nimi v Brně již tak široký není a zákazník se musí přizpůsobit.

Na druhou stranu zákazníci, kteří jdou primárně areál Hroch navštívit za účelem baseballové hry, tak mají na výběr nejméně. Jelikož v Brně najdeme pouze tři baseballové celky, které disponují vlastním hřištěm, a to jak pro mládež, tak pro dospělé.

### **Shrnutí**

Vyjednávací síla zákazníků mezi sportovními areály je vysoká při požadavku pouze jednoho druhu sportoviště. Pokud si ale zákazník přeje komplexnost musí přijmout z nabízených variant, které jsou v Brně pouze dva. Hrozbou jsou tedy samostatná sportoviště, kterých je na trhu mnoho.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelů pro sportovní areály je mnoho a každý se specializuje na něco jiného. U dodavatelů, kteří se zaměřují na sportovní zařízení jako jsou volejbalové a tenisové sítě, basketbalové koše, fotbalové branky apod., je vysoká konkurence, a tak jejich síla není zdaleka tak vysoká jako například u dodavatelů, kteří se zaměřují na sportovní zařízení s baseballovou tematikou, jako jsou baseballové mety, stativy, nahrávací stroje a podobné, nikoliv tak známé zařízení. Jedním z dodavatelů v minulosti byl například e-shop [baseball.shop.online.cz](http://baseball.shop.online.cz). E-shop má stanovené ceny na webu, ale pro potřeby areálu je nabídka vytvořená na míru.

Dalšími dodavateli, na které je třeba se zaměřit, jsou dodavatelé vnitřního a vnějšího vybavení, které ovlivňuje chod areálu a také to, jak areál působí na zákazníky. Sportovní areál potřebuje místo pro převlékání a odpočinek, a tudíž potřebuje dodavatele, kteří tyto prostory materiálně zajistí. Nicméně takovýchto dodavatelů je celá řada, a tak ani jejich

vyjednávací síla není nijak vysoká a opět si areál vybírá spíše podle nízké ceny. Dále je třeba zmínit, že v případě pořizování nábytku do prostor areálu se jedná o jednorázové nákupy.

V poslední řadě je třeba se zaměřit na dodavatele potravin a nápojů, jelikož součástí areálu je i občerstvení. To sice nenabízí nijak zvlášť vysoký gastronomický zážitek, nicméně návštěvníci jsou na tento styl nabídky již zvyklí. Areál Hroch využívá pro nákup základních potravin prodejnu Makro, ale není to vždy prioritou. Jedním z dodavatelů, se kterým je navázána dlouhodobější spolupráce, je Cukrářství Kejky, které dodává do občerstvení v areálu různé dortíky, sladkosti a zákusky. Cenu si stanovuje samo a i přes to, že je v oboru více cukrářství, tak si Hroch udržuje vzájemnou a ověřenou spolupráci.

### **Shrnutí**

Areál Hroch nemá navázanou dlouhodobou spolupráci mezi prodejci sportovního zařízení či vybavení. Vybírá vždy na základě ceny a kvality poskytnutého zboží, a to jednotlivě dle aktuální potřeby. Vyjednávací síla těchto dodavatelů je tak nízká. Potenciální hrozbou je malý počet prodejen, které se zaměřují na prodej baseballového sportovního vybavení. Občerstvení je již zaběhlou součástí areálu, i přesto jeho dodavatelé není těžké změnit a v případě, že kvalita již nebude plnit požadovaný standard může se tak stát.

### **Substituční výrobky**

Tato tematika lze ukázat na době, kdy byl aktuální covid 19 a lidé nemohli navštěvovat jak vnitřní, tak venkovní sportovní areály a nemohli se nijak potkávat. Hledali tudíž možnosti, jak udržet jejich styl života aktivní a také jejich psychické zdraví na dobré úrovni.

Dá se říct, že substitučními výrobky jsou spíše nabízené služby, jelikož sportovní areál jako takový nic nevyrábí. Dále substitutem mohou být také veřejně dostupná hřiště, které mohou lidé využívat zadarmo avšak není zaručeno, že budou v požadovaný moment volně dostupná a budou disponovat požadovanou kvalitou. V neposlední řadě jsou to veškeré sportovní aktivity, které lze volně provozovat.

Těmito aktivitami mohou být domácí cvičení, která jsou buď veřejně dostupná na videích nebo si je lze zakoupit z různých platform. Nabídka těchto videí je opravdu široká se zaměřením na jógu, aerobik, fitness nebo jiné aktivity. Dále se nabízejí venkovní aktivity jako jsou běhání, jízda na kole či kolečkových bruslích, turistika a další aktivity ve volné přírodě. Tyto aktivity jsou z hlediska zdrojů velmi příznivé. Alternativou pro sportovní aktivity mohou být také deskové hry, videohry nebo jiné společenské hry.

Z hlediska udržování si fyzické kondice je substitutem jakýkoliv další sport, tudíž i návštěva plaveckého bazénu nebo areálu, který disponuje úplně jinou nabídkou sportovních aktivit, a to například tenisu či badmintonu.

Pro udržení si velké návštěvnosti je tak důležité sportovní areál neustále zlepšovat a udržovat si jistou kvalitu všech nabízených služeb.

### **Shrnutí**

Substitučních služeb je u sportovního areálu celá řada. Výhodou provozu areálu je jeho organizovanost a lidé, kteří v něm zajišťují řád a pořádek. Také se areál zaměřuje spíše na kolektivní sporty, u kterých je potřeba, aby se hráli na hřištích s vybranými parametry. Hrozbou pro areál jsou nově vznikající hřiště v parcích v různých městských částech. Ne každý totiž vyžaduje přísné podmínky pro hraní a v jistých ohledech upřednostní, že cena těchto venkovních hřišť je nulová.

### **Konkurence v odvětví**

V Brně je mnoho sportovních areálů z nichž ne každý je přímým konkurentem areálu Hroch. Musíme se tedy zaměřit na areály, které disponují podobnými sportovními zařízeními a dále také disponují baseballovým hřištěm.

Z hlediska klasických sportovních aktivit, které sportovní areál nabízí, musíme konkurenty rozlišit právě dle druhů sportů. Jelikož areál Hroch je velmi komplexní a nabízí široké množství sportovních aktivit, nemůžeme brát v potaz každé jednotlivé hřiště, kam si mohou lidé jít zahrát volejbal, či fotbal apod., jelikož tato hřiště se v konečném důsledku nedají brát jako sobě rovný konkurent. Tudíž se zaměřím na areály, které nabízí alespoň dva druhy stejných sportovních aktivit. Tyto areály jsou v Brně dva. Oba se nacházejí v jižní části Brna, v městské části Brno Komárov a leží nedaleko od řeky Svratky. Jedním z nich je Centrum Viktoria, které nabízí moderní víceúčelový

areál, jehož součástí je šest hřišť pro squash, osm kurtů pro plážový volejbal, tři kurty pro badminton a dále také hřiště pro tenis, futsal, nohejbal, ale také i prostory pro vnitřní aktivity jako jógu a další. Pro mladší návštěvníky je součástí také dětské hřiště. Hlavní výhodou oproti areálu Hroch mimo větší prostory, respektive více kurtů pro volejbal a další, vidím hlavně ve využitelnosti plážových kurtů přes zimní měsíce, a to díky zastřešené hale, která je osvětlená i vytápěná a je každoročně součástí areálu. Milovníci plážového volejbalu jej tak mohou navštěvovat pravidelně po celý rok i v nepříznivém počasí.

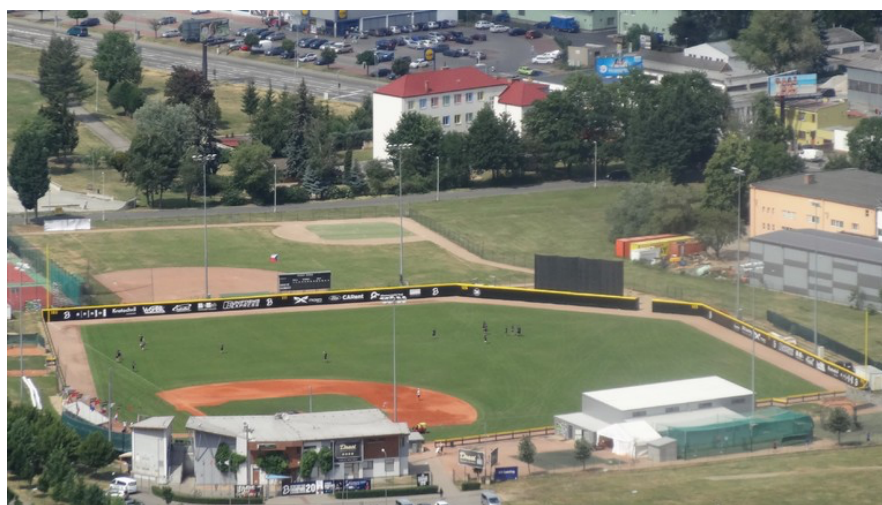
Druhým konkurenčním areálem, který nabízí podobné sportovní využití, je Sportovní areál Komec. Nachází se též u řeky Svratky, přímo na oblíbené a velmi využívané svratecké cyklostezce. V areálu lze najít dvě multifunkční hřiště pro volejbal, nohejbal, basketbal a mnoho dalších sportů. Hřiště, které se zde nacházejí, jsou volně přístupná a v případě, že si návštěvníci přejí využít venkovní osvětlení, je tato služba zpoplatněna 80 Kč na hodinu a zpoplatněno je také využívání sociálního zázemí stejnou částkou 80 Kč v rámci využití multifunkčního hřiště.

Tím, že je areál Hroch domovem klubu Hroši Brno má jistý počet členů, ale na druhou stranu i nespočet fanoušků, kteří mohou být fanoušky ať už samotného klubu nebo jen hry baseball.

Baseballové kluby a také hřiště jsou v Brně tři, jedním z nich je tedy již zmíněný klub Hroši Brno, dalšími konkurenty jsou Draci Brno a Technika Brno. I tyto sportoviště, kde kluby mají základnu, tedy musíme brát jako konkurenční. Nemají sice v nabídce klasické sporty, ale disponují baseballovým hřištěm, což přiláká nejednoho návštěvníka. Technika Brno jakožto klub s dlouholetou historií se nachází v Brně a má velmi strategickou polohu ve středu města na Kraví Hoře. Lze zde najít, jak zázemí klubu, tak i jedno velké hřiště a jedno hřiště mládežnické. Od roku 1993 hraje tým nejvyšší baseballovou ligu v České republice, extraligu. Několikrát se stal mistrem této ligy, vítězem poháru ČBP a získal mnoho dalších ocenění. Nicméně v posledních letech se klubu již nedaří dosahovat takových výsledků. Poloha klubu je sice velmi dobrá, ale z hlediska zvětšování, popř. rozšiřování areálu nevýhodná. Klub nemá možnost využívání vlastních prostor pro přípravování hráčů v zimním období a musí využívat tělocvičnu v areálu VUT na Kraví Hoře a dále také tělocvičnu na ZŠ Úvoz. Stejně jako v případě Hrochů Brno ani hřiště na Technice nemá zajištěné venkovní osvětlení. Klub

má také velmi omezenou kapacitu tribun pro diváky a nenabízí možnost parkování. Areál je též průchozí, nejedná se o oplocený objekt, nýbrž o hřiště vedoucí částečně kolem silnice, která může být především pro rodiče malých dětí dosti nevyhovující. Klub má v současné době okolo 180 členů. Dále nabírá každoročně nové děti od sedmi let. Členské příspěvky se pohybují v rozmezí 2 000 Kč po 4 900 Kč za roční sezónu. Tréninkové jednotky probíhají u dětí do 10 let dvakrát týdně u ostatních kategorií třikrát týdně. Každá kategorie se zúčastňuje regionálního přeboru a dále také Českého baseballového poháru. V případě úspěchu mají hráči možnost hrát mistrovství České republiky. Součástí areálu je též Hospoda za Homerunem, která nabízí průměrnou kuchyni s klasickými českými jídly.

Třetím, velmi významným klubem v Brně, jsou již zmiňovaní Draci Brno. Tento klub dosahuje nejlepších výsledků, co se týče herního nasazení. Na svém kontě mají 23 extraligových titulů a právem jim tak náleží ocenění nejúspěšnějšího klubu v České republice. Městský baseballový stadion, kde se klub nachází lze najít v městské části Komárov, poblíž nedalekého areálu Komec. Před vstupem do oploceného areálu je velké parkoviště s kapacitou okolo 80ti parkovacích míst. Zajištěné má i posezení, a to na tribuně až pro 500 diváků a dalších 100 míst je zajištěno na stání. Z tribuny je přímý pohled na hlavní hřiště, které je jako jediné v Brně osvětlené, a tak se zde hraje i večerní zápasy. Podél hřiště se nachází menší dětské hřiště s kolotočem a pískovištěm a v nejbližší části areálu lze navštívit i jedno mládežnické hřiště na baseball, které je přizpůsobeno, tak aby se na něm daly hrát dva zápasy souběžně. Pro představu přikládám foto areálu na Obrázku 3.



**Obrázek 3: Městský baseballový areál**

Součástí areálu je též multifunkční hala přizpůsobena potřebám baseballových hráčů, a tak není veřejně dostupná. Klub pořádá pravidelně každý rok nábor pro chlapce od 6ti do 11ti let a nabízí až 9 věkových kategorií. Členské oddílové příspěvky se liší dle kategorií, částka se pohybuje v rozmezí od 1 000 Kč do 9 000 Kč za roční sezónu. Zaplacením je hráč registrován pod Českou baseballovou asociací a je mu tak umožněno nastupovat v soutěžních utkáních. (Furko, 2023)

Tyto soutěže jsou stejné pro všechny brněnské celky. Mimo regionální soutěž, která trvá od března do října pořádá klub také „Dračí Summer camp“, což je baseballový příměstský kemp pro hráče kategorie U13 tudíž do 13 let. Dále se na městském baseballovém stadionu v minulosti konalo také spoustu turnajů jako například Mistrovství Evropy mužů či juniorů.

Výše zmíněné byly konkurenční areály v rámci Brna, ovšem v rámci České republiky se nachází ještě jeden sportovní areál, který je přímým konkurentem areálu Hroch. Jedná se o Sportovně relaxační areál Hluboká nad Vltavou. Tento areál je areálu Hroch velmi podobný a může se pyšnit čtyřmi kurty pro plážový volejbal, minigolfem, víceúčelovým hřištěm, venkovní posilovnou, nafukovacími trampolínami a díky skvělé lokalitě hned při břehu řeky Vltavy též půjčovnou vodního vybavení. V rámci areálu je také jedno velké baseballové hřiště, na kterém trénuje a hraje domácí zápasy celek Sokol Hluboká a dále také tři mládežnická samostatná hřiště. Areál tak jako jeden z mála dokáže nabídnout až čtyři hřiště pro baseballové utkání dětí do 13 let. Díky své komplexnosti tak může areál zajišťovat zázemí a pořádat turnaje mezinárodního formátu. Jedním z takových turnajů je například mládežnický turnaj SuperCup, jež je největší evropský turnaj desetiletých baseballistů, a právě v roce 2022 se Hluboká společně s Institutem pro rozvoj baseballu a Českou baseballovou asociací stala jejím organizátorem. V době konání do areálu přijelo až čtyři sta hráčů plus trenéři a organizační týmy ze sedmi zemí. Mimo to areál navštívilo i stovky rodičů a fanoušků. V rámci jednoho prodlouženého víkendu se odehrálo přes osmaosmdesát zápasů a také se soutěžilo v disciplínách jako je hod míčkem, baseballový odpal, běh kolem met a souhra vnitřního pole. Pro areál a celý celek Sokolu Hluboká je to bezpochyby největší příležitost, jak představit město, region, tak také celý sportovní areál a udělat si tak významné jméno na mezinárodní úrovni. (Hluboká Baseball & Softball Club z.s., 2022)



Obrázek 4: Sportovně relaxační areál Hluboká nad Vltavou  
Zdroj: Hluboká Baseball & Softball Club z.s., 2022

## Shrnutí

V případě konkurenčních areálů beru v potaz pouze ty brněnské, nepředpokládám, že by lidé jezdili za pronájmem hřišť mimo město. Konkurence na trhu sportovních areálů je poměrně vysoká, jedná-li se o samostatná hřiště. Naopak u komplexních sportovišť je nabídka na trhu spíše ojedinělá. Příležitostí je zajištění provozu přes zimní měsíce a vyrovnání se tak momentální konkurenci. Hrozbou jsou nižší náklady samostatných sportovišť, díky kterým mohou nabízet pronájem za nižší ceny. Co se týče zaměření na baseball, tak jeho kvalita obecně v Jihomoravském kraji nemá konkurenci. Baseballová úroveň brněnských celků je jedna z nejlepších v ČR. Navzájem si ovšem konkurují a snaží se vylepšovat svůj areál, aby byl pro další generace co nejatraktivnější. Příležitostí a zároveň hrozbou je pro areál Hroch venkovní osvětlení. Jestliže do nejbližších let areál nezajistí osvětlení, může začít ztrácet svou pozici na trhu. Příležitostí pro areál je také pořádání mezinárodních turnajů, jelikož kapacitně je na to dobře vybaven.

## Nově vstupující firmy

Vstup na trh pro nové firmy provozující sportovní areál považují za velmi náročný, a to hned z několika důvodů. Jedním z hlavních důvodů je nedostatek prostorů v Brně, které by byly vhodné pro tento účel. V případě že by nový sportovní areál měl být alespoň přibližně velký jako areál Hroch musela by se najít vhodná plocha o velikosti alespoň 45 000 m<sup>2</sup>.

Kromě nedostatku prostoru může být vstup na trh také kapitálově náročný. Sportovní areály jsou obvykle nákladné na výstavbu a údržbu, a tedy vyžadují vysoké investice do zařízení a vybavení.

Dalším problémem pro nově vstupující firmy může být dlouholeté fungování baseballových klubů v rámci areálu a jejich úspěšná historie. Díky tomu, že baseball stále není v ČR tolik proslaven, bylo by náročné založit nový klub, navíc již čtvrtý a očekávat, že se jeho kapacity zaplní.

## Shrnutí

Závěrem lze tedy říct, že vstup na trh jako nová firma provozující sportovní areál je náročný. Potřebné prostředky a investice do výstavby, vybavení a provozu mohou být vysoké, zatímco konkurence na trhu je již silná.

## Shrnutí Porterova modelu

V celkovém vyhodnocení Porterova modelu jsem zhodnotila jednotlivé faktory a ohodnotila je na škále od 1 do 5 spolu s ředitelem organizace Hroch z.s.

Tabulka 4: Vyhodnocení Porterova modelu

Faktor	Vyhodnocení (1-5)						
Vyjednávací síla zákazníků	Nízká	1	2	3	4	5	Vysoká
Vyjednávací síla dodavatelů	Nízká	1	2	3	4	5	Vysoká
Hrozba substitutů	Nízká	1	2	3	4	5	Vysoká
Hrozba stávajících konkurentů	Nízká	1	2	3	4	5	Vysoká
Hrozba nových vstupů konkurentů	Nízká	1	2	3	4	5	Vysoká

Zdroj: Vlastní zpracování

V celkovém vyhodnocení konkurenčního prostředí považují areál Hroch za velmi konkurenceschopný. Svou pozici na trhu si může udržovat tím, že bude i nadále sledovat nejnovější trendy a jisté finanční prostředky bude i nadále věnovat do udržování a potažmo vylepšování kvality areálu.

**Tabulka 5: Příležitosti a hrozby na základě Porterova modelu**

Příležitosti	Hrozby
Zajištění provozu přes zimní měsíce spolu s venkovním osvětlením	Samostatná sportoviště a jejich nízké náklady
Pořádání mezinárodních turnajů	Omezení kolektivního sportování z důvodu pandemické krize

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3 Analýza vnitřního prostředí

V této části se zaměřím na analýzu vnitřního prostředí sportovního areálu, jelikož je důležitým místem pro rekreaci mnoha lidí. Pro úspěšný provoz areálu je důležité mít přehled o vnitřním prostředí, na kterém je závislá kvalita poskytovaných služeb a také spokojenost zákazníků.

#### 3.3.1 Model „7S“ firmy McKinsey

V této analýze vyhodnotím interní faktory, které mají vliv na úspěšné rozvíjení organizace.

##### Strategie

Strategií sportovního areálu je zajišťování dosavadních služeb v co nejlepší kvalitě za přijatelné ceny. Jako jeden z mála takto komplexních areálů v Brně si chce organizace udržovat místo na trhu, a to za pomoci rozšíření obchodních aktivit, které se týkají provozování areálu i přes zimní měsíce. Dále se chce areál dostat do povědomí široké veřejnosti, která nepochází jen z jeho bližšího okolí.

I mezi hráči a trenéry je snaha o vytvoření strategie, která bude využívat sílu každého hráče a maximalizovat tak potenciál celého týmu. V neposlední řadě je jasnou strategií celkového areálu individualismus, a to v pohledu jednání s návštěvníky. Je důležité, aby se každý účastník sportovního areálu cítil vítán a podporován. Každý sportovec a fanoušek má své vlastní potřeby a přání a ty by měly být vždy vyslyšeny a podpořeny.

Tzv. „naš zákazník, náš pán“. V případě sportovního klubu je každý hráč posuzován individuálně, aby se zjistilo, jaké jsou jeho silné a slabé stránky.

V rámci strategie a plánování je potřeba zmínit i nějaké investiční plány. Dalo by se říct, že každý rok je strategie stejná, zaměřená na celkovou údržbu areálu. Výbava, která je starší, je postupem času nahrazována lepší a novější, což zajišťuje bezpečnost a potřebný komfort. Nové a modernější vybavení také udržuje areál v lepším stavu a budoucí náklady na opravy tak mohou být mnohem nižší.

