



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## EKONOMICKÁ ANALÝZA SPORTOVNÍHO AREÁLU POD PALACKÉHO VRCHEM V BRNĚ

THE ECONOMIC ANALYSIS OF THE SPORTS COMPLEX POD PALACKÉHO VRCHEM IN BRNO

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

ZUZANA ŠATNÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

RNDr. HANA LEPKOVÁ

BRNO 2012

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Šatníková Zuzana**

---

Management v tělesné kultuře (6208R168)

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

**Ekonomická analýza sportovního areálu Pod Palackého vrchem v Brně**

v anglickém jazyce:

**The Economic Analysis of the Sports Complex Pod Palackého vrchem in Brno**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrh řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2007. 318. S. ISBN 978-80-86929-26-2.
- NOVOTNÝ, J. a kol. Sport v ekonomice. 1.vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.
- PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy - manažerské účetnictví v praxi. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 137 s. ISBN 80-247-1046-3.
- SYNEK, M. Ekonomická analýza. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2003. 79 s. ISBN 80-245-0603-3.

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Hana Lepková

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 27.05.2012

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na celkovou analýzu multifunkčního komplexu Sportovního areálu Pod Palackého vrchem Vysokého učení technického v Brně. Pomocí vybraných analýz vnějšího a vnitřního prostředí je posouzeno správné fungování areálu. Dílčí část práce se zabývá provozem Sportovní haly Pod Palackého vrchem a optimalizací ceníků v ní nastavených služeb. V závěru jsou zpracovány doporučení a návrhy na změny.

## **Abstract**

This bachelor's thesis focuses on the overall analysis of multi-sports complex Pod Palackeho Vrchem that belongs to Brno University of Technology. Using analyzes of selected internal and external environment is considered the proper functioning of the complex. Another part of the thesis deals with this sports hall PPV and optimize price lists of services. At the end recommendations are developed and also proposals for change.

## **Klíčová slova**

Ekonomická analýza, SLEPT analýza, Porterův model konkurenčních sil, SWOT analýza, kalkulace, sportovní zařízení

## **Keywords**

Economic analysis, SLEPT analysis, Porter's competitive forces model, SWOT analysis, calculation, sports facilities

### **Bibliografická citace**

ŠATNÍKOVÁ, Z. *Ekonomická analýza sportovního areálu Pod Palackého vrchem v Brně*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 63 s.  
Vedoucí bakalářské práce RNDr. Hana Lepková.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 25. 5. 2012

.....

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala především své vedoucí bakalářské práce paní RNDr. Haně Lepkové za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které napomohly ke zpracování práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Jitce Zouharové a dalším zaměstnancům CESA VUT v Brně za poskytnutí důležitých informací pro zpracování bakalářské práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA</b> .....	<b>12</b>
2.1 EKONOMICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA .....	12
2.1.1 Pojem analýza .....	12
2.1.2 Ekonomická analýza .....	12
2.1.3 Finanční analýza .....	13
2.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	14
2.2.1 SLEPT analýza .....	14
2.2.2 Porterův model konkurenčních sil .....	15
2.3 SWOT ANALÝZA .....	18
2.4 KALKULACE .....	21
2.5 SPORTOVNÍ ZAŘÍZENÍ.....	22
2.5.1 Historie stadionu .....	23
2.5.2 Historie tělocvičen a hal .....	24
2.5.3 Jak jsou využívána sportovní a tělovýchovná zařízení.....	25
2.5.4 Ekonomická efektivnost sportovního zařízení.....	26
<b>3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE</b> .....	<b>27</b>
3.1 CHARAKTERISTIKA SPORTOVNÍHO AREÁLU.....	27
3.2 CENTRUM SPOTOVNÍCH AKTIVIT.....	31
3.3 SLEPT ANALÝZA.....	33
3.3.1 Sociální faktory .....	33
3.3.2 Legislativní a politické faktory .....	34
3.3.3 Ekonomické faktory.....	35
3.3.4 Technologické faktory .....	37