Letošním hlavním prvkem je modernizace tribun kolem baseballového hřiště. Nové tribuny zajistí lepší pohodlí fanoušků, tak zároveň větší kapacitu. To by mohlo vést k celkově vyšší návštěvnosti. (Ovesný, 2022)

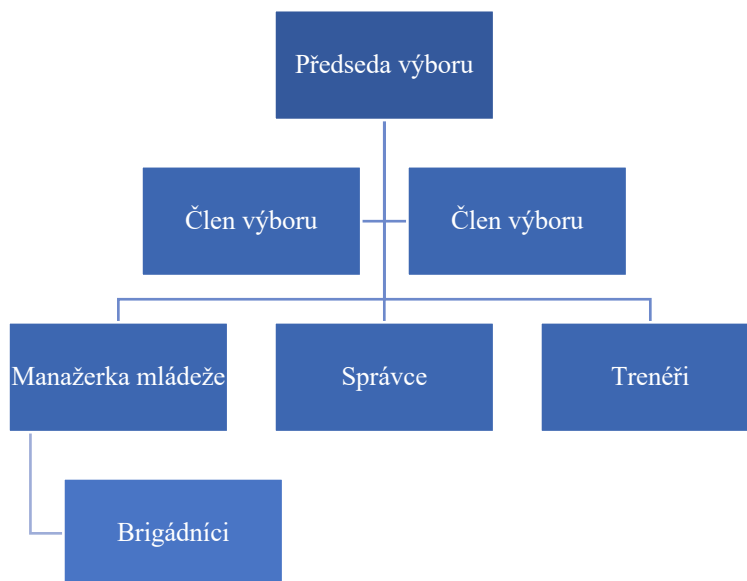
### **Struktura**

Sportovní areál má obvyklou hierarchickou strukturu vedení. Vedení zahrnuje předsedu výboru a dva členy. Předseda je volen v rámci spolku a je zodpovědný za celkové řízení a správu areálu. Je také hlavní osobou, která zastupuje areál při rozhodování o klíčových záležitostech, například při nákupu vybavení, uzavírání smluv s partnery a podobně. Členové výboru jsou také voleni v rámci spolku a společně s předsedou rozhodují o strategickém plánování a rozvoji sportovního areálu. Členové výboru přispívají svými znalostmi a zkušenostmi, ale konečné slovo má vždy předseda.

Organizace zaměstnává manažerku mládeže, ta je zodpovědná za řízení a koordinaci tréninkových programů pro mládež a organizaci sportovních akcí pro mladé sportovce. Manažerka mládeže má také na starosti plánování budoucího rozpočtu pro mládežnické programy. Mimo mládež se také stará o provoz pronajímaných sportovišť a zajišťuje brigádníky, kteří se starají o údržbu sportovního vybavení, čištění a úpravu sportovních ploch, přípravu občerstvení apod. Takovýchto brigádníků areál zaměstnává celkem pět.

V areálu je také správce, který má na starost údržbu a opravy. Musí zajistit, aby sportovní plochy, tribuny a další vybavení bylo v dobrém stavu. Správce také zajišťuje, aby se v areálu nevyskytovaly nebezpečné prvky jako jsou například špatně položené kabely či rozbitá skla.

Jelikož pod provoz spolku spadá i činnost baseballového klubu, jsou součástí struktury i trenéři, těch je celkově šest.



**Obrázek 5: Organizační struktura organizace**  
Zdroj: Vlastní zpracování

## Systémy

Obecně se dá říct, že vnitřní komunikace v organizaci neprobíhá nijak komplikovaně. Veškerá interní komunikace probíhá na základě slovní domluvy a dále přes sociální sítě jako jsou Facebook a Google. Díky tomu je tedy komunikace velmi flexibilní a rychlá. Díky sociálním sítím mohou zaměstnanci mezi sebou rychle a snadno komunikovat, což umožňuje rychlou výměnu názorů při řešení jakýchkoliv situací. Využívání sociálních sítí jako nástroj komunikace ovšem může být i dosti zrádný, tyto nástroje dokáží být ve velkém množství informací nepřehledné, což by v budoucnu mohlo přinést jisté problémy.

Pro komunikaci se zákazníky je využíván systém Reservanto, a to z 95 %, který usnadňuje celý proces rezervace sportovních zařízení a šetří tak čas zákazníkům i pracovníkům areálu. Práce se systémem je pro zákazníka velmi jednoduchá a probíhá jen v několika málo krocích. V prvním kroku si zákazník vybere sportoviště, které si chce pronajmout, a vybere datum a čas. Pokud je zvolený termín k dispozici, zákazník si jej zarezervuje a může i nemusí rovnou provést platbu. Platba je v druhém případě hrazena až na místě v den konání termínu. Potvrzená rezervace se automaticky zobrazí v kalendáři provozovatele areálu, který ji následně buď potvrdí anebo odmítne. Zákazníkovi se automaticky zašle potvrzovací email a rezervace je tímto potvrzená či odmítnutá, dle předchozího rozhodnutí. Výhodou tohoto systému je přehlednost při vyhledávání

volných termínů, možnost jednoduché platby a automatické připomínky o blížící se rezervaci. Naopak nevýhodou je nutnost stálého připojení k internetu a možné technické chyby v systému. V případě, že se nějaké chyby vyskytnou, je pro zákazníky uvedené telefonní číslo na webových stránkách a skrze něj je možné rezervaci vytvořit. Zbylých 5 % zákazníků si ještě stále rezervuje své hřiště pomocí telefonické komunikace.

Komunikace mezi dodavateli probíhá skrze emailovou schránku či telefonický hovor.

### **Spolupracovníci**

V organizaci jsou zaměstnáváni povětšinou mladí lidé s výjimkou pana správce, ten však pracuje po své ose a je zodpovědný pouze panu řediteli. Mladý kolektiv brigádníků se zodpovídá manažerce, která jim také deleguje práci. Samostatnou jednotkou jsou trenéři, kteří se pouze na začátku roku musí přizpůsobit času tréninkových jednotek a poté si po celý rok delegují své hráče sami.

Pracovní doba zaměstnanců se tedy odlišuje. Správce spolu s manažerkou mládeže jsou v areálu zaměstnání na hlavní pracovní poměr a jejich pracovní doba je tedy 8 hodin. Zatímco brigádníci jsou zaměstnání na dohodu o provedení práce a jejich mzda se počítá na základě odpracovaných hodin. Manažerka, která je má na starosti, rozhoduje o tom, kdo v kolik hodin přichází a odchází, tak aby vždy alespoň dva brigádníci byli přítomni v době, kdy je areál otevřený pro veřejnost.

Jak již bylo řečeno, trenéři fungují samostatně a jsou hodnoceni podle počtu odpracovaných hodin.

Celá spolupráce mezi zaměstnanci funguje na velmi dobré úrovni a organizace se neseťká s nijak výraznou fluktuací zaměstnanců. Velmi dobře funguje i nabírání nových zaměstnanců v případě potřeby, a to především brigádníků, kteří ocení flexibilitu práce. Jediný požadavek je dosažení osmnácti let a pořízení zdravotního průkazu pracovníka s potravinami.

### **Schopnosti**

Provozování sportovního areálu je spíše než o dosažených kvalifikacích otázka komunikačních schopností, zdatnosti a zájmu. V čele organizace je předseda výboru, který se stará a provoz celého areálu, a právě ten má vystudované magisterské studium na fakultě sportovních studií s oborem učitelství matematiky a tělesné výchovy. Baseball

byl však jeho koníčkem, a když se naskytla příležitost provozovat sportovní areál, tak se jí chopil a začal se učit novým věcem.

Manažerka mládeže disponuje především organizačními dovednostmi, které si v průběhu let osvojila. Většina brigádníků nastupuje do práce s vidinou příjmu při studiu a nemá podobnou předchozí zkušenost. Práce brigádníků však není nijak náročná a dá se říct, že během měsíce si osvojí veškeré potřebné dovednosti. Jako například práci s rezervačním systémem, práci v malém občerstvení a proces úklidu areálu.

Trenéři jsou jedinou skupinou, která se neustále snaží zdokonalovat a sbírá nové vědomosti o samotném procesu trénování. Organizace jim pravidelně každý rok zajišťuje místo na tzv. Horské baseballové klinice, což je baseballové školení, kde mohou absolvovat různé přednášky od těch nejlepších v ČR. Také tam mohou absolvovat školení pro trenérské třídy 1-3.

### **Styl**

Vedení společnosti je rozděleno mezi dvě klíčové role, jednou z nich je předseda výboru neboli ředitel a druhou je manažerka mládeže. Ředitel je zodpovědný za řešení provozních záležitostí. Tato role také zahrnuje spolupráci s dalšími organizacemi, aby se zajistilo, že sportovní areál bude fungovat co nejefektivněji.

Manažerka mládeže na druhé straně má na starosti jednotlivé členy sportovního areálu, včetně úhrady příspěvků a koordinace brigádníků. Její role je klíčová pro udržení kvality členství v areálu a poskytnutí dobré zkušenosti všem zúčastněným.

Komunikace mezi oběma je demokratická až lehce laissez-faire, což znamená, že je kladen důraz na zapojení celého týmu do rozhodování a řešení potenciálních problémů. Tato forma komunikace vytváří kreativní prostředí, které podporuje týmovou práci a řešení problémů s ohledem na potřeby všech zúčastněných stran.

### **Sdílené hodnoty**

Sportovní areál jako takový vyniká právě díky tomu, jaké hodnoty zastává. Lidé zastupující areál Hroch jej vedou k otevřenosti, férovosti, lidskosti, a především se snaží udržovat rodinnou atmosféru, která je už od vzniku areálu přirozeně nastavená. Otevřeností mám na mysli především udržování přístupnosti areálu pro každého bez ohledu na jeho sportovní úroveň či výši příjmů. Každý, kdo se chce zapojit do sportovních aktivit, má možnost využít moderní vybavení, bez ohledu na to, zda je profesionálním či

amatérským sportovcem. Dalším klíčovým prvkem, který jsem zmínila, je férovost a lidskost. Sportovní aktivity obecně by měly být založeny na férové hře a úctě k ostatním hráčům. To zahrnuje jak respektování daných pravidel, tak rozhodnutí rozhodčího. V neposlední řadě se dá areál Hroch považovat za velmi rodinný, dá se říct, že mnoho návštěvníků se navzájem velmi dobře zná a jejich vzájemné vazby jsou velmi pevné. S tím určitě souvisí i vstřícnost, jelikož by se našlo opravdu asi jen velmi málo věcí, na kterých by se společně nedalo domluvit.

Výše zmíněné hodnoty se protínají nejen do provozování areálu, ale také do přístupu k jednotlivým zákazníkům. Zaměstnanci jsou vstřícní, ochotní a snaží se zajišťovat co nejlepší služby.

### **Shrnutí modelu „7S“ firmy McKinsey**

Organizace provozující sportovní areál má jasnou strategii, která se zaměřuje na poskytování širokého spektra sportovních aktivit pro zákazníky všech věkových skupin a úrovní v co nejlepší kvalitě. Pro zajištění spokojenosti zákazníků od samotného začátku nabízí k tvorbě rezervací program k tomu určený a zajišťuje tak, že celý proces vytvoření objednávky proběhne hladce. Otevřený a přátelský styl komunikace jak mezi samotnými zaměstnanci, tak mezi zaměstnanci a zákazníky zajišťuje převážně spokojenost a silný vztah mezi zákazníkem a areálem.

**Tabulka 6: Silné a slabé stránky na základě modelu 7S firmy McKinsey**

Silné stránky	Slabé stránky
Jasná vize a strategie pro rozvoj sportovního areálu	Nepoužívání interních organizačních systémů
Individuální přístup k jednotlivým zákazníkům	
Organizovaná struktura zaměstnanců	
Efektivní systém správy a řízení, vč. rezervací a komunikace se zákazníky	

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3.1.1 Vybrané finanční ukazatele neziskových organizací

V následující kapitole začnu s vypracováním vybraných finančních ukazatelů, které zpracuji na základě dostupných finančních výkazů, jimiž jsou rozvaha a výkaz zisku a ztrát. Analýza bude zpracována za roky 2019, 2020 a 2021.

#### Likvidita

Níže jsem zpracovala výsledky hodnot ukazatel likvidity.

**Tabulka 7: Analýza pohotové likvidity**

v tis. Kč	2019	2020	2021
Kr. finanční majetek	418	92	291
Kr. pohledávky	629	680	125
Kr. závazky	346	109	721
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>3,03</b>	<b>7,08</b>	<b>0,58</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Pohotová likvidita společnosti nabývá nemalých hodnot, a to především v letech 2019 a 2020, kdy se výše peněžních prostředků až 4,5x zmenšila. V dalším roce evidujeme nárůst peněžních prostředků nejen formou dotací, a tak jsou peníze připraveny na projekty, jež se budou v následujícím roce realizovat.

**Tabulka 8: Analýza okamžité likvidity**

v tis. Kč	2019	2020	2021
Kr. finanční majetek	418	92	291
Kr. závazky	346	109	721
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>1,21</b>	<b>0,84</b>	<b>0,40</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Ideálně by měl tento ukazatel dosahovat hodnot alespoň 0,2 až 0,5, aby byla společnost schopna okamžitě splnit své závazky pomocí finančních prostředků. Vyšší hodnoty vykazují neefektivní využití finančních prostředků.

#### Autarkie

Soběstačnost vyhodnocenou na základě ukazatele autarkie hodnotím spíše negativně. Jelikož dosahované hodnoty se kromě prvního roku nepřibližují hranici 100 %, je zjevné, že náklady nejsou kryty a nedochází tak k zisku. Rok 2020 vykazoval obzvláště nízkou hodnotu, a to především z důvodu, že výrazně klesly tržby za vlastní výkony a zboží, což

bylo způsobeno především pandemií Covid19, kvůli které bylo sportovní zařízení po velkou část roku uzavřené.

**Tabulka 9: Analýza autarkie**

v tis. Kč	2019	2020	2021
Výnosy z hlavní činnosti	4809	2638	4572
Náklady hlavní činnosti	6344	5169	6729
<b>Autarkie</b>	<b>75,80 %</b>	<b>51,04 %</b>	<b>67,94 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

## Rentabilita

Jedná se o jednu z nejzákladnějších analýz, které se provádějí u ziskových firem, nicméně u neziskové firmy není zisk prioritou, a proto se rentabilita počítá pouze na základě činnosti vedlejší neboli doplňkové.

**Tabulka 10: Ukazatel rentability nákladů doplňkové činnosti**

v tis. Kč	2019	2020	2021
Výsledek hospodaření doplňkové činnosti	500	250	105
Náklady doplňkové činnosti	0	0	0
<b>Rentabilita nákladů doplňkové činnosti</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Jelikož jsou náklady doplňkové činnosti rovny nule, znamená to, že společnost nevnaložila žádné náklady na tuto činnost. Jedná se především o příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami. Následující tabulka nám ukazuje, jak doplňková činnost v jednotlivých letech dokáže pokrýt příslušnou ztrátu. Je vidno, že hodnoty mají klesající tendenci, opět zapříčiněnou výrazně menšími výnosy v období krize.

**Tabulka 11: Ukazatel míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti**

v tis. Kč	2019	2020	2021
Výsledek hospodaření doplňkové činnosti	500	250	105
Výsledek hospodaření z hlavní činnosti (ztráta)	1535	2531	1947
<b>Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti</b>	<b>32,57 %</b>	<b>9,88 %</b>	<b>5,39 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

## Aktivita

Jak již bylo řečeno, rok 2020 byl kvůli pandemii kritickým, lze to pozorovat na základě dosažených výnosů, naopak hodnota pasiv se udržuje ve stabilních hodnotách a neeviduje výrazné změny.

**Tabulka 12: Ukazatel obratu kapitálu**

v tis. Kč	2019	2020	2021
Výnosy celkem	5309	2888	4677
Pasiva celkem	16721	16565	15443
<b>Obrat kapitálu</b>	<b>0,32</b>	<b>0,17</b>	<b>0,30</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

## Shrnutí

Z analýz jsme se dozvěděli, že doplňková činnost organizace nefunguje příliš efektivně. Pokrýt ztrátu se jí daří pouze minimálně. Všechny uvedené roky se organizace vyskytuje ve ztrátě, kdy největší evidujeme v roce 2020, což se dá odůvodnit celosvětovou pandemií. V posledních letech mají hodnoty tendenci snižování ztráty. Fungování organizace je tak zcela závislé na podpoře ze strany ať už města, kraje či státu.

### 3.3.2 Marketingový mix

#### Produkt

Hlavním produktem sportovního areálu jsou především služby, které areál nabízí. Jedná se o nabízení pronájmu sportovišť jak pro individuální, tak pro týmové potřeby. Jednou z hojně využívaných služeb je pronájem hřišť pro plážový volejbal, tyto hřiště jsou v areálu tři a lidé je mohou využít také pro plážovou kopanou, frisbee nebo ragby. Otevírací doba těchto kurtů je od května do září, a to od 10:00 do 22:00hod. (Sporthroch.cz, 2023)

Dalším hřištěm, které je součástí areálu, je univerzální hřiště s umělým travnatým povrchem. Je vhodné pro futsal, basketbal, nohejbal či volejbal. Pro svou univerzálnost je ale vhodné například i pro cvičící či taneční tréninky. Toto hřiště je otevřeno od března do listopadu ve stejné otevírací době. Zájemci o hru pétanque mohou využít hřiště k tomu určené, které je otevřeno od dubna do listopadu. Součástí areálu je též dětské hřiště, které je dostupné zdarma pro děti do 13 let. Hřiště disponuje mnoha hracími prvky jako je vzduchová trampolína, vysoká pyramida, lanovka, houpačky, prolézačky a pískoviště.

Mnoho sportovních areálů má překážky pro osoby s omezenou pohyblivostí, což znamená, že se tito lidé nemohou plně zapojit do sportovních aktivit. Proto bylo v roce 2019 vybudováno volně dostupné workoutové hřiště, které je přizpůsobeno vozíčkářům, a doplnilo tak dosavadní vybavení bezbariérového areálu. Takovýto areál má hned několik vlastností. Zaprvé musí být snadno přístupný pro osoby s omezenou pohyblivostí, což znamená, že musí být vybaven bezbariérovým přístupem, širokými dveřmi a dostatečně širokými chodbami a chodníky pro pohyb vozíčkářů. Dále musí nabízet možnost využití speciálního sportovního vybavení a v neposlední řadě musí být areál především bezpečný, aby minimalizoval riziko výskytu úrazu a umožnil tak bezpečný pohyb pro všechny návštěvníky. (Brnan.cz, 2019)

Posledním z nabízených hřišť, které se dá pronajmout, je baseballové hřiště, které lze využít jak pro baseball, tak i softball nebo lakros, a to v měsících od dubna do října. (Sporthroch.cz, 2023)

Jelikož je sportovní areál Hroch současně i domovem baseballového celku Cardion Hroši Brno, je využití baseballového hřiště lehce omezeno v návaznosti na využití hřiště týmem Hroši. V areálu je také jedna menší zastřešená hala, která je však dostupná pouze baseballovému celku pro jeho potřeby. Přes letní měsíce je též otevřena dětská část areálu, která nabízí houpačky, pískoviště, vysokou pyramidu, lanovku a další prolézačky. Jednou z oblíbených atrakcí jsou také nafukovací bubliny, ty jsou v areálu tři a každá z nich je pro jinou věkovou skupinu.

Spolu s pronájemem hřišť má zákazník možnost si též vypůjčit potřebné vybavení od volejbalových míčů, fotbalových míčů, tak i vybavení pro baseball. Tudíž potřebné rukavice, pátky či stativ pro jednodušší odpal.

V rámci areálu je také možnost uspořádat firemní akce až pro 70 osob. Součástí je možnost využití jakéhokoliv sportu včetně možnosti využití trenéra. V rámci této akce lze také domluvit vypůjčení paddleboardů či lodí v sousedící půjčovně Water Element. Cena takovéto akce je individuální.

Dalším produktem, který je v rámci areálu k prodeji, je klubové oblečení pro děti i dospělé, a to i boty či baseballové vybavení.

## Cena

Co se týče ceny, tak ta je počítána u pronájmu jednotlivých sportovišť od hodiny. Cena je jednotná pro všechny věkové skupiny od studentů až po dospělé a není k dispozici využití jakýchkoliv benefičních kartiček jako jsou karty multisport, sodexo, benefit plus a další.

Přehled cen je dále znázorněn v tabulce 2. Dlouhodobý pronájem se počítá na jednu sezónu a v pravidelné časy. U pétanque je možnost využití hřiště zadarmo, pouze v případě rezervace je pronájem za 200 Kč na hodinu.

Další zpoplatněnou službou je využití tří dětských nafukovacích bublin, které jsou v rámci bezpečnosti rozděleny podle věku. Děti od 6 do 13 let platí za možnost využití dvou bublin padesát korun. Děti do 5 let mají vstupné za 30 korun po celý den. (Sporthroch.cz, 2023)

**Tabulka 13: Cena za pronájem jednotlivých sportovišť**

	Po-Pá do 15 hod	Po-Pá od 15 hod	So-Ne	Dlouhodobý pronájem
<b>Univerzální hřiště</b>	500 Kč	500 Kč	500 Kč	400 Kč
<b>Plážové kurty</b>	200 Kč	300 Kč	250 Kč	250 Kč
<b>Baseballové hřiště</b>	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	500 Kč
<b>Pétanque</b>	0 Kč	0 Kč	0 Kč	200 Kč
<b>Příplatek za světla – univerzální hřiště</b>	+ 150 Kč/hod			
<b>Půjčení vybavení pétanque</b>	+ 50 Kč/hod			

Zdroj: Vlastní zpracování, dle Sporthroch.cz, 2023

V rámci baseballového klubu Hroch je také nutné platit členské příspěvky. Výše částky se liší dle věku dítěte a uvádí se za pololetí.

U7 - 2016 a mladší – 2 000 Kč

U8 - 2015 – 2 000 Kč

U9 - 2014 – 3 000 Kč

U10 - 2013 – 3 500 Kč

U11 - 2012 – 4 000 Kč

U13 - 2011, 2010 – 4 000 Kč

U15 + 2009 a starší – 5 000 Kč

V této ceně se nachází nájem tělocvičen v zimním období, provoz pálkařské haly a klubovny, hřiště, trenéři, startovné na soutěžích a turnajích. Dále také ubytování a strava trenérů na mistrovství České republiky a na Českém baseballovém poháru. Příspěvky se dají hradit jednou ročně anebo za každé pololetí zvlášť, a to vždy do 15. v prvním měsíci daného školního pololetí. (Hroši Brno, 2022)

### **Místo**

Jak již bylo řečeno, sportovní areál se nachází v severozápadní části Brna, v městské části Brno-Komín. Jeho poloha je často předmětem diskuse, jelikož areál sousedí s městskou částí Jundrov, a tak si mnoho lidí myslí, že spadá právě pod tuto městskou část, nicméně dle katastru nemovitostí tomu tak není. Jeho poloha je opravdu velmi výhodná, je dostupný jak městskou hromadnou dopravou, a to z autobusové zastávky Jundrovský most linky 67 a 84 nebo z tramvajové zastávky Vozovna Komín linky 3, 1 a 10. Podél areálu vede také stezka pro cyklisty spojující části přes Bystrc až Modřice. Cyklistická vede kolem břehu řeky Svratky a v minulém roce byly provedeny stavební úpravy, které zajistily snadnější přístup právě k jejímu břehu. Na místě vznikly nové lávky, mola, ale také na požadavek obyvatel přilehlých částí přibily nová malá schodiště umožňující pohodlný přístup k řece. (Seznamzpravy.cz, 2022)

Pro snadnější přístup k areálu mohou také návštěvníci využít přilehlé parkoviště, které je volně k dispozici během celého roku. Jedinou výjimkou jsou případy, kdy se v areálu koná větší událost a parkoviště tak slouží pouze pro zvané návštěvníky.

### **Propagace (komunikace)**

Propagace organizace probíhá především přes online platformy. Základní platformou jsou webové stránky sporthroch.cz. Na stránkách lze najít informace o dostupnosti hřišť, cen za pronájem a také novinky v podobě konaných akcí. Jednou z dalších forem komunikace, kterou areál aktivně využívá, je facebooková stránka Sport Hroch. Na té jsou zveřejněny všechny kontakty, adresa a informace o otevírací době. Správci těchto stránek jsou povětšinou brigádníci a ti se také starají o průběžné aktualizování a přidávání konaných událostí na profil a dále také informují o případných změnách otevírací doby např. z důvodu nepříznivého počasí, o případných slevách a dalších

důležitých novinkách. Z pohledu oslovení zákazníků má tato forma komunikace ne příliš uspokojivý dosah, sportovní areál sleduje jen něco málo přes 400 účtů. (Facebook, 2023) Sportovní areál se také prezentuje na webových stránkách jako jsou kamsdetmi.com a rodicemvrne.cz (Rodicemvrne.cz, 2023) (Kamsdetmi.cz, 2023)

Takovéto stránky mají velký dosah a pro představu rodicemvrně.cz sleduje až 19 tisíc lidí. Prezentace areálu na jejich webu je tak velmi důležitým krokem, ještě za situace, kdy areál za tuto formu propagace nic neplatí.

Z propagace samotného areálu jsou výše zmíněné platformy jediné. Avšak samotný klub Hroši Brno má také své osobní jak webové, tak facebookové stránky. Na těchto stránkách podává informace o blížících se zápasech nejvyšší české soutěže a mimo to i informace o mládežnických kategoriích včetně soupisek, rozpisů, členských příspěvků apod. Facebookový profil sleduje přes 2 tisíce účtů a zároveň funguje Facebook jako hlavním zprostředkovatelem informací mezi trenéry a rodiči jednotlivých kategorií. Každá kategorie má totiž svou soukromou skupinu, pro příklad „Hroši Brno U11 2023“, kde mohou rodiče s trenéry řešit tréninkové jednotky, zápasy a jiné akce. (Facebook, 2023)

Hlavní webovou stránkou, která podporuje baseball a jeho dění, je také baseball.cz. Z hlediska informací je tento kanál nejrozšířenější a baseballový fanoušek tak skrze něj může zjistit veškeré potřebné informace. (ČBA, 2023)

### **Shrnutí**

Sportovní areál Hroch je, jak už bylo vícekrát řečeno, velmi komplexní areál, nabízí široké spektrum služeb pro všechny věkové kategorie. Areál je také velmi dobře umístěn, okolní čtvrti, které jej obklopují, se řadí k těm více perspektivním, což hodnotím na základě momentálních cen nájmu nemovitostí. (Data Brno, 2023)

Horší situace nastává v zimních měsících, kdy areál zeje prázdnou, protože se venkovní hřiště nedají využít, a tak sportovci, a především členové klubu hledají útočiště v jiných externích halách.

**Tabulka 14: Silné a slabé stránky na základě Marketingového mixu**

Silné stránky	Slabé stránky
Široké spektrum nabízených služeb	Omezená otevírací doba v zimních měsících
Bezbariérový areál	Vyšší náklady přes zimu na pronájem externí haly pro klubové tréninky
Areál je vhodný pro všechny věkové kategorie	Nedostatečná propagace na facebookových stránkách
Využití některých aktivit zdarma	
Strategická poloha areálu	

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3.3 Průzkum stávajících zákazníků

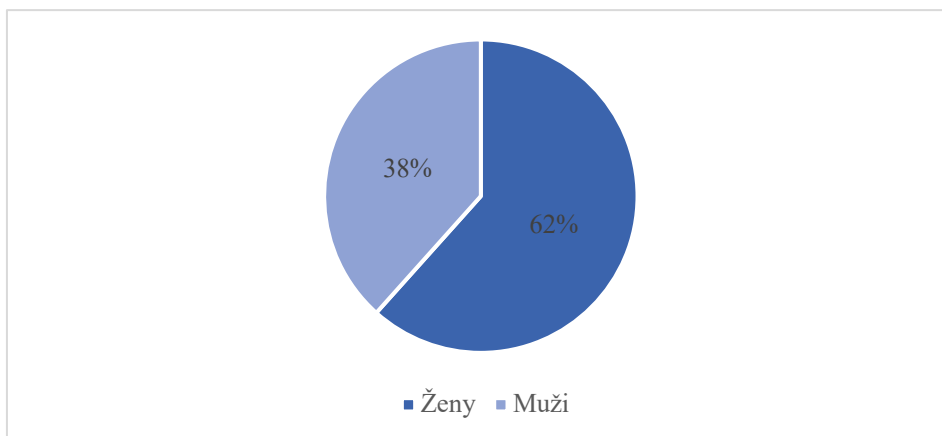
V rámci sepsání diplomové práce s tématem rozšiřování obchodních aktivit považuji za důležité zjistit i základní informace o návštěvnících, jejich pocitech a přáních. V rámci předmětu výzkumné metody v ekonomii jsem vypracovávala práci ohledně spokojenosti stávajících zákazníků, a právě z této práce budu vycházet při sepsání této části.

Pro průzkum byl zvolen kvantitativní výzkum za pomoci dotazníkového šetření. Vyhotovený dotazník byl rozposlán pomocí emailu pravidelným návštěvníkům, jimiž jsou rodiče dětí hrající za baseballový tým Hroch, jejichž emailové adresy poskytl majitel klubu, dále majitel také poskytl adresy z rezervačního systému pro různé sportovní využití jako například kurty pro plážový volejbal či futsalové hřiště. Mimo tyto adresy byl také zanechán dobrovolný list v areálu, na který mohl jakýkoliv návštěvník zapsat svou emailovou adresu, na kterou mu byl následně dotazník zaslán.

Dotazování probíhalo přes formulář Google od 4.12.2022 do 26.12.2022.

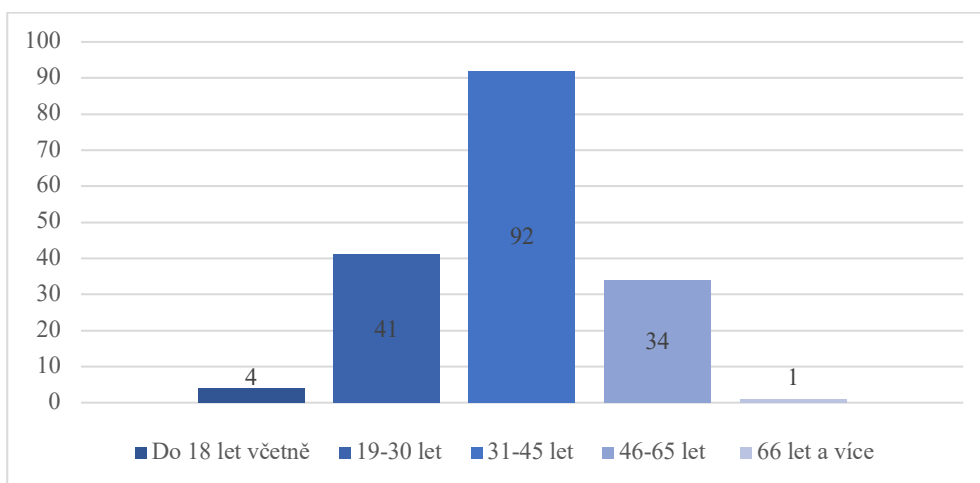
Celkově mi tedy pro účely průzkumu bylo poskytnuto 542 emailových adres, na které byl dotazník zaslán. Na dotazník odeslalo odpověď 175 respondentů, přičemž tři odpovědi byly chybné a pro dotazník irelevantní. Celkově tedy pro účely práce správně odpovědělo necelých 32 % z celkového počtu oslovených a použitelných odpovědí je tedy 172.

Na dotazník odpovědělo 106 (62 %) žen a 66 (38 %) mužů. Tento jev může mít souvislost s faktem, že dotazník byl rozeslán z větší části na rodičovské emailové adresy, které poskytl majitel klubu. Dle jejich názvu lze vyvodit, že většina emailových adres patřila matce dítěte, a tudíž se jednalo o ženu.



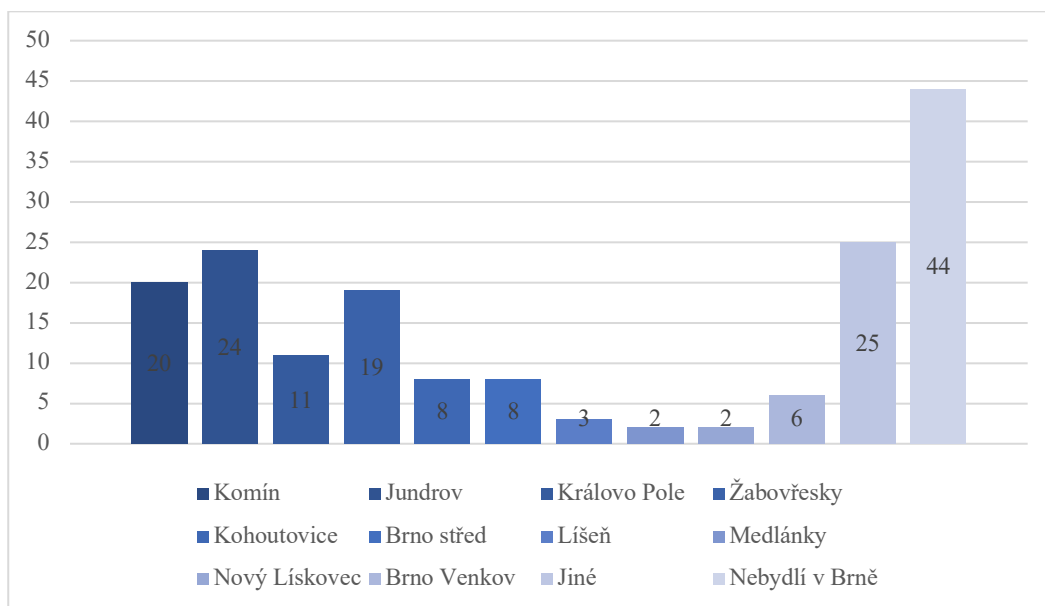
**Graf 3: Pohlaví respondentů**  
Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti byli také rozdělení dle věkových skupin. Nejvíce respondentů je ve věku 31-45 let. Zcela nejnižší počet dotazovaných se nacházel ve věkové hranici do 18 let a zároveň v seniorském věku od 60 let. Z tohoto faktu vyplývá, že 167 dotazovaných se nachází v produktivním věku.



**Graf 4: Věkové rozložení respondentů**  
Zdroj: Vlastní zpracování

Až třičtvrtě respondentů, přesněji 74,4 %, bydlí v Brně, či v blízkém okolí, v případě, že napsali „Brno venkov“. U 128 respondentů z Brna bylo také zajímavé zjistit, z jaké městské části pochází, kvůli řešení dopravy do areálu. Vyplývalo, že až 49,3 % obyvatel je z přilehlých částí jako je Jundrov, Komín a Žabovřesky. Zbylí respondenti jsou z lehce vzdálenějších oblastí, do kterých spadá Královo Pole, Kohoutovice, Brno střed apod. Do sloupce „Jiné“, který tvoří 19,5 % respondentů, spadají městské části, které byly zmíněny v dotazníku jednotlivě. Jsou to například části jako Řečkovice, Žebětín, Malhostovice, Husovice, Útěchov a další.

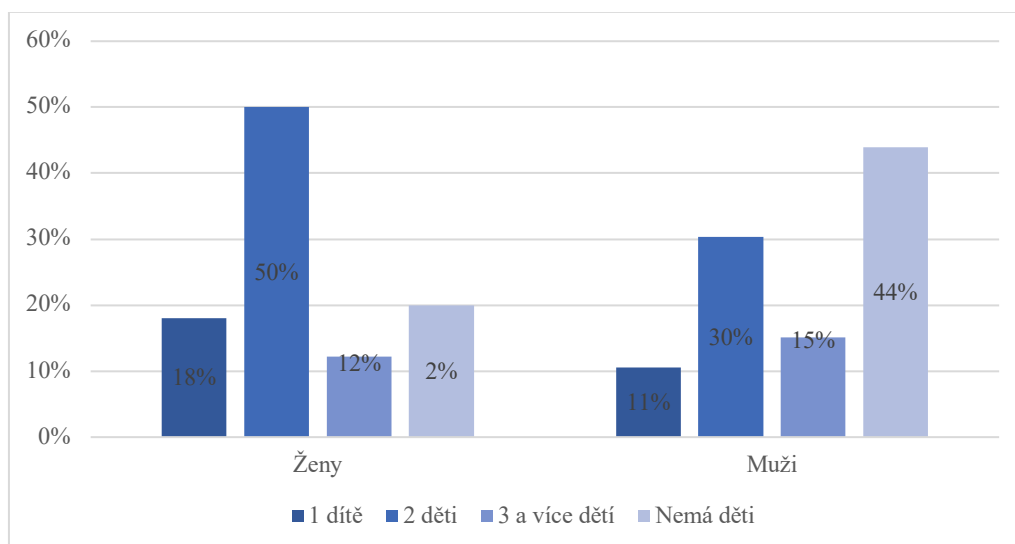


**Graf 5: Geografické rozložení respondentů**

Zdroj: Vlastní zpracování

Z dalších otázek vyplynulo, že areál navštěvuje pouze 30 % bezdětných respondentů. Zbýlých 70 % respondentů má minimálně jedno dítě, a to přesněji jedno dítě má 14,5 % respondentů, dvě děti má 42,5 % respondentů a tři a více dětí má 13 % respondentů.

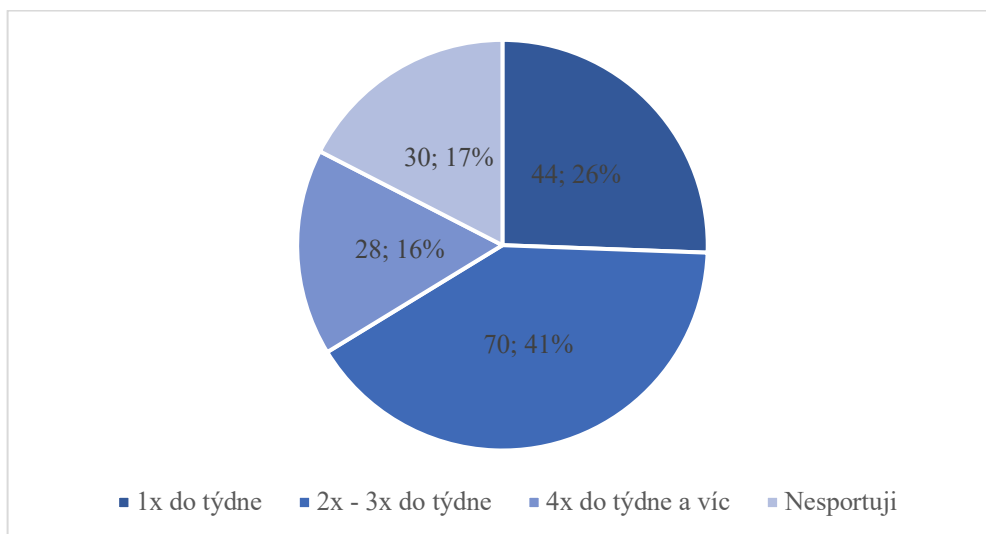
Z dat také vyplývá, že areál navštěvují spíše ženy, které děti mají, žen bezdětných jsou pouze 2 %, zatímco u mužů je návštěvnost bezdětných nejvyšší, a to necelých 50 %.



**Graf 6: Rozdělení počtu dětí mezi muže a ženy**

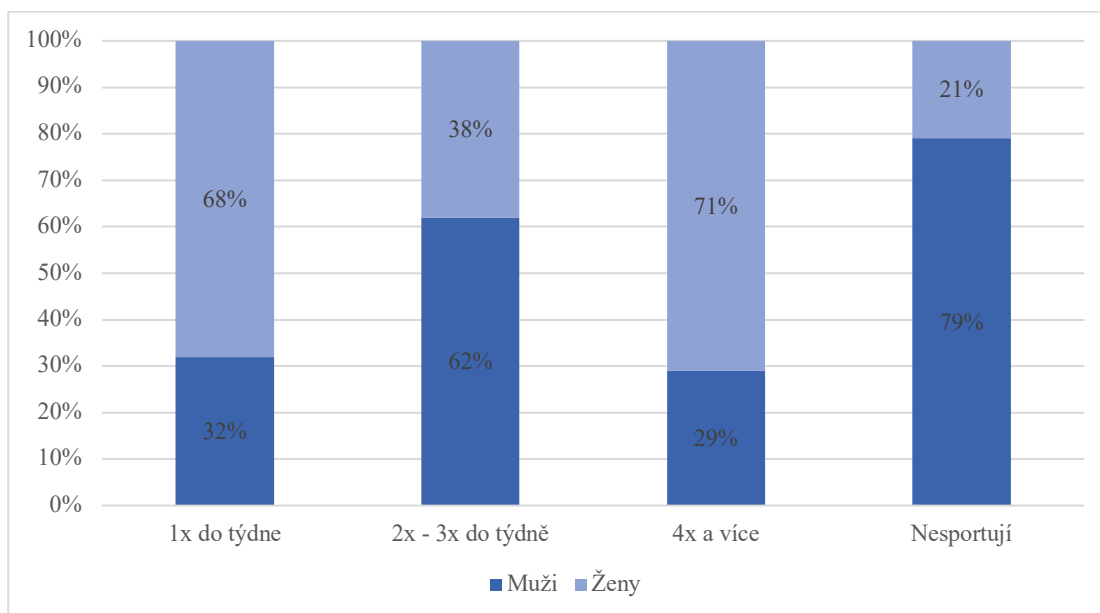
Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že se jedná o průzkum zaměřující se na sportovní areál, je otázka četnosti sportování nezbytná.



**Graf 7: Četnost sportování respondentů**  
Zdroj: Vlastní zpracování

Ze získaných dat můžeme říct, že areál navštěvují spíše lidé sportovně zaměřeni. Pouze 30 % lidí navštěvující areál nesportuje, z toho jsou to především ženy, které nesportují. Což ovšem neznamená, že pro areál nejsou tyto ženy zajímavé. Dále můžeme vyzorovat, že nejvíce respondentů sportujících 2x – 3x do týdne, jsou muži. Nicméně i přesto, že je menší počet respondentů sportujících 4x do týdne, tak jsou to spíše ženy.