3.4	PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL.....	38
3.4.1	Hrozba silné rivalry.....	38
3.4.2	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	38
3.4.3	Hrozba nahraditelnosti .....	39
3.4.4	Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků .....	39
3.4.5	Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů .....	40
3.5	SWOT ANALÝZA .....	41
3.6	SPORTOVNÍ HALA VUT V BRNĚ .....	46
3.6.1	Ekonomické zajištění.....	46
3.6.2	Využitelnost haly .....	46
3.6.3	Kalkulace .....	47
3.6.4	Porovnání .....	49
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ.....</b>	<b>51</b>
4.1	Sportovní areál PPV .....	51
4.1.1	Reklama .....	51
4.1.2	Komunikace .....	54
4.2	Sportovní hala VUT v Brně .....	57
4.2.1	Fond oprav .....	58
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>63</b>

## ÚVOD

Vznik pohybu, pojetí sportu a různé formy sportu jsou zde stejně dlouho jako lidstvo samo. Oblast sportu procházel a stále prochází velkým rozmachem a značný vliv na jeho rozvoj má politický či společensko-kulturní vývoj národa a společnosti. Postupem času vznikaly nové druhy sportů, a tím rostly i nároky na herní prostory. Výstavba sportovních zařízení vyhovující požadavkům své doby začala a pokračuje dodnes, když se převážně rekonstruuji stavební objekty, z kterých vznikají multifunkční, polyfunkční areály, haly či arény.

Předmětem bakalářské práce zabývající se ekonomickou analýzou by měl být většinou rozbor finančních stránek sledovaného objektu. Ekonomická analýza využívá metod matematicko-statistických, metod hodnocení a jiných dalších ukazatelů, mezi které patří i neekonomičtí ukazatelé. Bakalářskou práci jsem proto po konzultaci s vedoucí práce zaměřila na analýzu prostředí z pohledu managementu. V textu se proto objevují pojmy jako SLEPT analýza, Porterova analýza a SWOT analýza.

V úvodu práce jsou ve zkratce zmíněny hlavní a dílčí cíle bakalářské práce a stručně je zde vymezen sledovaný problém. V teoretické části práci jsou vysvětleny odborné pojmy a popsány analýzy, jež jsou nezbytné pro pochopení následující části práce. Dále je zde zakomponována podkapitola věnována sportovním zařízením a pohled do historie stadionů, tělocvičen či hal. Třetí kapitola je zaměřena na Sportovní areál Pod Palackého vrchem a organizaci Centra sportovních aktivit, která se o tento objekt stará a udržuje ho. Následně jsou vypracovány analýzy prostředí a bližší pohled na vybrané sportoviště. Konkrétně se jedná o Sportovní halu PPV. Cílem toho oddílu je určení celkových nákladů na provoz haly. Nejdůležitější částí je čtvrtá kapitola, která obsahuje zhodnocení a vlastní návrh přijatelného řešení problému vhodného hospodaření areálu.

Veškeré konkrétní informace, které byly nutné pro vypracování bakalářské práce, mi byly poskytnuty zaměstnanci CESA. Jedná se především o technické parametry sportovišť a číselné položky z účetnictví. Dále jsem čerpala z odborné literatury a příležitostně z internetu.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je provést celkovou analýzu Sportovního areálu Pod Palackého vrchem (dále také jen „SA PPV“). Tento rozsáhlý sportovní komplex Vysokého učení technického (VUT) je ve správě vysokoškolského ústavu Centra sportovních aktivit (CESA) VUT v Brně. Soubory analýz, které budou v této práci použity, pomohou odhalit slabé či slabší stránky fungování sledovaného sportovního zařízení. Po zjištění těchto výsledků bude provedeno vyhodnocení a následně doporučení pro ekonomicky lepší provoz objektu. Cílem práce je navrhnout výsledné řešení tak, aby celkový chod areálu byl pro CESA co nejvýhodnější a nejplynulejší.