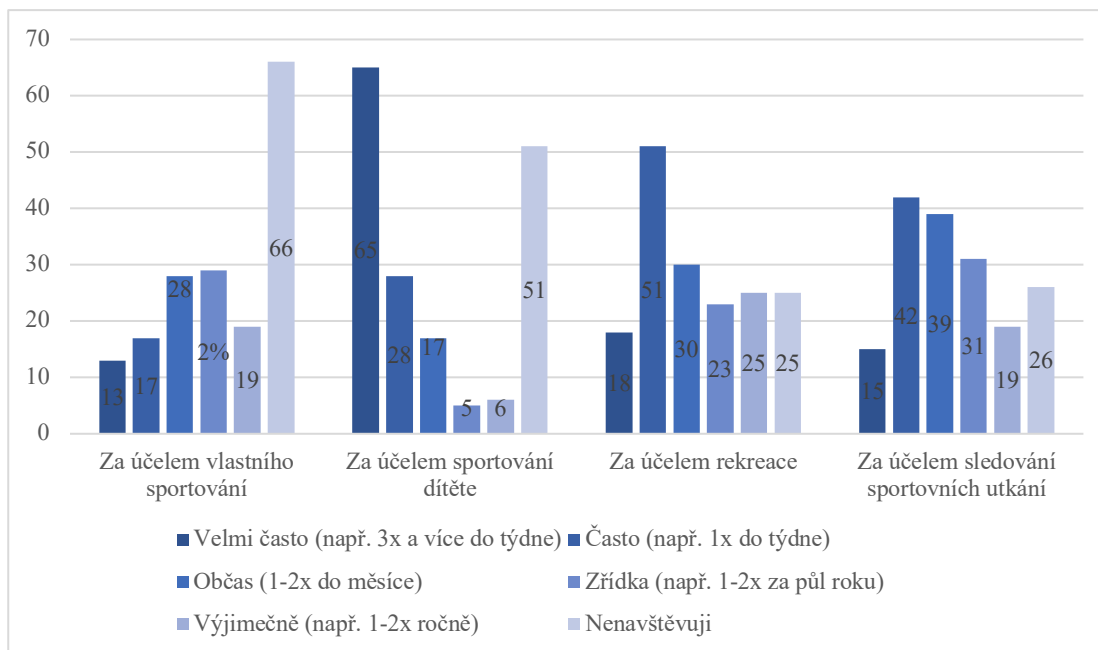
**Graf 8: Rozdělení četnosti sportovní aktivity podle pohlaví**  
Zdroj: Vlastní zpracování

Abychom si udělali představu o tom, za jakým účelem respondenti sportovní areál navštěvují, rozdělila jsem si je do několik skupin. Z prvního rozdělení vyplývá, že pouze malá většina, a to necelých 8 % respondentů, navštěvuje areál za účelem vlastního sportování velmi často, následných 30 % respondentů za účelem vlastního sportování chodí jen zřídka, či výjimečně a většina pak nechodí za účelem vlastního sportování vůbec.

Co se ale týče sportování dítěte, tak areál navštěvuje až 61 % respondentů velmi často a z toho ti kteří navštěvují, tak 62 % respondentů během sportování dítěte zůstávají v areálu. 51 respondentů nenavštěvuje areál za účelem sportování dítěte, jelikož i přesně 51 respondentů dítě nemá.

Dalším důvodem návštěvy sportovního areálu je možnost rekreace, ať už v restauraci Parník, či v občerstvení u dětského hřiště, anebo jen tak v prostoru areálu. Největší skupinou jsou respondenti navštěvující areál v průměru 1x do týdne, tuto skupinu tvoří téměř 30 % respondentů. Další početnou skupinou jsou návštěvníci, kteří přicházejí jen občas, těch je 17,5 %. Pouze 10 % respondentů je v areálu velmi často a dalších 29 % dotazovaných areál navštěvuje za účelem rekreace zřídka nebo nenavštěvuje za tímto účelem areál vůbec.

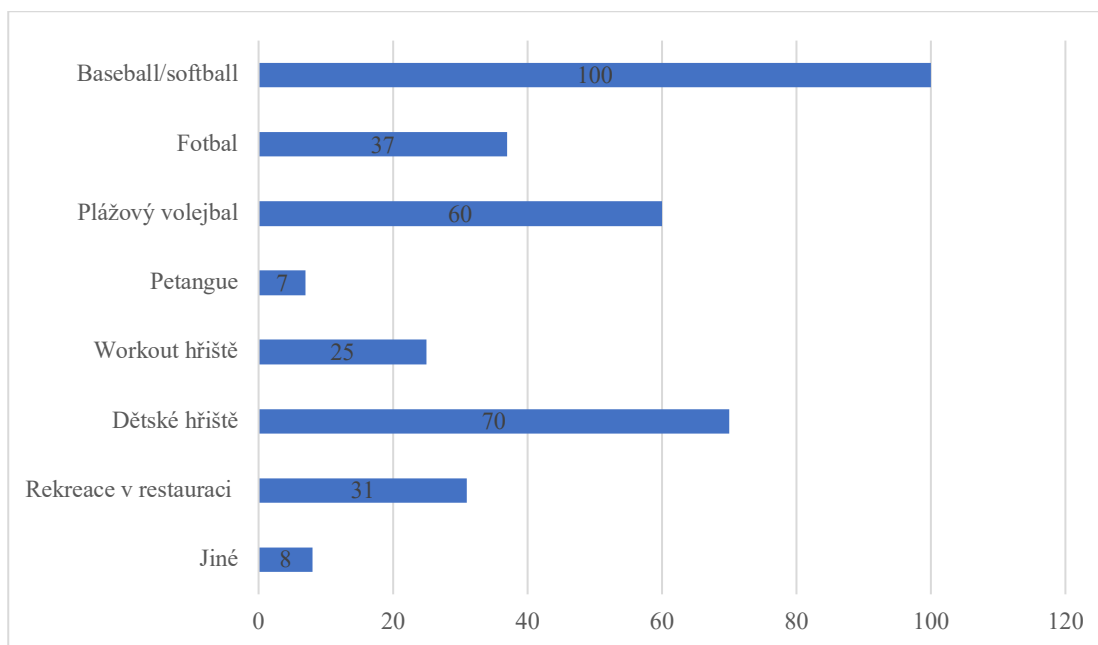
V neposlední řadě mohou návštěvníci chodit do sportovního areálu za účelem sledování sportovních utkání, a to především baseballu, fotbalu, či jiných nabízených sportů. Na tomto výsledku lze vyzorovat, že se pravidelně jedná o návštěvy zápasů, které se hrají jednou týdně, a to u všech věkových kategorií. Proto návštěvníci chodí právě zhruba jednou týdně. Druhou početnou skupinu tvoří kategorie „Občas“, ti navštíví areál jednou až dvakrát do měsíce.



**Graf 9: Účel návštěvy respondentů**

Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu nabízených služeb nás také zajímá, jaké sportovní aktivity návštěvníci využívají, jaký sport sledují, nebo popř. co je přesný účel jejich návštěvy, a proto byla respondentům položena doplňková otázka na účel návštěvy, v nichž mohli respondenti zaškrtnout více odpovědí, popř i dopsat jinou odpověď.

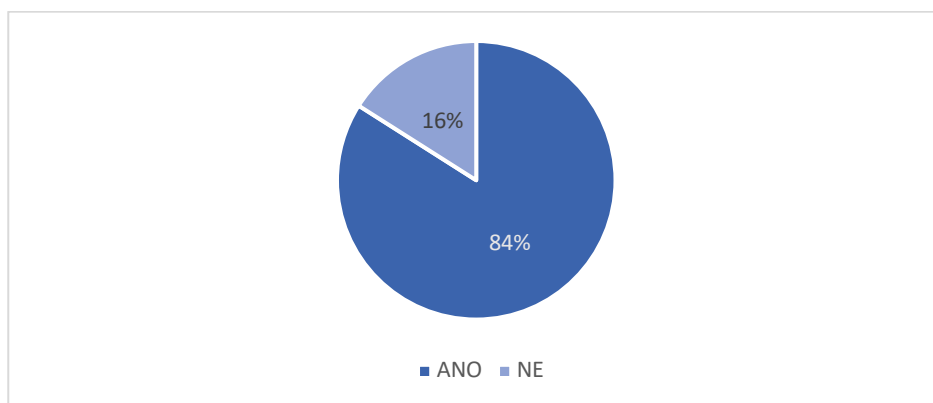


**Graf 10: Cílová aktivita respondentů v rámci areálu**

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu tedy vyplývá, že největší zájem mají respondenti v areálu o baseball či softball, což činí z velké části jejich hlavní účel návštěvy. Mnohé také při návštěvě zaujme plážový volejbal, který je v zadní části areálu, a respondenti mohou využít až tři hřiště. Další velké využití má dětské hřiště, jelikož nabízí opravdu široké spektrum různých atrakcí a mohou jej navštívit děti do 13 let (záleží na hmotnosti dítěte). V neposlední řadě projevili respondenti také zájem o návštěvu občerstvení. Dále potom respondenti využívají workoutové hřiště a plochu pro pétanque a z jiných bylo například zmíněno využití travnaté plochy pro piknik.

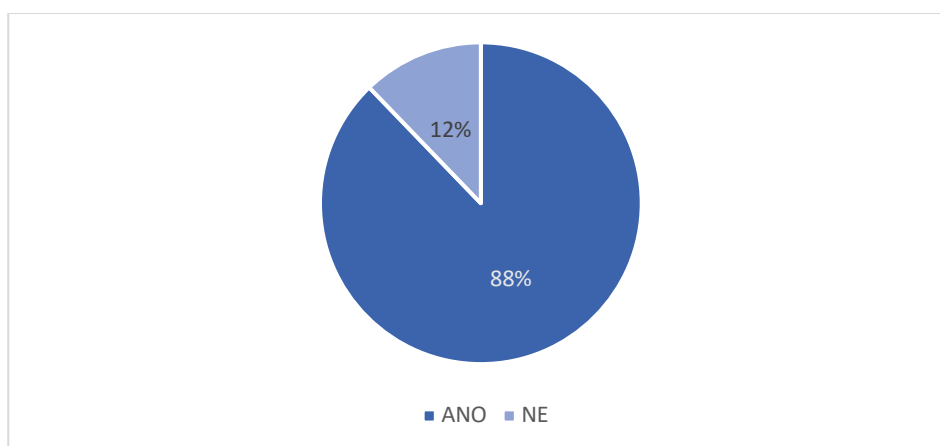
V následující otázce mě zajímalo, zda návštěvník opětovně areál navštíví. A z výsledků vyplývá, že až 84 % respondentů areál určitě navštíví a zbylých 16 % nemá k další návštěvě důvod.



**Graf 11: Opětovné navštívení areálu**

Zdroj: Vlastní zpracování

Sportovní areál je místem, kde se lidé mohou potkat, pobavit, zasportovat si nebo společně podpořit svůj oblíbený tým, a proto se není čemu divit, když většina respondentů (88 %) by tento areál doporučila dál svým známým. Ačkoliv najdou se i tací (12 %) respondenti, jež by areál nejen že znovu nenavštívili, ale ani jej nedoporučili dál.



**Graf 12: Doporučení areálu**

Zdroj: Vlastní zpracování

Součástí dotazníku byla také možnost odpovědět na otázku „Co nového byste v areálu ocenili?“, a to právě z důvodu sepisování diplomové práce. Z velké části by respondenti požadovali mít v areálu krytou halu, a to až 28,5 % respondentů. Na druhém místě odpověděla velká většina, že by na areálu nic neměnila. Dalších 16,9 % respondentů by ocenila, aby součástí areálu bylo též kluziště na zimní sporty. Byli ale i tací, kteří mysleli na letní měsíce a v areálu by chtěli mít více prostoru ve stínu. Do kategorie „Jiné“ spadaly témata jako např. více zeleně v areálu, oplocené dětské hřiště, nové dětské prolézačky a další.

**Tabulka 15: Vlastní návrhy na zlepšení od respondentů**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Více stínu v areálu	28	16,3%
Krytá hala	49	28,5%
Zimní kluziště	29	16,9%
Tribuny pro sledování sportu	22	12,8%
Jiné	12	7,0%
Není potřeba vylepšovat	32	18,6%
<b>Celkem</b>	<b>172</b>	<b>100,0%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Shrnutí

V první řadě je nutné si prodiskutovat charakteristiku nynějších návštěvníků. Ze 172 respondentů odpovídaly většinou ženy. Ve většinovém případě se respondenti nacházeli ve věku od 31 do 45 let a tři čtvrtiny z nich pocházeli z městských částí nacházejících se v okolí sportovního areálu, přičemž největší zastoupení zaznamenala

část Jundrov a Žabovřesky. Zajímavé zjištění rovněž je, že 25 % dotazovaných má trvalé bydliště za hranicemi Brna a pravidelně do areálu dojíždí. Dále jsem zkoumala počet potomků dotazovaných a vliv jejich existence na návštěvnost areálu. 44 % z dotazovaných mužů jsou bezdětní, za to přesně polovina z dotazovaných žen je matkou přesně dvou potomků. U respondentů jsem následně narazila na společný jev, kdy jedna třetina z nich uvedla, že sportuje 2x až 3x do týdne, což z nich dělá aktivní sportovce. Nicméně většina z dotazovaných nenavštěvuje areál za účelem vlastního sportování. 65 respondentů navštěvuje areál za účelem sportování dítěte velmi často. Hned po baseballu následuje v atraktivitě pro respondenty využití plážových hřišť a dále dětské hřiště. Velmi pozitivní pro majitele sportovního areálu je, že až 84 % dotazovaných má důvod či motivaci k opakované návštěvě a 9 z 10 by areál doporučilo svým známým. Managementu areálu Hroch bych tudíž doporučovala udržování popularity baseballu prostřednictvím turnajů a jiných sportovních akcí zabývajících se baseballovou tematikou, jelikož právě tento sport je tahounem areálu. Management by zároveň neměl zapomenout na fakt, že velká část dotazovaných areál navštěvuje za účelem sportování dítěte. Doporučila bych tudíž vynaložit dostatečné zdroje na podporu sportování nezletilých a rozvoje dalších dětských aktivit. Také otázka kryté haly je velmi diskutovaným tématem. Její realizace nejen, že uspokojí přání návštěvníků, ale také zajistí návštěvnost během zimních měsíců a vyhne se tak zajišťování externích hal, které jsou zbytečně nákladné.

### **3.3.4 SWOT analýza**

Níže uvedená SWOT analýza reflektuje poznatky z výše uvedených analýz. Jednotlivé faktory následně numericky ohodnotím já i ředitel organizace a průměry tohoto hodnocení zanesu do jednotlivých tabulek.

**Tabulka 16: Sestavení SWOT analýzy**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Široké spektrum nabízených služeb	Omezená otevírací doba v zimních měsících
Bezbariérový areál	Vyšší náklady přes zimu na pronájem externí haly pro klubové tréninky
Areál je vhodný pro všechny věkové kategorie	Nedostatečná online propagace
Využití některých aktivit zdarma	Nepoužívání interních organizačních systémů
Strategická poloha areálu	
Jasná vize a strategie pro rozvoj sportovního areálu	
Individuální přístup k jednotlivým zákazníkům	
Organizovaná struktura zaměstnanců	
Efektivní systém správy a řízení, vč. rezervací a komunikace se zákazníky	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Zajištění provozu přes zimní měsíce spolu s venkovním osvětlením baseballového hřiště	Samostatná sportoviště a jejich nízké náklady
Pořádání mezinárodních turnajů	Omezení kolektivního sportování z důvodu pandemické krize
Využití mediální pozornosti pro baseball	Snížení zájmu o sport ze strany společnosti
Zájem o zdravý životní styl	Ekonomická krize – vysoká inflace
Příval studentů během školního roku	Vysoké náklady na pořízení nových technologií
Nové moderní technologie	
Vypsání dotačních programů	
Podpora sportu státem, kraji i městy	

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Silné stránky**

Nejsilnější stránkou areálu, a to co z něj dělá výjimečným, je jeho široká nabídka služeb. Aneb možnost mít více variant a více druhů sportovišť na jednom místě. S tím souvisí i jeho strategická poloha, jelikož se areál nachází ve výborné lokalitě, přesně na pomezí jednotlivých městských částí a u velkých uzlů městské hromadné dopravy. Dalším velmi kladně vnímaným faktorem je podpora sportu všech věkových skupin, a s tím souvisí i jednotlivý přístup ke každému.

Jednoduchost je znakem moderní doby, a proto využívání nejnovějších systému, které umožňují jednodušší komunikaci mezi společností a zákazníkem, jsou považovány za jeden z velmi silných znaků.

Tím, že je ve vedení organizace poměrně dost mladých lidí, kteří chtějí progres a chtějí vylepšovat a modernizovat areál funguje stanovení vizí a dalších strategií velmi dobře a areál se tak nedostává do bodu stagnace.

**Tabulka 17: Vyhodnocení silných stránek**

<b>Silné stránky</b>	<b>Hodnocení (1-10)</b>	<b>Váha</b>	<b>Celkem</b>
Široké spektrum nabízených služeb	9	0,15	1,35
Bezbariérový areál	4	0,07	0,27
Areál je vhodný pro všechny věkové kategorie	7	0,12	0,82
Využití některých aktivit zdarma	5	0,08	0,42
Strategická poloha areálu	8	0,13	1,07
Jasná vize a strategie pro rozvoj sportovního areálu	7	0,12	0,82
Individuální přístup k jednotlivým zákazníkům	7	0,12	0,82
Organizovaná struktura zaměstnanců	5	0,08	0,42
Efektivní systém správy a řízení, vč. rezervací a komunikace se zákazníky	8	0,13	1,07
<b>Celkem</b>	<b>60</b>	<b>1</b>	<b>7,03</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Slabé stránky**

Slabou stránkou společnosti je jednoznačně omezená otevírací doba přes zimní měsíce. Každý rok se pravidelně v listopadu zavřou brány areálu a až do dubna jsou uzamčené. Samozřejmě o přesných datech lze diskutovat. Tím, že se v areálu vyfouknou nafukovací bubliny u dětského hřiště, tak ani dostupné prolézačky a pískoviště nejsou z důvodu bezpečnosti dostupné pro veřejnost.

Dalším záporným bodem jsou pronájmy externích tělocvičen v průběhu zimy i přes to, že se v areálu jedna zimní tělocvična nachází, není schopna kapacitně pojmout všechny věkové kategorie hráčů, a tak převážně dětské tréninky probíhají v blízko přilehlých tělocvičnách.

Jelikož je celý areál pod správou neziskového spolku, je jeho provoz z velké části převážně závislý na cizí podpoře. Což představuje nestabilní položku, a i když jsou dotace vypisovány na různá období, se kterými následně může ředitel počítat, bylo by dobré snížit svoji závislost na tomto zdroji.

Interpretace společnosti na sociálních sítích je dnešním základem všech společností a nákladově to nemusí být příliš náročné, proto beru momentální situaci jako jednu ze slabých stránek a vidím v tomto směru potenciál pro změnu.

V neposlední řadě bych ráda zmínila interní systémy jako něco, co má ulehčovat organizační procesy, proto jejich nevyužívání může vést často k větší chybovosti a omylnosti.

**Tabulka 18: Vyhodnocení slabých stránek**

Slabé stránky	Hodnocení (1-10)	Váha	Celkem
Omezená otevírací doba v zimních měsících	-9	0,25	-2,25
Vyšší náklady přes zimu na pronájem externí haly pro klubové tréninky	-9	0,25	-2,25
Nedostatečná online propagace	-5	0,14	-0,69
Nepoužívání interních organizačních systémů	-5	0,14	-0,69
Závislost na externí podpoře	-8	0,22	-1,78
<b>Celkem</b>	<b>-36</b>	<b>1</b>	<b>-7,67</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příležitosti

Jelikož jsou slabé stránky společnosti vnímané jako faktory, které oslabují konkurenceschopnost společnosti na trhu, jsou proto příležitosti využity k jejímu rozvoji a jsou na sebe tak navázány,

Hlavní příležitostí je tak zajištění provozu areálu přes celý rok, a to zajištěním služby, respektive nabídnutím pronájmu sportoviště, které bude splňovat podmínky pro celoroční provoz. Jednou z takovýchto variant může být např. stavba kryté haly. S tím souvisí i příval studentů do Brna během školního roku, kteří by mohly areál v případě prodloužení otevírací doby navštěvovat.

Velkou příležitost také spatřuji v nynější medializaci samotného baseballu v České republice a využití tohoto přívalu zájmu do organizace mezinárodních turnajů, které ukotví pozici areálu i na mezinárodní úrovni.

**Tabulka 19: Vyhodnocení příležitostí**

Příležitosti	Hodnocení (1-10)	Váha	Celkem
Zajištění provozu přes zimní měsíce spolu s venkovním osvětlením baseballového hřiště	9	0,18	1,62
Pořádání mezinárodních turnajů	9	0,18	1,62
Využití mediální pozornosti pro baseball	6	0,12	0,72
Zájem o zdravý životní styl	5	0,10	0,50
Přívál studentů během školního roku	8	0,16	1,28
Nové moderní technologie	5	0,10	0,50
Podpora sportu státem, kraji i městy	8	0,16	1,28
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>1,00</b>	<b>7,52</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Hrozby

Nejvýznamnější hrozbou areálu jsou malá jednotlivá sportoviště, většinou na tenis nebo futsal, která mají menší náklady na provoz a mohou tak nabízet pronájem za lepší ceny. Potenciální hrozbou je opětovná situace s pandemií covid19, kdy bylo nemožné se setkávat. Pro areál, který je zaměřen na týmové sporty, tedy sporty ve skupině, by bylo toto opětovné uzavření kritické.

Hrozbou je i nynější stav inflace, jelikož lidé přicházejí o své úspory a hlavní prioritou je zajištění základních potřeb. Na základě tohoto faktoru se může stát, že lidé budou hledat jiné alternativy v podobě sportovišť v rámci parků a podobně. Tyto sportoviště nejsou sice zdaleka tak kvalitní a neprochází pravidelnými kontrolami a údržbou, ale jsou levnou náhradou.

**Tabulka 20: Vyhodnocení hrozeb**

Hrozby	Hodnocení (1-10)	Váha	Celkem
Samostatná sportoviště a jejich nízké náklady	-9	0,26	-2,38
Omezení kolektivního sportování z důvodu pandemické krize	-8	0,24	-1,88
Snížení zájmu o sport ze strany společnosti	-4	0,12	-0,47
Ekonomická krize – vysoká inflace	-8	0,24	-1,88
Vysoké náklady na pořízení nových technologií	-5	0,15	-0,74
<b>Celkem</b>	<b>-34</b>	<b>1,00</b>	<b>-7,35</b>

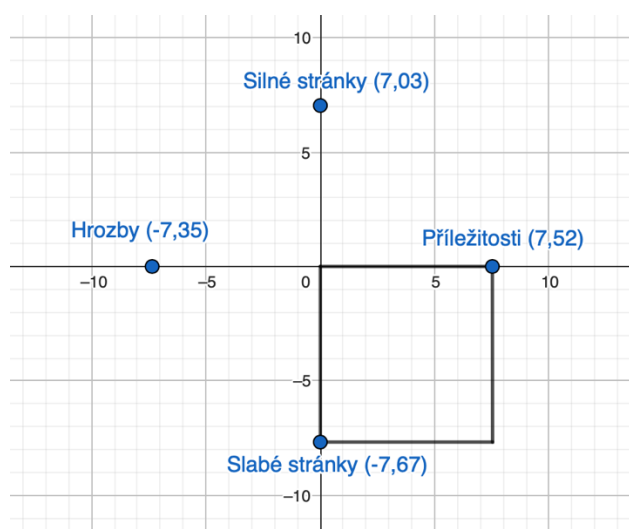
Zdroj: Vlastní zpracování

## Shrnutí analýzy SWOT

Na základě analýzy SWOT jsem vyhodnotila silné a slabé stránky organizace a představila možné příležitosti a potenciální hrozby.

Za silnou stránku organizace lze považovat její komplexnost v oblasti nabízených služeb, jednoduchost ze strany komunikace se zákazníky a také strategickou polohu areálu. Za nejslabší stránku je považována otevírací doba areálu, spolu s vynaloženými náklady během zimy. Z představených příležitostí je nejlepší variantou využití mediálního zájmu na základě, kterého může společnost pořádat turnaje s mezinárodním přesahem. Do hrozeb opětovně spadá pokles ekonomiky spolu se zvyšující se inflací.

Jednotlivé faktory následně vstoupí do mé návrhové části, kde se na základě příležitostí pokusím navrhnout takové obchodní aktivity, které minimalizují slabé stránky organizace.



**Obrázek 6: Grafické vyhodnocení SWOT**

Zdroj: Vlastní zpracování

## **4 Vlastní návrhy řešení**

V této části práce se zaměřím na jeho cíl, a to na navržení rozšíření obchodních aktivit pro mnou vybranou organizaci Hroch z.s. Řešení budou podložena výslednými analýzami zpracovanými ve třetí kapitole. Jedním z návrhů je uspořádání mezinárodního turnaje pro mládež, jež zpropaguje jak samotný areál, tak sport baseball v ČR a dále také veškerý výtěžek bude použit na podporu stavby nafukovací haly v areálu. Tyto dvě spolu související aktivity budou v další části práce detailně rozebrány nejdříve jednotlivě a následně je vyhodnotím dohromady po ekonomické stránce.

### **4.1 Zajištění mezinárodního turnaje**

Pořádání mezinárodního turnaje pro mládež je vynikající příležitost pro propagaci sportovního areálu a podpoření mládežnického sportování. Baseballový turnaj může přilákat mnoho fanoušků a hráčů z různých zemí, což zajistí vyšší povědomí o sportovním areálu a také to přispěje k rozvoji turistického ruchu v dané oblasti.

#### **4.1.1 Struktura turnaje**

Představa o turnaji, který bude pořádán v areálu Hroch, je následovná. Bude se jednat o mládežnický turnaj pro kategorii U10, tedy pro hráče mladší desíti let. Turnaj se bude konat v rozmezí tří dnů, zúčastní se ho 24 týmů a odehraje se na čtyřech hřištích po čtyřech skupinách.

#### **4.1.2 Organizační plán**

Celý tento projekt je organizačně velmi náročný. V rámci jednoho pozvaného celku se očekává příjezd přibližně šestnácti hráčů a tří trenérů, to je přes čtyři sta lidí. Jelikož se jedná o mládežnický turnaj musíme brát v potaz, že spolu s dětmi přijedou i rodiče. Kapacita areálu tak bude zcela využita.

V rámci přehlednosti rozdělím jednotlivé fáze do samostatných bodů.

- Přípravná fáze
  - zajištění baseballových celků,
  - zajištění sportovišť,

- personální zajištění,
  - systém turnaje,
  - materiální zajištění (ceny, balony atd.),
  - zajištění finanční podpory,
  - zajištění bezpečnosti,
  - zajištění stravy,
  - příprava prostor,
  - marketing.
- Realizační fáze
- zahájení turnaje,
  - organizace utkání,
  - ukončení turnaje.

#### **4.1.2.1 Přípravná fáze**

Tato fáze je z pohledu organizace ta nejdůležitější, takto kapacitně náročný projekt je potřeba plánovat s velkým předstihem, aby se zajistilo, že budou všichni zúčastnění spokojeni a celý projekt bude mít pozitivní odezvu do dalších let, jelikož počítáme s tím, že turnaj nebude jednorázovou akcí.

##### **Zajištění baseballových celků**

Možnost přihlášení na turnaj dostane 15 celků z České republiky a 9 celků ze zahraničí. 15 celků z ČR z důvodu toho, že se zde baseball hraje v 5 regionálních soutěžích, které mají v průměru šest hráčů. Pro zajištění co nejvyšší kvality budou upřednostněny týmy, které se umístí na prvních třech místech. Zahraniční celky budou osloveny na základě kontaktů z minulosti, které má pan ředitel, a to především z Rakouska, Slovenska, Španělska, Německa, Litvy, Anglie, Polska a Maďarska. To jsou státy, které v minulosti již také organizovaly turnaje pro mládež a Česká republika se jich zúčastnila.

Každý tým bude platit zápisné, ze kterého si zaplatí organizační věci jako nájem hřiště, stravné, zajištění rozhodčích atd.

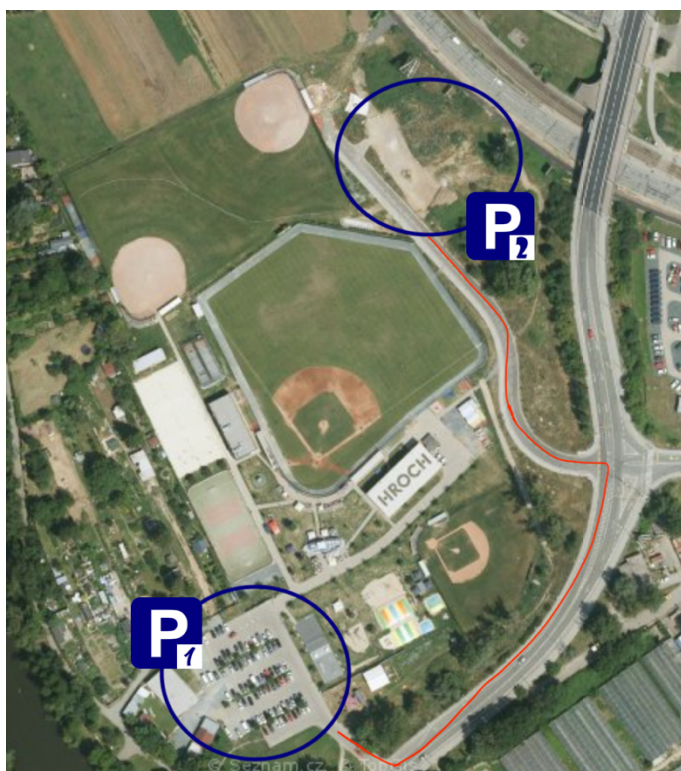
##### **Zajištění sportovišť a parkování**

Turnaj se bude konat po dobu tří dnů, a to od pátku do neděle. Ideálním termínem pro konání turnaje je druhá polovina května až první polovina června, jelikož v tomto období

jsou již odehrány zápasy regionální soutěže. Pro rok 2024 jsem tedy vybrala termín 7.6.-9.6.2024, a to i z důvodu vhodného počasí a snížení rizika dešťů. Zároveň v tomto období jsou již také odehrány zápasy baseballové extraligy a tak velké hřiště, které bude z části uzpůsobeno pro hru dětí a z části přizpůsobeno zahajovacímu a ukončovacímu ceremoniálu, nebude nutné nijak rezervovat.

Pro konání turnaje nebude potřeba uzavření celého areálu, pouze se tedy zajistí, že všechny tři malé a jedno velké hřiště bude k dispozici.

Jelikož se jedná o mezinárodní turnaj, je třeba počítat s tím, že na turnaj přijedou autobusy, či mnoho aut, které je potřeba někde zaparkovat. K tomu bude přizpůsobeno parkoviště přímo před areálem, které bude uzavřeno pro širokou veřejnost městskou částí Komín. Druhá přilehlá plocha, na které bude umožněno stát, je hned vedle areálu. Parkovací plochy lze vidět na následujícím obrázku 7, celková kapacita je přibližně 100 vozů.



**Obrázek 7: Parkovací plochy 1 a 2**  
Zdroj: Vlastní zpracování, dle Mapy.cz, 2023

## Personální zajištění

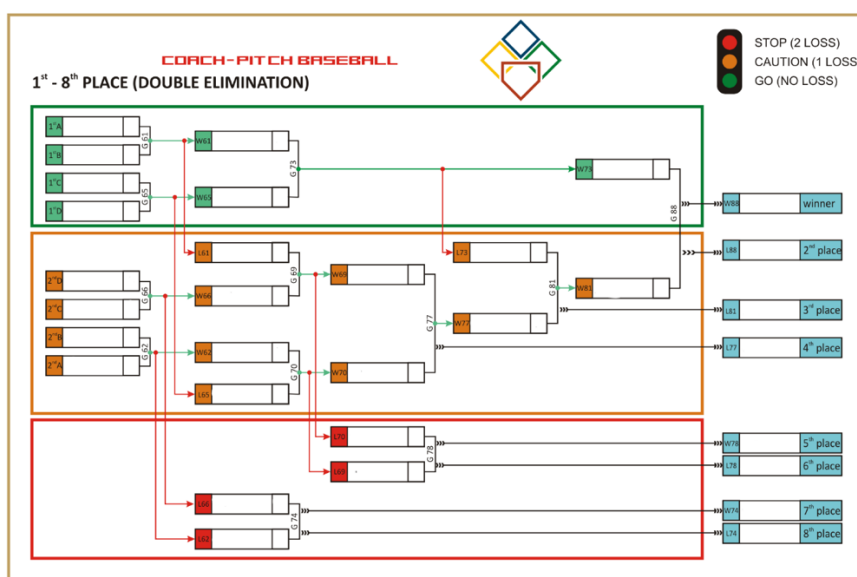
Pro zajištění hladkého průběhu akce je potřeba mít dostatečný počet organizátorů, pomocníků, rozhodčích a také zapisovatelů.

Organizátoři budou tři, ti se budou starat o organizační věci jako zajištění struktury turnaje, marketingový plán, zajištění bezpečnosti apod. Dále je potřeba počítat s lidmi, kteří budou zajišťovat výběr vstupného, průběžný úklid areálu, vydávání stravy a obsluhu občerstvení. Těchto pomocníků bude potřeba 10. Všichni tyto interní zaměstnanci budou zaměstnáni na DPP. Každý zápas potřebuje dva rozhodčí, mimo semifinále a finále bude zapotřebí třech rozhodčích. Celkem tedy bude potřeba alespoň 8 externích rozhodčích.

## Systém turnaje

Baseballový turnaj se bude řídit oficiálními pravidly baseballu, jediné omezení, které bude nastaveno, je časový limit 50ti minut a maximum 6 směn. Pro turnaj takového rozměru je to běžné. Z uvedených 24 týmů se náhodným slosováním utvoří čtyři skupiny po šesti týmech. Ve skupině budou hrát týmy systémem každý s každým a dva nejlepší postoupí do finálové skupiny. Finálová skupina osmi týmů se bude následně hrát systémem na dvě porážky, každé družstvo tedy může vyhrát, pokud neprohráje, dvakrát. Výjimkou je umístění na druhém místě, v tomto případě se finále neopakuje. (Wikipedia, 2014)

Celkem se tedy odehraje 88 zápasů.



Obrázek 8: Systém na dvě porážky  
Zdroj: Wikipedia, 2014

### **Materiální zajištění (ceny, balony atd.)**

K tomu, aby turnaj měl plynulý průběh, je potřeba zajistit veškeré potřebné vybavení. Je potřeba zajistit dostatečný počet balónů na všechny zápasy, dále tablety pro zápis průběhu zápasu a v neposlední řadě také trofeje a odměny. Odměňovat se budou nejlepší tři týmy a dále jednotlivě nejlepší hráč v kategorii nejlepší pálkař, nejlepší polař a celkově nejužitečnější hráč turnaje.

### **Zajištění finanční podpory**

Důležitou složkou pro pořádání turnaje je zajištění finanční podpory. Jelikož se jedná o akci organizovanou samostatně areálem Hroch, nemůžeme počítat s dotací města Brna, jelikož momentálně pro rok 2023 by akce nesplňovala zadané podmínky pro její dosažení (viz. PROGRAM: Podpora významných sportovních akcí ve městě Brně pro rok 2023).

Mimo dotační programy tedy připadá v úvahu ještě podpora ze strany firem tzv. sponzoring akce. Tyto sponzory budeme hledat na základě jejich vztahů s areálem, potažmo s baseballlem. Celý tento proces získání partnerů je otázkou alespoň 6 měsíců, proto je nutné řešit sponzorství dopředu. Mimo finanční podporu se budu zabývat také podporou materiální v podobě dodání vybavení jako jsou například nové míče, trofeje a další ceny. Sponzoři na oplátku za poskytnuté finanční prostředky či materiální vybavení dostanou na akci mediální prostor k propagaci jména firmy a všechny ostatní výhody spojené s tímto partnerstvím. Na akci bude vymezen jeden generální partner a omezený počet hlavních partnerů z důvodu zanechání jisté výjimečnosti. Generální partner bude mít jistá privilegia v rámci konání turnaje, tím mám na mysli například výběr při umístění reklamního banneru, větší mediální pozornost v rámci zahajovacího a závěrečného ceremoniálu apod.

### **Zajištění bezpečnosti**

U pořádání turnaje takovýchto rozměrů je potřeba dbát i na zdraví všech zúčastněných. Proto navrhuji zařídit zdravotnický dozor složený ze dvou zdravotníků, kteří budou k dispozici po celou dobu konání turnaje. To znamená 10,5 hodin v pátek, 8,5 hodin v sobotu a 7 hodin v neděli. Jednou z možností, jak zařídit dozor, je najmutí doktorů přes stránky zdravotaci.cz, kteří tyto služby nabízejí a zároveň jsou i z Brna. Cena za jednoho zdravotníka je 2 000 Kč fixní a 400 Kč/hod. (První pomoc s.r.o., 2017)

Pro jejich potřeby bude zakoupen venkovní stan o velikosti 3x3 metry, který je ze tří stran uzavřený. Ceny těchto stanů se pohybuje kolem 2 700 Kč, pro účel diplomové práce jsem vybrala stan „Aga Nůžkový stánek 3x3m Černý“. (Svět trampolín, 2023)

### **Zajištění stravy**

Jelikož zápasy budou probíhat v průběhu celého dne, je na místě zařídit i stravu, která bude jak pro hráče, tak i pro realizační týmy. Stravu bych zajistila z nedaleké restaurace U Mocnáře, která je vzdálená 3 minuty autem od areálu Hroch, a nabízí zajištění přenosných ohřívačů, které se jeví jako ideální volbou a také je již osvědčeným dodavatelem. (Mocnář, 2022)

Spolu s jídlem restaurace zajistí i dovoz čistého nádobí, jediným požadavkem je, aby nádobí bylo následně umyto. V zadní i přední části areálu se nachází krytý přístřešek s lavicemi, kde se současně může najíst až sto osob v každém. Obědy tak budou vydávány od 11 do 14 hodin, tak aby se mohly týmy, které zrovna nehrají žádné utkání, prostřídat a najíst. Přesný počet porcí by byl upřesněn dva měsíce před konáním akce, dle skutečného počtu hráčů. Předpokládaný odhad pro potřeby diplomové práce je 384 dětských porcí a 72 dospělých porcí. Výdej a úklid zajistí 3 pomocníci.

### **Příprava prostor**

První hrací den začíná již v devět hodin dopoledne, proto je třeba s dostatečným předstihem alespoň dvou dnů připravit prostor areálu pro potřeby turnaje. V první řadě je potřeba zajistit označení jednotlivých parkovišť. U každého hřiště je také potřeba připravit ceduli s označením tak, aby jednotlivé týmy ihned poznaly, na kterém hřišti se koná jejich utkání. Dále je potřeba připravit stan pro zdravotníky, který bude v centrální části areálu. Jelikož areál má oficiálně pouze tři dětská hřiště, bude se čtvrtá skupina odehrávat v zadním poli velkého hřiště, které se pomocí plotů upraví do požadované velikosti. V neposlední řadě je potřeba zajistit podium pro účely zahajovacího a závěrečného ceremoniálu. Všechny tyto položky jako ploty a podia má areál Hroch k dispozici a není tedy potřeba je zapisovat do celkových nákladů.

### **Marketing**

Aby akce dosáhla požadovaného formátu a měla opravdu mezinárodní úroveň, je potřeba ji dostat do povědomí široké veřejnosti. Marketing turnaje bude probíhat dvěma formami, a to online a fyzicky. Všechny domluvené spolupráce, ať už s městskými částmi nebo

stránkou MLB, budou mít barterovou podobu a na oplátku jim bude nabídnuta možnost vlastní propagace po dobu turnaje.

#### Online propagace

- Vlastní podstránka na webové stránce Hroch.cz
- Tvorba promo videa
- Založení IG a FB účtu turnaje
- Spolupráce s městskou částí Komín a Jundrov za účelem prezentace turnaje na webu městské části
- Spolupráce s MLB.com na propagaci turnaje v rámci jejich webu a instagramu

#### Fyzická propagace

- Informační letáky v rámci areálu
- Využití billboardu areálu hřiště
- Informativní rozhlasové hlášení v rámci areálu měsíc před zahájením akce

### Obrázek 9: Přehled marketingových forem

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Realizační fáze

Tato fáze se již týká samotné realizace turnaje, kdy shrnu jednotlivé kroky a následně poukážu na jejich průběh v časovém harmonogramu.

#### Zahájení turnaje

Zahájení turnaje proběhne v 9 hodin prvního hracího dne tak, aby se stihlo odehrát všech 9 zápasů na jednom hřišti. Samotný zahajovací ceremoniál však proběhne přibližně ve 14:15hod s ohledem na ukončení všech pěti předchozích utkání, a to z důvodu toho, že v tento čas už budou na místě všechny týmy. Zahájení bude trvat přibližně 40 minut a povede ho ředitel turnaje.

#### Organizace utkání

Jak již bylo zmíněno, některé zápasy se odehrají již před oficiálním zahájením, následně se v první den odehrají zbylé čtyři utkání, tak aby každý tým měl odehrané tři zápasy ze základní skupiny. V první polovině druhého dne se tyto základní skupiny dohrají a dle skutečného pořadí budou týmy hrát o 1-8 pořadí systémem double elimination a zbylé týmy o 9-24 pořadí na základě toho, jak dopadly v základní skupině. V závěrečný den se odehrají zbylá utkání a také hlavní finálové.

## Ukončení turnaje

Po finálovém utkání se uskuteční závěrečný ceremoniál, kde proběhne vyhlášení vítězů a vyhlášení individuálních ocenění. Konec celého turnaje tak můžeme předpokládat okolo 16 hodiny.

**Tabulka 21: Plánovaný harmonogram turnaje**

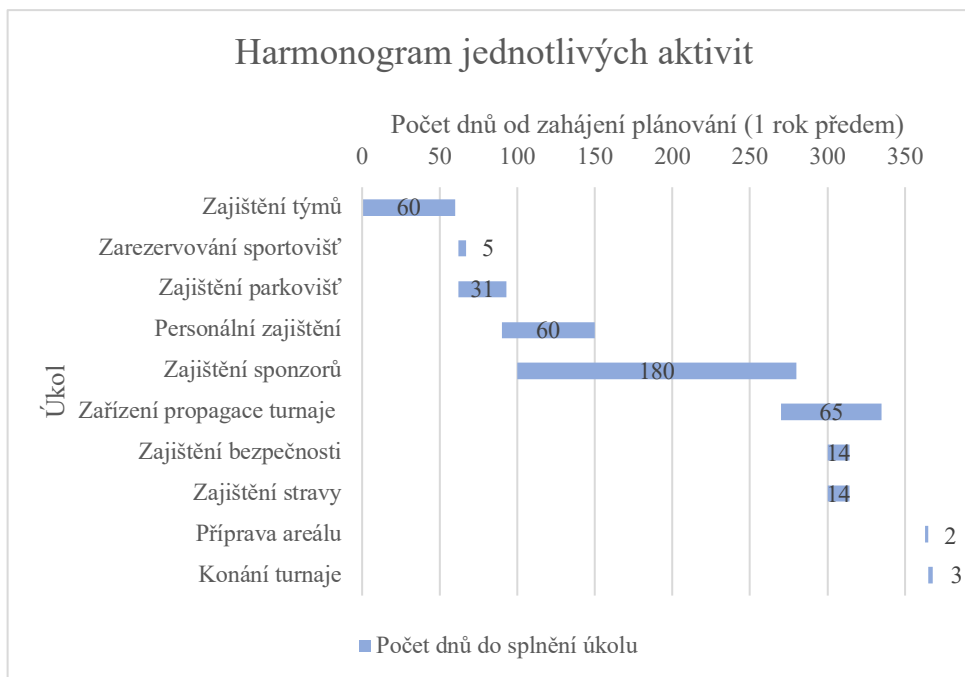
Harmonogram	od	do	délka programu (hod)
Pátek			
Zápasy ve skupině (20)	9:00	13:50	4:50
Zahajovací ceremoniál	14:15	15:00	0:45
Zápasy ve skupině (16)	15:30	19:20	3:50
Sobota			
Zápasy ve skupině (20)	9:00	13:50	4:50
Zápasy o umístění (12)	13:50	17:20	3:30
Neděle			
Zápasy o umístění (20)	9:00	14:50	5:50
Závěrečný ceremoniál	15:30	16:00	0:30

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.1.2.2 Závěrečná fáze

Po ukončení turnaje bude ještě potřeba zajistit celkový úklid prostor včetně odstranění označení hřišť, parkovišť a dále také úklid zdravotnického stanu. Tato práce bude na pomocnících a započítám ji do jejich celkové mzdy.