Dílčím cílem práce je podrobnější zpracování Sportovní haly VUT v Brně. V této části budou popsány výhody a nevýhody, které budou porovnány s Halou míčových sportů Masarykovy univerzity v Univerzitním kampusu v Bohunicích. Dílčím úkolem je optimalizace ceníku služeb. Za použití kalkulačního vzorce bude zjištěno, zda je ceník pronájmů haly správně nastavený. V případě, že není, bude navržen nový ceník s vyšší ziskovostí. K tomu budou potřeba konkrétní číselné údaje nákladových položek týkající se provozu Sportovní haly VUT a průměrného počtu hodin využitelnosti. Následnou kalkulací bude zjištěna výše nákladů na jednu hodinu provozu.

Metody, které budou v práci využity:

- SLEPT analýza
- Porterův model konkurenčních sil
- SWOT analýza

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA**

V této části práce jsou teoreticky popsány vybrané analýzy, které budou použity v praktické části a pomohou zjistit a zhodnotit stávající situaci Sportovního areálu PPV v Brně. Dále jsou v této části zpracovány základní informace týkající se sportovního zařízení.

### **2.1 EKONOMICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA**

V teoretické části Ekonomická a finanční analýza jsou stručně a srozumitelně vysvětleny základní pojmy, jako je analýza, ekonomická analýza a finanční analýza.

#### **2.1.1 Pojem analýza**

Mezi základní prvky managementu patří plánování, organizování, stimulace a kontrola. Plánování je výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních funkcí. Obsahuje vymezení cílů a naznačení cest, kterými tyto cíle mají být dosaženy. Organizování je vymezení vzájemných vztahů lidí a prostředků při plnění určitých záměrů. Souvisí s vytvořením vnitřní struktury firmy. Pomocí vnějších pobídek využíváme lidi v organizaci tak, že působíme na jejich motivaci a tímto způsobem je chápána stimulace. Kontrola je nedílnou součástí manažerské práce. Umožňuje regulovat záporné odchylky v činnostech směrem k dosažení stanovených cílů.

Rozbor neboli analýza je součástí všech základních prvků managementu a funkcí, které manažeři vykonávají. Je jakousi fází řídicího procesu, jehož největší podstatu tvoří v plánování a kontrolování. Analýza se může zabývat celým podnikem nebo pouze jeho částí. Může se zaměřit na výsledky, procesy, všechny činnosti firmy nebo jen na některé činnosti.<sup>1</sup>

#### **2.1.2 Ekonomická analýza**

Ekonomická analýza se nemusí věnovat pouze podniku, ale také záводу a některým dalším vnitropodnikovým útvarům. Chápeme ji jako pozorování určitého ekonomického celku, jevu, či procesu. Rozložením na jednotlivé složky a jejich podrobnějším zkoumáním a hodnocením chceme opětovnou skladbou dostat zpět do upraveného celku a získat tím zlepšení a zvýšení výkonnosti jeho fungování. Předmětem ekonomické

---

<sup>1</sup> Synek, M. Ekonomická analýza. 2004. s. 7.

analýzy je ve většině případů finanční činnost, ale i ostatní činnosti často přecházejí do technického rozboru a budou se tedy používat i neekonomické ukazatele. Cílem je zhodnocení ekonomické analýzy a následně vypracování návrhů na zlepšení současné situace.<sup>2</sup>

### **2.1.3 Finanční analýza**

Pojem finanční analýza pochází z USA. Zde se finanční analýzou zabíraly nejen teoretické práce, ale také své uplatnění našla v praktickém využití. V Německu se používá název bilanční analýza nebo bilanční kritika, která zahrnuje analýzu a hodnocení všech dokumentů. Těmi jsou rozvahy, výkazy zisku a ztrát, přílohy a výroční zprávy. U nás byl pojem převzat z anglického pojmu financial analysis a používán jako finanční analýza pro rozborovou činnost. Před rokem 1989 se prováděla jako tzv. rozbor hospodaření.<sup>3</sup>