Pro přehled přidávám také harmonogram jednotlivých aktivit turnaje.



**Graf 13: Ganttův diagram aktivit turnaje**  
Zdroj: Vlastní zpracování

### Stavba venkovní nafukovací haly

Již na základě předchozích analýz mi vyplynulo, že největším nedostatkem, který areál má, je nevybavenost areálu přes zimní měsíce a tím i omezená otevírací doba. Zajištění provozu od listopadu do konce března se mi tedy jeví jako výborná příležitost pro provoz areálu. Areál však má jisté kapacitní omezení a je nemožné postavit zde novou samostatně stojící halu. Proto se jako výborné alternativní řešení jeví využití nafukovací haly, která poslouží jako řešení pro provozování sportovních aktivit v různých klimatických podmínkách. Využití nafukovací haly pro sportovní účely může být velmi rozmanité, hala může sloužit jak pro tréninkové jednotky hráčům klubu, tak pro veřejnost, a to především v dopoledních hodinách, kdy žádné tréninky neprobíhají.

Hala bude postavena na místě multifunkčního hřiště, které má rozměry 50x25 m<sup>2</sup>. Výška takovéto haly bude potřeba alespoň 10 metrů. Hala bude k pronájmu ve dvou variantách, a to buď celá pro účely futsalu, či fotbalu a ve druhém případě rozdělená na dvě části, jelikož v hale lze hrát současně basketbal či volejbal na dvou hřištích.

### 4.1.3 Volba typu haly

Druhů nafukovacích hal není na trhu mnoho. Vyhledala jsem pouze na tři, které se odlišují dle jejich technologických parametrů a z nichž se jedna již nepoužívá a někde je dokonce i zakázána. (Tilea, 2023)

Jedním z druhů hal, a ten nejvíce častý, je druh klasické přetlakové haly. Ten má dvouplášťovou plachtu, která zaručí vynikající ochranu proti povětrnostním vlivům a také má mnohem lepší tepelnou izolaci. Za jednu z výhod považuji i to, že je plachta částečně průsvitná, a tak je spotřeba energií přes den daleko nižší. Pro ohřev vzduchu v hale je použit agregát, který zároveň udržuje přetlak, ten může fungovat např. na zemní plyn, což je i nejlevnější varianta. (Centaury, 2023)

Od firem, které byly ochotné mi poskytnout informace vím, že počáteční cena hal na klíč se pohybuje průměrně kolem 2 000 Kč za m<sup>2</sup>. Náklady na provoz se odvíjí od ceny plynu a cen za elektřinu. Plyn se momentálně pohybuje okolo 15 Kč za 1m<sup>3</sup> a průměrná cena elektřiny se pohybuje okolo 5,93 Kč/kWh. (Ušetřeno, 2023)

Druhou variantou je hala Tilea, jež se liší především konstrukcí, která umožňuje hru při stěnách a v rozích haly. Klimatické podmínky uvnitř haly zajišťuje ventilační a ropný systém. Nevýhodou u tohoto druhu hal je jeho skladnost a také fakt, že montáž i následovná demontáž vyžaduje specialistu v oboru, který musí u celého procesu asistovat. Cena za montáž či demontáž se pohybuje okolo 25 000 Kč. (Wilson, 2023)

Pořizovací cena takovéto haly se pohybuje okolo 2 600 Kč za m<sup>2</sup>. (Tilea, 2023)

Dle informací, které mám k dispozici od obchodního zástupce firmy Tilea jsou průměrné náklady za vytápění haly 1 000 Kč/den a dále roční náklady představuje ventilace, kdy v tomto případě by neustále byla v provozu ventilační jednotka s nominálním výkonem asi 7,5 kW a celková spotřeba by činila asi 5 kW po 24 hodin denně.

Z následující tabulky vyplývá, že výhodnější variantou bude zvolit halu klasickou, která má nižší pořizovací náklady a zároveň nižší náklady na provoz.

**Tabulka 22: Nákladové porovnání typu hal**

Typ haly	Náklady
<b>Nafukovací hala klasická</b>	
Jednorázové náklady	
Hala	2 500 000 Kč
Montáž	25 000 Kč
<b>Celkem jednorázové náklady</b>	<b>2 525 000 Kč</b>
Sezónní provozní náklady	
Plyn	300 000 Kč
Elektřina	31 631 Kč
<b>Celkem provozní náklady</b>	<b>331 631 Kč</b>
<b>Celkem vše</b>	<b>2 856 631 Kč</b>
<b>Nafukovací hala Tilea</b>	
Jednorázové náklady	
Hala	3 250 000 Kč
<b>Celkem jednorázové náklady</b>	<b>3 250 000 Kč</b>
Sezónní provozní náklady	
Vytápění	150 000 Kč
Elektřina	140 630 Kč
Montáž	25 000 Kč
Demontáž	25 000 Kč
<b>Celkem provozní náklady</b>	<b>340 630 Kč</b>
<b>Celkem vše</b>	<b>3 590 630 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.1.4 Využití haly a stanovená cena za pronájem

Hala by byla využívána od listopadu do konce března. Celkově to tedy vychází na 150 dní, já počítám s alternativou 20 týdnů, tedy 140 dní, a to z důvodů svátků. Primární její využití by bylo pro tréninkové jednotky hráčů klubu. Mimo časy tréninků bude hala nabídnuta široké veřejnosti k pronájmu, a to v kapacitě 89 hodin týdně. Tabulka níže znázorňuje volnou kapacitu zelenými políčky a obsazenou kapacitu červenými políčky. Červené jsou dále také rozloženy mezi jednotlivé kategorie hráčů.

**Tabulka 23: Přehled využití haly tréninkovými jednotkami**

	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Po								U7	U10	U11	U15				
Út							U6	U8	U9	U13					
St								U7	U10	U11	U15				
Čt							U6	U8	U9	U13					
Pá															
So															
Ne															

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky tedy vyplývá, že hala bude obsazená v průměru čtyři hodiny denně přes všední dny, kromě pátku. Zbylé dny budou nabídnuty k pronájmu.

Cena pronájmu bude vyčíslena v ekonomickém zhodnocení na základě cen konkurence a cen za provoz.

#### 4.1.5 Možnosti zafinancování

Jednou z možností zafinancování nafukovací haly je využití dotačních programů. V ČR je takovýchto programů mnoho a je potřeba pouze nastudovat a splnit všechny předem stanovené podmínky.

Možnou variantou je využití dotačního programu vypsaného Jihomoravským krajem s účelem podpořit zkvalitňování sportovních zařízení a podpora pravidelné a systematické sportovní činnosti spolků, zejména sportovních subjektů pracujících s dětmi a mládeží na území Jihomoravského kraje. Minimální výše dotace určená na jeden projekt činí 50 000 Kč. Maximální výše dotace určená na jeden projekt činí 200 000 Kč. (Jmk, 2023)

Poslední a nejvhodnější variantou je dotace poskytnutá městem Brnem s názvem „Podpora sportu pro rok 2023 – Podpora provozu sportovišť“. Podpora je směřována na zabezpečení celoročního provozu sportovních zařízení např. sportovní areály, haly, tělocvičny, bazény apod. Minimální výše dotace na jeden projekt je 10 000 Kč, maximální výše jsou 3 000 000 Kč. Mezi uznatelné náklady pro finanční vypořádání

dotace spadají náklady související s provozem areálu, jedná se tedy o energie, vodu, plyn, údržba a opravy sportovišť. (Statutární město Brno, 2023)

Další možnou variantou je zažádání o podnikatelský úvěr. Jelikož předpokládám, že mezinárodní turnaj bude ziskový, bude výtěžek z něj použit a zbytek bude zafinancován cizími zdroji. V případě, že by se banka rozhodla, že organizace není dostatečně bonitní, přijde v úvahu oslovení soukromých investorů. Riziko takovýchto investorů obvykle bývá ze strany vyšších úroků.

Pro účel diplomové práce budu počítat s financováním za pomoci podnikatelského úvěru bez použití dotace, jelikož obdržení dotace a její vyčíslení by nemuselo být přesné.

#### **4.1.5.1 Podnikatelský úvěr**

Po průzkumu možností trhu jsem vyhodnotila jako nejvýhodnější úvěr, který poskytuje Komerční banka s úrokem 6,9 % a dobou splácení 8 let. (Půjčka.co, 2023)

Celková částka, na kterou bude úvěr, bude vyčíslena v ekonomickém vyhodnocení po vyčíslení zisků z turnaje.

## **4.2 Ekonomické vyhodnocení**

V této části práce nejdříve vyčísím organizaci mezinárodního turnaje a pořízení haly jednotlivě a následně provedu ekonomické zhodnocení obou částí dohromady.

### **4.2.1 Nákladový odhad mezinárodního turnaje**

Nejdříve jsem si rozdělila zdroje nákladů do několika bodů pro vytvoření přehledné nákladové kalkulace. Tyto body jednotlivě představím a na konci zpracuji očekávané celkové náklady ve dvou variantách, a to ve variantě, kdy se nedostaví materiální pomoci ze strany sponzorů, a ve variantě, kdy některé materiální složky budou darovány.

#### **Organizační náklady bez zahrnutí sponzorů**

V první řadě počítám s náklady, které se týkají materiálního zajištění turnaje, což jsou již věci výše zmíněné jako organizační cedule s rozpisem, cedule označující parkoviště, stan pro zdravotníky a dále také tablety pro zápis utkání a vítězné ceny. Tři týmy umístěné na nejvyšších příčkách dostanou pohár, medaile a tašku s dalšími cenami v podobě sladkostí apod. Zbylé týmy dostanou také tašku s cenami za účast a ocenění budou také

tři individuální hráči za jejich výkony. Důležitým prvkem jsou také baseballové míče, které budou poskytnuty právě na utkání a uvažují se spotřebou tří míčů na zápas.

**Tabulka 24: Odhad nákladů materiálního zajištění turnaje bez zahrnutí sponzorů**

Zdroj nákladů	Počet	Vyčíslení
<b>Organizační</b>		
Organizační cedule	4 ks	1 500 Kč
Stan pro zdravotníky	1 ks	2 700 Kč
Tablet	4 ks	8 600 Kč
Pohár hlavní	3 ks	6 570 Kč
Pohár individuální	3 ks	2 070 Kč
Medaile	60 ks	1 920 Kč
Ostatní ceny	24 ks	4 800 Kč
Míče	264 ks	33 000 Kč
<b>Celkem</b>		<b>61 160 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Marketingové náklady

Pod marketingové náklady, které je potřeba zahrnout do celkové kalkulace, spadá aktualizace stránek Hroch.cz, u kterých se pouze přidá samostatná stránka týkající se pouze turnaje a bude jak v českém, tak anglickém jazyce. Dále je zapotřebí využít sociálních sítí, které jsou levným, ale velmi účinným zdrojem reklamy. O to se postará najatý externí marketér, který zajistí jak příspěvky na Facebook a Instagram, tak také promo video v podobě reels videa, které je levnou alternativou. V areálu budou také informační letáky o konání turnaje zhruba dva měsíce dopředu.

**Tabulka 25: Odhad marketingových nákladů**

Zdroj nákladů	Počet	Vyčíslení
<b>Marketing</b>		
Aktualizace webových stránek	2 hod	500 Kč
Externí marketér	10 hod	3 000 Kč
Letáky v areálu	100 ks	673 Kč
<b>Celkem</b>		<b>3 673 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Náklady na stravování

V rámci turnaje budou zajištěny obědy pro všechny týmy. Počítám s 16 dětskými porcemi a 3 dospělými na tým. Celkově tedy bude na jeden den 384 dětských porcí a 73 dospělých. Odhadovaná cena domluvená s restaurací U Mocnáře je 70 Kč za dětský chod a 90 Kč

za dospělou porci. Celkově tedy za celé tři dny turnaje bude vydáno 1 152 dětských porcí a 216 dospělých porcí. Celkové odhadované stravné lze tedy vidět v tabulce níže.

**Tabulka 26: Odhad nákladů za stravné po dobu turnaje**

Zdroj nákladů	Počet	Vyčíslení
<b>Stravné (3 dny)</b>	za den	
Dětské porce	384 porcí	80 640 Kč
Dospělé porce	72 porcí	19 440 Kč
<b>Celkem</b>		<b>100 080 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Personální náklady

Po dobu turnaje je také nutné zajistit personál, který se postará o jeho hladký průběh. Jednou z hlavních složek tvoří organizátoři celé akce, těch bude celkem 5, z nich dva jsou stálí zaměstnanci areálu. Zbývají tři budou potřeba v areálu po dobu turnaje na celkových 30 hodin a budou placeni 350 Kč/hod. Zdravotní péči zajistí externí zdravotníci, kteří poskytnou své služby po celou dobu turnaje. Cena za jednoho zdravotníka je 2000 Kč fixní a 400 Kč na hodinu. Celkem dle harmonogramu turnaje bude potřeba jejich přítomnost po 26 hodin. Cena za jednoho zdravotníka tak činí 12 400 Kč. Dále také musím vykalkulovat práci pomocníků, kterých bude 10, budou dostávat 150 Kč na hodinu a v areálu budou po dobu 26 hodin. Mzdové náklady organizátorů přesáhnou hranici 10 000 Kč, a tak musím počítat se sociálními a zdravotními odvody. Posledním personálním nákladem jsou rozhodčí, kteří budou vyplaceni dle odpískaných zápasů a to 200 Kč za zápas. Zápasů, na které bude potřeba dvou rozhodčích, je 87 z celkových 88 což dělá 34 800 Kč a na poslední finálový zápas počítám se třemi rozhodčími za celkových 600 Kč. Celkové odhadované náklady jsou v tabulce níže.

**Tabulka 27: Odhad personálních nákladů**

Zdroj nákladů	Počet	Vyčíslení
<b>Personální</b>		
Zdravotníci	2	24 800 Kč
Organizátoři	3	31 500 Kč
Soc. a zdrav. pojištění	3	10 647 Kč
Pomocníci	10	39 000 Kč
Rozhodčí	8	35 400 Kč
<b>Celkem</b>		<b>141 347 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Organizační náklady se zahrnutím sponzorů

V této variantě počítám s tím, že se podaří získat podporu ze stran sponzorů, kteří darují jak vítězné ceny a poháry a dále také potřebné míče.

**Tabulka 28: Odhad nákladů materiálního zajištění turnaje se zahrnutím sponzorů**

Zdroj nákladů	Počet	Vyčíslení
<b>Organizační</b>		
Organizační cedule	4 ks	1 500 Kč
Stan pro zdravotníky	1 ks	2 700 Kč
Tablet	4 ks	8 600 Kč
Pohár hlavní	3 ks	- Kč
Pohár individuální	3 ks	- Kč
Medaile	60 ks	- Kč
Ostatní ceny	24 ks	- Kč
Míče	264 ks	- Kč
<b>Celkem</b>		<b>12 800 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Celkové náklady bez zahrnutí sponzorů

Celkové odhadované náklady na třídní turnaj jsou tedy vypočítány součtem nákladů za jednotlivé části. Náklady jsou znázorněny v následující tabulce.

**Tabulka 29: Seznam odhadovaných celkových nákladů bez podpory sponzorů**

Zdroj nákladů	Vyčíslení
Organizační	61 160 Kč
Stravné (3 dny)	100 080 Kč
Personální	141 347 Kč
Marketingové	3 673 Kč
<b>Celkem vše</b>	<b>306 260 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Celkové náklady se zahrnutím sponzorů

Dále jsem shrnula náklady, ve kterých jsou zahrnuty sponzorské dary.

**Tabulka 30: Seznam odhadovaných celkových nákladů se zahrnutím sponzorských darů**

Zdroj nákladů	Vyčíslení
Organizační	12 800 Kč
Stravné (3 dny)	100 080 Kč
Personální	141 347 Kč
Marketingové	3 673 Kč
<b>Celkem vše</b>	<b>257 900 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.2 Výnosový odhad mezinárodního turnaje

V následující části si představíme očekávané výnosy z akce, které budou zahrnovat především výši zápisného pro jednotlivé týmy, kromě domácího celku. Tedy přesněji 23 týmů.

V práci budu počítat se dvěma variantami očekávaných výnosů. V první variantě počítám, že se nepodaří získat žádné sponzory akce, kteří budou ochotni poskytnout ať už finanční tak materiální podporu. V druhé variantě zahrnu finanční podporu.

Dále si také udělám tři varianty kalkulace výnosů za vstupné, které bude po celou dobu trvání turnaje stejné, a v případě, že si jedinec koupí vstup v pátek, bude platit po celý víkend. Jelikož počítám s příjezdem zahraničních celků, uvedu v tabulce i ceny v Eurech s kurzem, který je aktuální pro duben 2023, a to 23,5 Kč/EUR. (Peníze.cz, 2023)

Cena pro jednotlivé celky je stanovena na základě nákladových položek a také je úměrná cenám za podobné turnaje v odlišných sportech. Zápisné na turnaj tedy činí 1 500 Kč/hráče, tedy 24 000 Kč za zúčastněný tým. V eurech pak 64 €/hráče, 1 021 €/tým. Dále také je stanovené vstupné po celou dobu turnaje na 50 Kč/dospělý neboli 2 €/dospělý.

Pro výpočet ceny jsem také počítala s bodem zvratu, kdy minimální cena pro hráče tak, aby turnaj byl nákladově pokryt vychází na 832 Kč neboli 35,4 €.

Následující tabulka obsahuje výnosové položky, se kterými budu kalkulovat v následném přehledu nákladů a výnosů.

Při výběru vstupného počítám se třemi variantami. V pesimistické předpokládám, že přijede jeden rodič na dvě děti, v realistické variantě přijede jeden rodič na jedno dítě a v optimistické dva rodiče na jedno dítě. S variantou, že by nepřijeli žádní rodiče,

nepočítám, jelikož je opravdu velmi nepravděpodobná, protože je to turnaj mladých desetiletých dětí.

Dále mám v tabulce uvedený finanční obnos od sponzorů, který jsem stanovila na částku 100 000 Kč, a to na základě předchozích zkušeností jednatele.

**Tabulka 31: Přehled výnosových položek**

Výnosové položky		CZK	EUR
Zápisné za 23 týmů		552 000 Kč	23 489 €
Vstupné dle variant	Pesimistická	9 600 Kč	409 €
	Realistická	19 200 Kč	817 €
	Optimistická	38 400 Kč	1 634 €
Finanční podpora sponzorů		100 000 Kč	4 255 €

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.2.3 Porovnání nákladů a výnosů při organizace mezinárodního turnaje

V následující tabulce jsem zpracovala přehled výnosů a nákladů při variantě, kdy **nepočítám** se vstupným.

**Tabulka 32: Přehled nákladů a výnosů ve třech variantách**

Kalkulace	Náklady	Výnosy
1. Varianta nákladů a výnosů v plné výši bez sponzorské pomoci	306 260 Kč	552 000 Kč
<b>Zisk</b>	<b>245 740 Kč</b>	
2. Varianta nákladů a výnosů s materiální podporou	257 900 Kč	552 000 Kč
<b>Zisk</b>	<b>294 100 Kč</b>	
3. Varianta nákladů a výnosů s finanční i materiální podporou	257 900 Kč	652 000 Kč
<b>Zisk</b>	<b>394 100 Kč</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky tedy vyplývá, že i když nebude poskytnuta žádná forma sponzorského daru, je turnaj schopen se sám zafinancovat, a to pouze z výtěžku zápisného. Dále předpokládám, že se tedy vybere alespoň nějaký finanční obnos na vstupném. Naskýtá se mi tedy devět různých variant, které mohou vzniknout. Tyto varianty jsem představila v tabulce níže.

**Tabulka 33: Přehled nákladů a výnosů ve všech devíti variantách**

Varianty možných výnosů		Přijde 1 rodič na 2 děti	Přijde 1 rodič na 1 dítě	Přijdou 2 rodiče na 1 dítě
		Pesimistická	Realistická	Optimistická
		A	B	C
<b>1. Varianta nákladů a výnosů v plné výši bez sponzorské pomoci</b>	A	AA	AB	AC
<b>2. Varianta nákladů a výnosů s materiální podporou</b>	B	BA	BB	BC
<b>3. Varianta nákladů a výnosů s finanční i materiální podporou</b>	C	CA	CB	CC
Varianty	Výše nákladů	Výše výnosů	Zisk	Zisk po zdanění
AA	306 260 Kč	561 600 Kč	255 340 Kč	<b>206 825 Kč</b>
AB	306 260 Kč	571 200 Kč	264 940 Kč	<b>214 601 Kč</b>
AC	306 260 Kč	590 400 Kč	284 140 Kč	<b>230 153 Kč</b>
BA	257 900 Kč	561 600 Kč	303 700 Kč	<b>245 997 Kč</b>
BB	257 900 Kč	571 200 Kč	313 300 Kč	<b>253 773 Kč</b>
BC	257 900 Kč	590 400 Kč	332 500 Kč	<b>269 325 Kč</b>
CA	257 900 Kč	661 600 Kč	403 700 Kč	<b>326 997 Kč</b>
CB	257 900 Kč	671 200 Kč	413 300 Kč	<b>334 773 Kč</b>
CC	257 900 Kč	690 400 Kč	432 500 Kč	<b>350 325 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Lze tedy vidět, že výnosy ze vstupného nedosahují takových hodnot, aby převýšily významnost sponzorských darů.

#### 4.2.4 Nákladový odhad pro pořízení a provozování haly

Pro výpočet odhadovaných nákladů na pořízení nafukovací haly jsem využila informaci, které mi byly poskytnuty jedním z dodavatelů těchto hal. Průměrná spotřeba plynu činí u hal o rozměrech 25x50 téměř 20 000 m<sup>3</sup>, což při průměrné ceně 15 Kč/m<sup>3</sup>, dělá 300 000 Kč za sezónu. Přes zimní měsíce počítám, že se bude svítit zhruba 15 hodin denně po dobu 140 dní, při spotřebě 2,54kW/h a ceně 5,93 Kč/kw to dělá 31 631 Kč za sezónu.

Přes zimní měsíce je obvykle areál uzavřen pro veřejnost, ale hlavní budova je pro potřeby členů otevřená. Do této doby nebylo tedy nutné zaměstnávat přes zimu brigádníky. Nově tedy vzniknou i nové mzdové náklady. Počítám se zaměstnáním dvou brigádníků,

kteří budou zaměstnaní na dohodu o pracovním poměru a vydělají si každý 10 000 Kč. Při této částce není třeba platit žádné sociální a zdravotní pojištění.

Jednotlivé náklady se také budou lišit v závislosti na využitelnosti hřišť. Jediná položka, která je variabilní, je nákladová položka za elektřinu, jelikož svítit se v případě neobsazenosti nebude.

**Tabulka 34: Přehled odhadovaných jednorázových a sezónních nákladů nafukovací haly**

	Náklady při 100 % využití	Náklady v optimistické variantě	Náklady v realistické variantě	Náklady v pesimistické variantě
<b>Jednorázové náklady</b>				
Hala	2 500 000 Kč	2 500 000 Kč	2 500 000 Kč	2 500 000 Kč
Montáž	25 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč
<b>Celkem jednorázové náklady</b>	<b>2 525 000 Kč</b>	<b>2 525 000 Kč</b>	<b>2 525 000 Kč</b>	<b>2 525 000 Kč</b>
<b>Sezónní provozní náklady</b>				
Plyn	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč
Elektřina	31 631 Kč	28 468 Kč	15 816 Kč	9 489 Kč
Mzdové náklady	100 000 Kč	100 000 Kč	100 000 Kč	100 000 Kč
<b>Celkem sezónní provozní náklady</b>	<b>431 631 Kč</b>	<b>428 468 Kč</b>	<b>415 816 Kč</b>	<b>409 489 Kč</b>
<b>Celkem vše</b>	<b>2 956 631 Kč</b>	<b>2 953 468 Kč</b>	<b>2 940 816 Kč</b>	<b>2 934 489 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož pořízení nafukovací haly přesahuje počáteční cenu 80 tis. Kč, je potřeba počítat také s tím, že je nutno takovýto majetek odpisovat. Hala se zařazuje do třetí odpisové skupiny, kdy doba odpisování činí 10 let. A roční odpisová sazba v prvním roce činí 5,5%, ve zbylých letech 10,5 %. (EStranky.cz, 2022)

Budu počítat s rovnoměrným způsobem odpisování. Odpisy budou zahrnuty do nákladů až při predikci výsledku hospodaření v jednotlivých letech, jelikož jsou v jednotlivých letech rozdílné.

**Tabulka 35: Stanovení odpisů haly**

Rok	Vstupní cena	Uplatněný odpis	Zůstatková cena
2024	2 500 000 Kč	137 500 Kč	2 362 500 Kč
2025	2 500 000 Kč	262 500 Kč	2 100 000 Kč
2026	2 500 000 Kč	262 500 Kč	1 837 500 Kč
2027	2 500 000 Kč	262 500 Kč	1 575 000 Kč
2028	2 500 000 Kč	262 500 Kč	1 312 500 Kč
2029	2 500 000 Kč	262 500 Kč	1 050 000 Kč
2030	2 500 000 Kč	262 500 Kč	787 500 Kč
2031	2 500 000 Kč	262 500 Kč	525 000 Kč
2032	2 500 000 Kč	262 500 Kč	262 500 Kč
2033	2 500 000 Kč	262 500 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.5 Výnosový odhad využití nafukovací haly

U zpracování výnosového odhadu jsem vzala v potaz, že je již předem domluveno, že hala bude obsazená dle tréninkových jednotek, kterých je přes týden 16, a tudíž se z členských příspěvků zaplatí požadovaná částka na hodinu, která se doposud využívala na nájem cizích tělocvičen. Částku jsem stanovila na 1 000 Kč/hod za celou halu pro účely futsalu, fotbalu aj. A částku 500 Kč/hod na jedno hřiště pro účely volejbalu, basketbalu, badmintonu a další. Tato hřiště jsou v hale dvě a dají se používat současně.

Pro účely práce jsem si opět stanovila tři varianty obsazenosti haly v průběhu zimní sezóny. V průměru počítám s tím, že bude hala otevřená 20 týdnů. Výnosy při pronájmu veřejnosti 100 % hřišť jsou 89 000 Kč/týdně.

**Tabulka 36: Přehled výnosů z haly při jednotlivých variantách**

	Výnosy týdně	Výnosy za sezónu (20 týdnů)
<b>Optimistická varianta</b>		
Úhrada haly z členských příspěvků	16 000 Kč	320 000 Kč
90 % obsazenost hřišť	80 100 Kč	1 602 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>96 100 Kč</b>	<b>1 922 000 Kč</b>
<b>Realistická varianta</b>		
Úhrada haly z členských příspěvků	16 000 Kč	320 000 Kč
50 % obsazenost hřišť	44 500 Kč	890 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>60 500 Kč</b>	<b>1 210 000 Kč</b>
<b>Pesimistická varianta</b>		
Úhrada haly z členských příspěvků	16 000 Kč	320 000 Kč
30 % obsazenost hřišť	26 700 Kč	534 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>42 700 Kč</b>	<b>854 000 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.6 Porovnání provozních nákladů a výnosů nafukovací haly

Pro přehlednost jsem zde znázornila také ziskovost jednotlivých variant. Přivětivou informací je fakt, že i v pesimistické variantě bude organizace dosahovat sezónního zisku necelých 450 000 Kč.

**Tabulka 37: Přehled ziskovosti v jednotlivých variantách**

Varianta	Sezónní náklady	Sezónní výnosy
Optimistická varianta	428 468 Kč	1 922 000 Kč
<b>Sezónní Zisk</b>		<b>1 493 532 Kč</b>
Realistická varianta	415 816 Kč	1 210 000 Kč
<b>Sezónní Zisk</b>		<b>794 185 Kč</b>
Pesimistická varianta	409 489 Kč	854 000 Kč
<b>Sezónní Zisk</b>		<b>444 511 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.7 Podnikatelský úvěr a predikce splátek

Celková cena nafukovací haly dělá 2 500 000 Kč. Při stanovování úvěru jsem vycházela z průměrného zisku, kterého bude dosaženo po turnaji. Ten je přesněji uveden ve variantě **BB**, a to 253 773 Kč zaokrouhleno na 250 000 Kč. Tento zisk bude použit jako vlastní kapitál při financování nafukovací haly.

Celková výše úvěru je tedy 2 250 000 Kč, splatnost úvěru je uvedena na 8 let s měsíčními splátkami, jejichž výše je 30 564 Kč. Splátkový kalendář je k nahlédnutí v příloze č.3.

#### 4.2.8 Celkové vyhodnocení

Při celkovém vyhodnocení zisku jsem opět vzala v potaz všechny tři varianty. Mezi nákladové položky jsem zařadila provozní sezónní náklady, nákladové úroky a dále také odpisy v jednotlivých letech. Nákladové úroky jsou znázorněny roční, aby bylo přihlédnuto k tomu, že výnosy беру pouze ze sezónního používání haly, a proto chci, aby bylo vidět, zda sezónní výnosy jsou schopné pokrýt sezónní potažmo celoroční náklady.

V každé z uvedených variant jsem do nákladů zařadila celou řadu nákladových položek, které se vztahují k pořízení, instalaci a následnému provozu haly dle jednotlivých kritérií obsazenosti. Výnosy byly následně vypočteny jako násobek ceny za pronájem a počtem pronajatých hodin. Tímto způsobem jsem byla schopna predikovat výdělečnost haly v jednotlivých letech. Pozitivním zjištěním zůstává, že i v pesimistické variantě, která kalkuluje s obsazeností na hranici pouhých 30 %, výnosy převyšují výše uvedené náklady a rozdíl mezi výnosy a náklady představuje minimálně 39 798 Kč. V každé další variantě je výsledek hospodaření již pouze vyšší, jelikož odpisy i úroky zůstávají neměnné. Na nákladové straně se tedy zvyšují pouze náklady za provoz haly, jakými jsou náklady za energie atd. Tyto náklady se však zvyšují pomalejším tempem než výnosy z pronájmu, a proto je výsledek hospodaření v realistické i optimistické minimálně na hranici 323 032 Kč.

**Tabulka 38: Výpočet VH po zdanění pro tři varianty**

<b>Optimistická varianta</b>								
<b>Rok</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Sezónní náklady na provoz haly	428 468 Kč	428 468 Kč	428 468 Kč	428 468 Kč	428 468 Kč	428 468 Kč	428 468 Kč	428 468 Kč
Úroky ze splátky	148 432 Kč	132 879 Kč	116 221 Kč	98 377 Kč	79 261 Kč	58 781 Kč	36 845 Kč	13 347 Kč
Odpisy	137 500 Kč	262 500 Kč	262 500 Kč	262 500 Kč	262 500 Kč	262 500 Kč	262 500 Kč	262 500 Kč
Náklady celkem	714 400 Kč	823 847 Kč	807 189 Kč	789 345 Kč	770 229 Kč	749 749 Kč	727 813 Kč	704 315 Kč
Výnosy celkem	1 922 000 Kč	1 922 000 Kč	1 922 000 Kč	1 922 000 Kč	1 922 000 Kč	1 922 000 Kč	1 922 000 Kč	1 922 000 Kč
<b>VH před zdaněním</b>	<b>1 207 600 Kč</b>	<b>1 098 153 Kč</b>	<b>1 114 811 Kč</b>	<b>1 132 655 Kč</b>	<b>1 151 771 Kč</b>	<b>1 172 251 Kč</b>	<b>1 194 187 Kč</b>	<b>1 217 685 Kč</b>
Daň	229 444 Kč	208 649 Kč	211 814 Kč	215 204 Kč	218 837 Kč	222 728 Kč	226 896 Kč	231 360 Kč
<b>VH po zdanění</b>	<b>978 156 Kč</b>	<b>889 504 Kč</b>	<b>902 997 Kč</b>	<b>917 451 Kč</b>	<b>932 935 Kč</b>	<b>949 523 Kč</b>	<b>967 292 Kč</b>	<b>986 325 Kč</b>
<b>Realistická varianta</b>								
<b>Rok</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Sezónní náklady na provoz haly	415 816 Kč	415 816 Kč	415 816 Kč	415 816 Kč	415 816 Kč	415 816 Kč	415 816 Kč	415 816 Kč
Úroky ze splátky	148 432 Kč	132 879 Kč	116 221 Kč	98 377 Kč	79 261 Kč	58 781 Kč	36 845 Kč	13 347 Kč
Odpisy	137 500 Kč	262 500 Kč	262 500 Kč	262 500 Kč	262 500 Kč	262 500 Kč	262 500 Kč	262 500 Kč
Náklady celkem	701 748 Kč	811 195 Kč	794 537 Kč	776 693 Kč	757 577 Kč	737 097 Kč	715 161 Kč	691 663 Kč
Výnosy celkem	1 210 000 Kč	1 210 000 Kč	1 210 000 Kč	1 210 000 Kč	1 210 000 Kč	1 210 000 Kč	1 210 000 Kč	1 210 000 Kč
<b>VH před zdaněním</b>	<b>508 253 Kč</b>	<b>398 806 Kč</b>	<b>415 464 Kč</b>	<b>433 308 Kč</b>	<b>452 424 Kč</b>	<b>472 904 Kč</b>	<b>494 840 Kč</b>	<b>518 338 Kč</b>
Daň	96 568 Kč	75 773 Kč	78 938 Kč	82 328 Kč	85 960 Kč	89 852 Kč	94 020 Kč	98 484 Kč
<b>VH po zdanění</b>	<b>411 685 Kč</b>	<b>323 032 Kč</b>	<b>336 525 Kč</b>	<b>350 979 Kč</b>	<b>366 463 Kč</b>	<b>383 052 Kč</b>	<b>400 820 Kč</b>	<b>419 853 Kč</b>
<b>Pesimistická varianta</b>								
<b>Rok</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Sezónní náklady na provoz haly	409 489 Kč	409 489 Kč	409 489 Kč	409 489 Kč	409 489 Kč	409 489 Kč	409 489 Kč	409 489 Kč
Úroky ze splátky	148 432 Kč	132 879 Kč	116 221 Kč	98 377 Kč	79 261 Kč	58 781 Kč	36 845 Kč	13 347 Kč
Odpisy	137 500 Kč	262 500 Kč	262 500 Kč	262 500 Kč	262 500 Kč	262 500 Kč	262 500 Kč	262 500 Kč
Náklady celkem	695 421 Kč	804 868 Kč	788 210 Kč	770 366 Kč	751 250 Kč	730 770 Kč	708 834 Kč	685 336 Kč
Výnosy celkem	854 000 Kč	854 000 Kč	854 000 Kč	854 000 Kč	854 000 Kč	854 000 Kč	854 000 Kč	854 000 Kč
<b>VH před zdaněním</b>	<b>158 579 Kč</b>	<b>49 132 Kč</b>	<b>65 790 Kč</b>	<b>83 634 Kč</b>	<b>102 750 Kč</b>	<b>123 230 Kč</b>	<b>145 166 Kč</b>	<b>168 664 Kč</b>
Daň	30 130 Kč	9 335 Kč	12 500 Kč	15 890 Kč	19 522 Kč	23 414 Kč	27 581 Kč	32 046 Kč
<b>VH po zdanění</b>	<b>128 449 Kč</b>	<b>39 797 Kč</b>	<b>53 290 Kč</b>	<b>67 743 Kč</b>	<b>83 227 Kč</b>	<b>99 816 Kč</b>	<b>117 584 Kč</b>	<b>136 618 Kč</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

### 4.3 Vyhodnocení návrhové části

Cílem návrhové části bylo navrhnout organizaci mezinárodního turnaje pro děti do deseti let, kterého se zúčastní 24 týmů a bude trvat tři dny. Z výtěžku turnaje bude následně použit kapitál jako základní investice na pořízení nafukovací haly, která umožní organizaci provozovat svou činnost i během zimních měsíců a nebude tak závislá pouze na letním provozu.

Mezinárodní turnaj byl naplánován tak, aby v každém případě dosáhl alespoň minimálního zisku, který by byl 245 740 Kč. Tento zisk by nastal v momentě, kdy by bylo zaplacené startovné ze strany týmů a došlo by k úhradě veškerých nákladů turnaje. Naopak maximální zisk, který by z turnaje mohl být, odhaduji ve výši 350 325 Kč. Tohoto zisku by mohlo být dosaženo v případě, že dojde k finanční i materiální podpoře ze strany sponzorů, čímž odpadnou některé nákladové položky, a také v případě, kdy se turnaje zúčastní dva rodiče na každé dítě. Potenciál turnaje však může být ještě vyšší, a to v případě účasti široké veřejnosti, na kterou je také cílená reklama.

Pro účely práce jsem si zvolila prostřední ziskovost turnaje zaokrouhlenou na 250 000 Kč, o tuto částku jsem ponížila požadovanou výši podnikatelského úvěru, který bude použit na zafinancování pořizovací ceny nafukovací haly. Celková cena nafukovací haly je 2 500 000 Kč, celkový úvěr je tedy stanoven na 2 250 000 Kč.

Ke stanovení výpočtu nákladů a výnosů z provozu haly jsem si stanovila tři varianty, a to optimistickou, realistickou a pesimistickou. V jednotlivých variantách se lišily jak náklady, tak výnosy. Náklady především z důvodu využití energií, jelikož beru v potaz, že při neobsazenosti haly nebude potřeba využití elektřiny. Výnosy jsou pak odlišné z důvodu různé obsazenosti haly.

V konečné fázi vyhodnocení jsem vyhodnotila všechny tři varianty. Pozitivním zjištěním je varianta pesimistická, a to z důvodu, že i při obsazenosti pouze ze 30 % je celková investice zisková.

Celkově tedy hodnotím nápad s realizací mezinárodního turnaje jako přínosný. Může přinést areálu Hroch jak zviditelnění, tak upevnění pozice na trhu a lepší konkurenceschopnost z důvodu rozšíření nabízených služeb a také i celkové rozšíření komplexnosti areálu.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se věnuje rozvoji obchodních aktivit organizace Hroch z.s. provozující sportovní areál v Brně. Cílem práce je navržení aktivit, které povedou k úspěšnému rozvoji organizace, a to za pomoci pořádání mezinárodního turnaje a zajištění celoročního provozu areálu.

První část práce je zaměřena na shrnutí teoretických poznatků, které blíže souvisejí s tématem a podávají podklad pro následné zpracování analytické části. Ta se zabývá představením společnosti a provedením vnějších a vnitřních analýz, které reflektují stav organizace. Z těchto analýz vyplynula nejsilnější stránka areálu, kterou je jeho komplexnost v oblasti nabízených služeb. Naopak za nejslabší stránky lze považovat omezenou otevírací dobu a s tím spojené náklady za využívání externích hal. Velkou příležitostí pro areál s baseballovým hřištěm je momentální pozornost ze strany médií po úspěchu české reprezentace.

Po zpracování těchto částí jsem vypracovala návrh dvou spolu souvisejících obchodních aktivit, které jsou do budoucna využitelné. Tyto aktivity se zabývají mezinárodním turnajem a stavbou zimní haly, díky které bude moct areál nabízet své služby po celý rok. Cílem mezinárodního turnaje je především rozšíření povědomí o areálu na úrovni mezinárodního spektra baseballových hráčů a baseballových celků a podpora dobrého jména pro areál, stejně tak jako získání počátečního kapitálu na stavbu haly. Cíle bylo dosaženo. Všechny kalkulované varianty byly ziskové v závislosti na výši zápisného. Doporučuji tudíž návrhy využít v praxi a obě zmíněné aktivity realizovat.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) Aga Nůžkový stánek PARTY 3x3m Černý. *Svět trampolín* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: [https://www.svet-trampolin.cz/aga-prodejni-stanek-3x3m-cerny/?gclid=EAIaIQobChMI-JjwoorM\\_gIVDuh3Ch1msQMkEAQYCSABEgI8dfD\\_BwE](https://www.svet-trampolin.cz/aga-prodejni-stanek-3x3m-cerny/?gclid=EAIaIQobChMI-JjwoorM_gIVDuh3Ch1msQMkEAQYCSABEgI8dfD_BwE)
- 2) Baseballisté na další senzaci nedosáhli a prohráli s Australany, ale příští WBC je nemine. *Česká televize* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://sport.ceskatelevize.cz/clanek/baseball-a-softbal/baseballiste-na-dalsi-senzaci-nedosahli-a-prohrali-s-australany-ale-pristi-wbc-je-nemine/640ecc33f91255b5eb142aec>
- 3) Baseballisté vydělají z WBC asi milion korun, šéf vyzdvihuje prestiž. *Sport.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.sport.cz/clanek/ostatni-baseballiste-vydelaji-z-wbc-asi-milion-korun-sef-vyzdvihuje-prestiz-4071645>
- 4) BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3
- 5) Brno. *Mistopisy.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/9050/brno/pocet-obyvatel/>
- 6) Česká baseballová asociace. ČBA [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.baseball.cz>
- 7) Češi a sport v roce 2022: surfujeme raději na internetu, než na vodě. *Kantar* [online]. 2022 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://cz.kantar.com/2022/06/cesi-a-sport-v-roce-2022-surfujeme-radeji-na-internetu-nez-na-vode/>
- 8) DAŇOVÉ A ÚČETNÍ ODPISY: Daňové odpisy. *EStránky.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://odpisy.estranky.cz/clanky/danove-odpisy/>
- 9) Devadesát procent Čechů se obává znehodnocení svých úspor kvůli inflaci, k jejich ochraně využívají vedle spořicíh účtů častěji také investice. Česká asociace franchisingu [online]. 2022 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.czech-franchise.cz/aktualne/222-devadesat-procent-cechu-se->

[obava-znehodnoceni-svych-uspor-kvuli-inflaci-k-jejich-ochrane-vyuzivaji-vedle-sporicich-uctu-casteji-take-investice](#)

- 10) DOTAČNÍ PROGRAMY PRO ROK 2023. *Statutární město Brno* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/w/dotacni-programy-pro-rok-2023>
- 11) DVOUPLÁŠŤOVÉ NAFUKOVACÍ HALY. *Centaury* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: [https://airdomes.sk/cz/haly.php?gad=1&gclid=CjwKCAjwuqiiBhBtEiwATgvixAngWYzqK-Dqi8lMQ-NRtasm9yXh6TJcQiDjUFABQIW4VbVOuy6MDhoCBr4QAvD\\_BwE](https://airdomes.sk/cz/haly.php?gad=1&gclid=CjwKCAjwuqiiBhBtEiwATgvixAngWYzqK-Dqi8lMQ-NRtasm9yXh6TJcQiDjUFABQIW4VbVOuy6MDhoCBr4QAvD_BwE)
- 12) FORST, Adam. Pobočné spolky dle nového občanského zákoníku. *EPRAVO.CZ* [online]. 2013 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/pobocne-spolky-dle-noveho-obcanskeho-zakoniku-92463.html>
- 13) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- 14) FURKO, Ondřej. O klubu: Členské příspěvky. *ČBA, Draci Brno* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://draci.baseball.cz/o-klubu/40/clenske-prispevky>
- 15) GREGOROVÁ, Eva, Jan ZVARA, Ondřej WIECEK a Martin DVOŘÁK. Věková struktura obyvatel Brna. *Data.brno* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://data.brno.cz/pages/1260fb3176d749828710d8c64e295de0>
- 16) Hroši Brno. *Facebook* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/hrosibrno>
- 17) Hroch, z.s. *Kurzy.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/65760557>
- 18) Hřiště. *Sporthroch.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.sporthroch.cz/hriste>
- 19) *Hřiště v areálu U Hrocha* [online]. In: . 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.rodicemvbrne.cz/hriste/hriste-v-arealu-u-hrocha/>.

- 20) Inlace - 2023, míra inflace a její vývoj v ČR. *Kurzy.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- 21) Informace: Mapa parku. In: *Hluboká Baseball & Softball Club s.r.o.* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.areal-hluboka.cz/#mapa>
- 22) JANÍČKOVÁ, Nikola. Finanční analýza a plánování (cvičení). Brno: VUT v Brně, Fakulta Podnikatelská, 2021
- 23) Jídelní lístek. *Mocnář* [online]. 2022 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.mocnar.cz/page6.html>
- 24) KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu. 2.*, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.
- 25) Komerční banka půjčka. *Půjčka.co* [online]. 2023 [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://www.pujcka.co/komerčni-banka-pujcka>
- 26) KONCEPCE PODPORY SPORTU 2016-2025. *MŠMT* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/sport-1/koncepce-podpory-sportu-2016-2025>
- 27) KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost.* Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.
- 28) Kurz Eura (EUR). *Peníze.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/kurzy-men/6596-euro#prevod-men>
- 29) LED OSVĚTLENÍ SPORTOVIŠŤ A SPORTOVNÍCH AREÁLŮ. *Silring* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://silring.cz/osvetleni-sportovist/>
- 30) MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK, 2021. *Mezinárodní marketing. 5.* vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3006-1.
- 31) MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- 32) MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání.* Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.

- 33) MUDRA, Václav, Štěpán VACÍK a Jan KAZIMOUR, 2022. Sportovní hala: metodika zadávání a návrhu. V Praze: České vysoké učení technické. ISBN 978-80-01-07075.
- 34) Montáž–Stavba přetlakové haly. *Wilson* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://wilson.cz/montaze-a-demontaze-nafukovacich-pretlakovych-hal/2002-stavba-pretlakove-haly.html>
- 35) NAFUKOVACÍ HALY. *Tilea* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://tilea.systems/cs/nafukovaci-haly/>
- 36) NAVRÁTIL, Arnošt, Václav MUDRA a Jaroslav MALÝ, 2010. *Sportovní stavby: [vysokoškolská učebnice]*. Praha: České vysoké učení technické v Praze. ISBN 978-80-01-04525-1.
- 37) Neinvestiční výzvy. *Národní sportovní agentura* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://agenturasport.cz/dotace-neinvesticni/>
- 38) Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2023. *Kurzy.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/2023/>
- 39) Nezaměstnanost v únoru stagnovala na 3,9 procentech, přibýlo volných míst. *Aktuálně.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nezamestnanost-v-unoru-stagnovala-na-3-9-procentech-pribylo-r~13a8e916bd8811eda873ac1f6b220ee8/>
- 40) O klubu. *Hroši Brno* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <http://www.hrosibrno.cz/o-klubu-hriste>
- 41) O klubu: Hřiště. *ČBA, Draci Brno* [online]. 2016 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://draci.baseball.cz/o-klubu/24/hriste>
- 42) Obyvatelstvo. *Czso.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/obyvatelstvo-xb>
- 43) ORÁLEK, Josef. Co je to obchod? *Litecom* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.litecom.cz/cs/blog/173-co-je-to-obchod>
- 44) Ovesný, Tomáš, předseda výboru [ústní sdělení]. Brno, 2022.
- 45) Plyn a elektřina. *Ušetřeno* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.usetreno.cz>

- 46) Podpora sportu v Jihomoravském kraji v roce 2023. *Jmk* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://dotace.kr-jihomoravsky.cz/Grants/20889-506-Podpora+sportu+v+Jihomoravskem+kraji+v+roce+2023.aspx>
- 47) Požadavky na provoz dětských hřišť, sportovišť a tělocvičen. *RevizeKontroly.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://revizekontroly.cz/odborne-clanky/ostatni/pozadavky-na-provoz-detskych-hrist-sportovist-a-telocvicen>
- 48) Premiér Fiala ocenil český tým za úspěch na World Baseball Classic. *Sport.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.sport.cz/clanek/micove-sporty-premier-fiala-ocenil-cesky-tym-za-uspech-na-world-baseball-classic-4120281>
- 49) Pro rodiče: Členské příspěvky. *Hroši Brno* [online]. 2022 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <http://www.hrosibrno.cz/clenske-prispevky>
- 50) Programové prohlášení vlády. *Vláda ČR* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/cz/programove-prohlaseni-vlady-193547/#vzdelavani\\_a\\_sport](https://www.vlada.cz/cz/programove-prohlaseni-vlady-193547/#vzdelavani_a_sport)
- 51) PROCHÁZKA, Jan a Michal BARDA. Křemíkový sport. *Cvf.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: [https://www.cvf.cz/rs2/mm/doc/clanky/c01\\_20-28\\_tema.pdf](https://www.cvf.cz/rs2/mm/doc/clanky/c01_20-28_tema.pdf)
- 52) PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- 53) REKTOŘÍK, Jaroslav, Petr PIROŽEK a Jana NOVÁ, 2015. *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií. ISBN 978-80-210-7995-3.
- 54) RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- 55) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

- 56) SOKOL HLUBOKÁ HOSTÍ SUPERCUP. *Hluboká Baseball & Softball Club z.s.* [online]. 2022 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.baseball-hluboka.cz/aktuality/436-sokol-hluboka-hosti-supercup>
- 57) Sport Hroch. *Facebook* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/sporthrochbrno>
- 58) SPORTOVNÍ AREÁL HROCH. *Kamsdetmi* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.kamsdetmi.com/detail.html?id=46241>
- 59) Sportovní centrum. *Sportovní areál Hroch* [online]. 2022 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.sporthroch.cz>
- 60) SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- 61) Statistika sportu: základní ukazatele. *Czso.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/161287478/09001621k5.pdf/f2e0af5a-8e3c-4fd5-ac97-f9701f2e95f8?version=1.1>
- 62) Svratka je mezi Komínem a Bystrčí v Brně přístupnější. Lávky a mola jsou hotové. *Seznamzpravy.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/regiony-zpravy-jihomoravsky-kraj-svratka-je-mezi-kominem-a-bystrci-v-brne-pristupnejsi-lavky-a-mola-jsou-hotove-195017>
- 63) SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- 64) Ve sportovním areálu Hroch vznikne workoutové hřiště pro handicapované sportovce. *Brnan.cz* [online]. 2019 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.brnan.cz/udalosti/ve-sportovnim-arealu-hroch-vznikne-workoutove-hriste-pro-handicapovane-sportovce-0>
- 65) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- 66) VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

- 67) Vývoj nabídkové ceny prodeje a pronájmu bytů v Brně. *Data Brno* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://data.brno.cz/apps/359969f508034857af037b6d0163b60b/explore>
- 68) Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Vyřazovací systém na dvě porážky [online]. 2014 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Vy%C5%99azovac%C3%AD\\_syst%C3%A9m\\_na\\_dv%C4%9B\\_por%C3%A1%C5%BEky&oldid=11777025](https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Vy%C5%99azovac%C3%AD_syst%C3%A9m_na_dv%C4%9B_por%C3%A1%C5%BEky&oldid=11777025)
- 69) Zapsaný spolek: Členská schůze. *Spolek Pro právo z. s.* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <http://www.zapsanyspolek.cz/p/clenska-schuze.html>
- 70) Zápasy Česka na WBC vytvořily rekord v sledovanosti. *Milujeme Baseball* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://milujeme-baseball.cz/2023/03/zapasy-ceska-na-wbc-vytvorili-rekord-v-sledovanosti/>
- 71) Zdravotníci. *První pomoc s.r.o.* [online]. 2017 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://zdravotaci.cz>
- 72) Život na VUT. *VUT* [online]. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/zivot/brno>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Mapa areálu Hroch.....	34
Obrázek 2: Věková struktura obyvatel Brna.....	41
Obrázek 3: Městský baseballový areál .....	50
Obrázek 4: Sportovně relaxační areál Hluboká nad Vltavou .....	52
Obrázek 5: Organizační struktura organizace.....	56
Obrázek 6: Grafické vyhodnocení SWOT .....	80
Obrázek 7: Parkovací plochy 1 a 2 .....	83
Obrázek 8: Systém na dvě porážky.....	84
Obrázek 9: Přehled marketingových forem .....	87

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Míra nezaměstnanosti (2019-2023).....	38
Graf 2: Meziroční inflace (2018-2023).....	39
Graf 3: Pohlaví respondentů .....	68
Graf 4: Věkové rozložení respondentů .....	68
Graf 5: Geografické rozložení respondentů.....	69
Graf 6: Rozdělení počtu dětí mezi muže a ženy .....	69
Graf 7: Četnost sportování respondentů .....	70
Graf 8: Rozdělení četnosti sportovní aktivity podle pohlaví .....	70
Graf 9: Účel návštěvy respondentů.....	72
Graf 10: Cílová aktivita respondentů v rámci areálu.....	72
Graf 11: Opětovné navštívení areálu .....	73
Graf 12: Doporučení areálu .....	74
Graf 13: Ganttův diagram aktivit turnaje.....	89

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hroch, z.s. – obchodní rejstřík, aktuální výpis .....	33
Tabulka 2: Příležitosti a hrozby na základě analýzy PEST .....	43
Tabulka 3: Příležitosti a hrozby na základě analýzy trhu .....	45
Tabulka 4: Vyhodnocení Porterova modelu .....	53
Tabulka 5: Příležitosti a hrozby na základě Porterova modelu .....	54
Tabulka 6: Silné a slabé stránky na základě modelu 7S firmy McKinsey .....	59
Tabulka 7: Analýza pohotovové likvidity .....	60
Tabulka 8: Analýza okamžité likvidity .....	60
Tabulka 9: Analýza autarkie .....	61
Tabulka 10: Ukazatel rentability nákladů doplňkové činnosti .....	61
Tabulka 11: Ukazatel míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti .....	61
Tabulka 12: Ukazatel obratu kapitálu .....	62
Tabulka 13: Cena za pronájem jednotlivých sportovišť .....	64
Tabulka 14: Silné a slabé stránky na základě Marketingového mixu .....	67
Tabulka 15: Vlastní návrhy na zlepšení od respondentů .....	74
Tabulka 16: Sestavení SWOT analýzy .....	76
Tabulka 17: Vyhodnocení silných stránek .....	77
Tabulka 18: Vyhodnocení slabých stránek .....	78
Tabulka 19: Vyhodnocení příležitostí .....	79
Tabulka 20: Vyhodnocení hrozeb .....	79
Tabulka 21: Plánovaný harmonogram turnaje .....	88
Tabulka 22: Nákladové porovnání typu hal .....	91
Tabulka 23: Přehled využití haly tréninkovými jednotkami .....	92
Tabulka 24: Odhad nákladů materiálního zajištění turnaje bez zahrnutí sponzorů .....	94
Tabulka 25: Odhad marketingových nákladů .....	94
Tabulka 26: Odhad nákladů za stravné po dobu turnaje .....	95
Tabulka 27: Odhad personálních nákladů .....	95
Tabulka 28: Odhad nákladů materiálního zajištění turnaje se zahrnutím sponzorů .....	96
Tabulka 29: Seznam odhadovaných celkových nákladů bez podpory sponzorů .....	96

Tabulka 30: Seznam odhadovaných celkových nákladů se zahrnutím sponzorských darů .....	97
Tabulka 31: Přehled výnosových položek .....	98
Tabulka 32: Přehled nákladů a výnosů ve třech variantách.....	98
Tabulka 33: Přehled nákladů a výnosů ve všech devíti variantách .....	99
Tabulka 34: Přehled odhadovaných jednorázových a sezónních nákladu nafukovací haly .....	100
Tabulka 35: Stanovení odpisů haly.....	101
Tabulka 36: Přehled výnosů z haly při jednotlivých variantách.....	102
Tabulka 37: Přehled ziskovosti v jednotlivých variantách .....	102
Tabulka 38: Výpočet VH po zdanění pro tři varianty .....	104

## SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1: Pohotov likvidita .....	20
Rovnice 2: Okamžit likvidita .....	20
Rovnice 3: Autarkie na bázi výnosů a nákladů.....	21
Rovnice 5: Rentabilita nákladů doplkov činnosti .....	21
Rovnice 6: Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplkov činnost.....	21
Rovnice 8: Obrat kapitálu .....	22

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

$L_{II}$  pohotová likvidita;

$P_e$  peníze a jejich ekvivalenty;

$P_o$  krátkodobé pohledávky;

$KZ_V$  krátkodobé závazky

$L_I$  okamžitá likvidita;

$A_{HV-HČ}$  je autarkie z hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů;

$V_{HČ}$  výnosy z hlavní činnosti;

$N_{HČ}$  náklady hlavní činnosti

$r_{NDČ}$  je rentabilita nákladů doplňkové činnosti;

$VH_{DČ}$  výsledek hospodaření doplňkové činnosti;

$N_{DČ}$  náklady doplňkové činnosti

$Z''$  míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti;

$zisk_{DČ}$  výsledek hospodaření z doplňkové činnosti implicitně v kladné hodnotě;

$ztráta_{HČ}$  výsledek hospodaření z hlavní činnosti implicitně v záporné hodnotě

$V$  výnosy celkem;

$K$  kapitál (pasiva celkem)

ČBA Česká baseballová asociace

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Rozvaha Hroch z.s. v tis. Kč .....	I
Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát Hroch z.s. v tis. Kč .....	II
Příloha 3: Splátkový kalendář v tis. Kč .....	III

**Příloha 1: Rozvaha Hroch z.s. v tis. Kč**

	<b>Položka (tis. Kč)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
A.	Dlouhodobý majetek celkem	51273	44871	51295
A.II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	51273	49638	51295
A.II.3.	Stavby	49638	49638	48240
A.II.4.	Hmotné movité věci a jejich soubory	1635	1044	3055
A.IV.	Oprávký k dlouhodobému majetku celkem	2162	4767	2280
A.IV.6.	Oprávký ke stavbám	1640	4500	1640
A.IV.7.	Oprávký k samostatným hmotným movitým věcem a souborům	522	267	640
B.	Krátkodobý majetek celkem	1047	772	
B.II.	Pohledávky celkem	629	680	125
B.II.1.	Odběratelé	629	569	21
B.II.4.	Poskytnuté provozní zálohy		111	48
B.II.8.	Daň z příjmu			52
B.II.9.	Ostatní přímé daně			4
B.III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	418	92	291
B.III.1.	Peněžní prostředky v pokladně	29		30
B.III.3.	Peněžní prostředky na účtech	389	92	261
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>52320</b>	<b>45643</b>	<b>51711</b>
A.	Vlastní zdroje celkem			-2052
A.II.2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení			-2025
B.	Cizí zdroje celkem	16721	16565	16747
B.II.	Dlouhodobé závazky celkem	16565	16565	16747
B.II.7.	Ostatní dlouhodobé závazky	16565	16565	16747
B.III.	Krátkodobé závazky celkem	156	109	721
B.III.1.	Dodavatelé	118	71	648
B.III.5.	Zaměstnanci	26	25	59
B.III.7.	Závazky k institucím sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění	10	9	13
B.III.11.	Ostatní daně a poplatky		4	1
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>16721</b>	<b>16565</b>	<b>15443</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

**Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát Hroch z.s. v tis. Kč**

	Položka tis. Kč	2019		2020		2021	
		činnost hlavní	činnost vedlejší	činnost hlavní	činnost vedlejší	činnost hlavní	činnost vedlejší
A.	Náklady	6344		5169		6729	
A.I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby	3551		2147		3466	
A.I.1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	1378		690		2051	
A.I.3.	Opravy a udržování	1408		369		524	
A.I.6.	Ostatní služby	637		835		891	
A.III.	Osobní náklady	758		786		976	
A.III.10.	Mzdové náklady	620		653		846	
A.III.11.	Zákonné sociální pojištění	138		133		130	
A.V.	Ostatní náklady	9		56		7	
A.V.20.	Dary			50			
A.V.22.	Jiné ostatní náklady	9		6		7	
A.VI.23	Odpisy dlouhodobého majetku	2025		2162		2280	
	Náklady celkem	6344		5169		6729	
B.	Výnosy	4809		2638	250	4572	105
B.I.	Provozní dotace					2159	
B.I.1.	Provozní dotace					2159	
B.II.	Přijaté příspěvky	2125	500	1361	250	451	
B.II.3.	Přijaté příspěvky (dary)	57		50		120	
B.II.4.	Přijaté členské příspěvky	310		416		331	
B.III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	2684		811		1941	105
B.IV.	Ostatní výnosy					21	
B.IV.10.	Jiné ostatní výnosy					21	
	Výnosy celkem	4809	500	2638	250	4572	105
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	-1535	500	-2531	250	-2157	105
D.	Výsledek hospodaření po zdaněním	-1535	500	-2531	250	-2157	105

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

**Příloha 3: Splátkový kalendář v tis. Kč**

rok	měsíc	počáteční hodnota	úrok	úmor	konečná hodnota
1	1	2250000	12938	17627	2232373
1	2	2232373	12836	17728	2214646
1	3	2214646	12734	17830	2196816
1	4	2196816	12632	17932	2178883
1	5	2178883	12529	18035	2160848
1	6	2160848	12425	18139	2142709
1	7	2142709	12321	18243	2124465
1	8	2124465	12216	18348	2106117
1	9	2106117	12110	18454	2087663
1	10	2087663	12004	18560	2069103
1	11	2069103	11897	18667	2050437
1	12	2050437	11790	18774	2031663
2	1	2031663	11682	18882	2012781
2	2	2012781	11573	18991	1993790
2	3	1993790	11464	19100	1974690
2	4	1974690	11354	19210	1955481
2	5	1955481	11244	19320	1936161
2	6	1936161	11133	19431	1916730
2	7	1916730	11021	19543	1897187
2	8	1897187	10909	19655	1877532
2	9	1877532	10796	19768	1857764
2	10	1857764	10682	19882	1837882
2	11	1837882	10568	19996	1817886
2	12	1817886	10453	20111	1797774
3	1	1797774	10337	20227	1777548
3	2	1777548	10221	20343	1757204
3	3	1757204	10104	20460	1736744
3	4	1736744	9986	20578	1716167
3	5	1716167	9868	20696	1695471
3	6	1695471	9749	20815	1674656
3	7	1674656	9629	20935	1653721
3	8	1653721	9509	21055	1632666
3	9	1632666	9388	21176	1611489
3	10	1611489	9266	21298	1590192
3	11	1590192	9144	21420	1568771

3	12	1568771	9020	21544	1547228
4	1	1547228	8897	21667	1525560
4	2	1525560	8772	21792	1503768
4	3	1503768	8647	21917	1481851
4	4	1481851	8521	22043	1459807
4	5	1459807	8394	22170	1437637
4	6	1437637	8266	22298	1415340
4	7	1415340	8138	22426	1392914
4	8	1392914	8009	22555	1370359
4	9	1370359	7880	22684	1347675
4	10	1347675	7749	22815	1324860
4	11	1324860	7618	22946	1301914
4	12	1301914	7486	23078	1278836
5	1	1278836	7353	23211	1255625
5	2	1255625	7220	23344	1232281
5	3	1232281	7086	23478	1208802
5	4	1208802	6951	23613	1185189
5	5	1185189	6815	23749	1161440
5	6	1161440	6678	23886	1137554
5	7	1137554	6541	24023	1113531
5	8	1113531	6403	24161	1089370
5	9	1089370	6264	24300	1065070
5	10	1065070	6124	24440	1040630
5	11	1040630	5984	24580	1016049
5	12	1016049	5842	24722	991328
6	1	991328	5700	24864	966464
6	2	966464	5557	25007	941457
6	3	941457	5413	25151	916306
6	4	916306	5269	25295	891011
6	5	891011	5123	25441	865570
6	6	865570	4977	25587	839983
6	7	839983	4830	25734	814249
6	8	814249	4682	25882	788367
6	9	788367	4533	26031	762336
6	10	762336	4383	26181	736156
6	11	736156	4233	26331	709825
6	12	709825	4081	26483	683342
7	1	683342	3929	26635	656707

7	2	656707	3776	26788	629919
7	3	629919	3622	26942	602977
7	4	602977	3467	27097	575880
7	5	575880	3311	27253	548628
7	6	548628	3155	27409	521218
7	7	521218	2997	27567	493651
7	8	493651	2838	27726	465926
7	9	465926	2679	27885	438041
7	10	438041	2519	28045	409996
7	11	409996	2357	28207	381789
7	12	381789	2195	28369	353420
8	1	353420	2032	28532	324888
8	2	324888	1868	28696	296192
8	3	296192	1703	28861	267332
8	4	267332	1537	29027	238305
8	5	238305	1370	29194	209111
8	6	209111	1202	29362	179749
8	7	179749	1034	29530	150219
8	8	150219	864	29700	120519
8	9	120519	693	29871	90648
8	10	90648	521	30043	60605
8	11	60605	348	30216	30389
8	12	30389	175	30389	<b>0</b>

Zdroj: Vlastní zpracování