Finanční analýza je součástí systému podnikového řízení a je úzce propojena s účetnictvím a finančním řízením podniku. Tato analýza poukazuje na hodnocení minulosti, současnosti a především doporučení vhodných výsledků do budoucnosti finančního hospodaření firmy. Jejím hlavním cílem je rozpoznat finanční zdraví podniku, které se používá pro vyjádření uspokojivé finanční situace firmy. Zjednodušeně můžeme finanční zdraví definovat jako likvidita (rychlost aktiv přeměnit na peněžní prostředky) plus rentabilita (výnosnost). Dále je důležité, aby se provedením finanční analýzy poznaly slabiny, které by mohly vést k problému a určit silné stránky.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Synek, M. Ekonomická analýza. 2004. s. 7.

<sup>3</sup> Grünwald, R., Holečková, J. Finanční analýza a plánování podniku. 2004. s. 6.

<sup>4</sup> Tamtéž, s. 4-5.

## 2.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Marketingovým prostředím se rozumí prostředí, ve kterém probíhají veškeré marketingové aktivity organizace, a je tvořeno řetězcem příležitostí a hrozeb. Tyto řetězce by měl zaměstnanec firmy pracující v oddělení marketingu zavčas analyzovat a identifikovat. Následně je jeho úkolem navrhnout způsob řešení. Je nutná rychlá reakce, aby firma prosperovala a udržela se na trhu. Marketingové prostředí se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Faktory makroprostředí působí na mikroprostředí činných účastníků trhu. Pro analýzu makroprostředí se využívá SLEPT(E) analýzy (PEST či PESTEL) jejímž cílem je, aby byly vybrány pouze ty faktory, které jsou pro danou firmu důležité. Porterův model konkurenčních sil je analýzou mikroprostředí a má za úkol zjistit základní síly, které na odvětví působí.<sup>5</sup>

### 2.2.1 SLEPT analýza

SLEPT se využívá ke strategické analýze makroprostředí, tedy faktorů vnějšího prostředí a často se o ní mluví jako o prostředku pro analýzu změn okolí. Analýza prostředí se také často nazývá tzv. PEST analýza, která představuje čtyři faktory prostředí (politický, ekonomický, sociální a technologický). PEST je totožná s analýzou SLEPT. Rozdíl je pouze v pořadí a v počtu faktorů.<sup>6</sup>

*„SLEPT/PEST analýza představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které není stabilní a mění se. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat.“<sup>7</sup>*

*„Analýza prostředí je důležitá pro poznání externího okolí, v kterém podnik působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv, a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat.“<sup>8</sup>*

---

<sup>5</sup> Jakubíková, D. Strategický marketing. 2009. s. 81-84.

<sup>6</sup> SLEPT analýza [online]. [cit. 2012-03-01]. Dostupné z <http://www.assembla.com>

<sup>7</sup> Tamtéž.

<sup>8</sup> Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP [online]. [cit. 2012-03-01]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz>

Tabulka 1: SLEPTE analýzy.

Sociální	Demografické vlivy, makroekonomická charakteristika trhu práce, sociálně-kulturní aspekty, dostupnost pracovní síly.
Legislativní	Ovlivňování právními normami, chybějící legislativa, funkčnost zákonných norem.
Ekonomické	Základní hodnocení makroekonomické situace, posuzování a zohledňování magického trojúhelníku, přístup k finančním zdrojům.
Politické	Politický postoj, hodnocení politické stability, politický vliv různých skupin, hodnocení zahraničních vztahů.
Technologické	Investice do inovací, podpora vlády v oblasti výzkumu, technologické aktivity, technologická úroveň.
Ekologické	Přírodní a klimatické vlivy, globální hrozby, legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí.

Zdroj: Grasseová, M. *Analýza v rukou manažera*. 2010. s. 179.

### 2.2.2 Porterův model konkurenčních sil

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí je jeden z analýz mikroprostředí, kde se střetává navzájem pět činitelů, kteří svým působením určují zisk podniku. Mezi těchto pět základních konkurenčních hrozeb patří současní konkurenti, nově vstupující konkurenti, odběratelé, dodavatelé a substituty.<sup>9</sup>

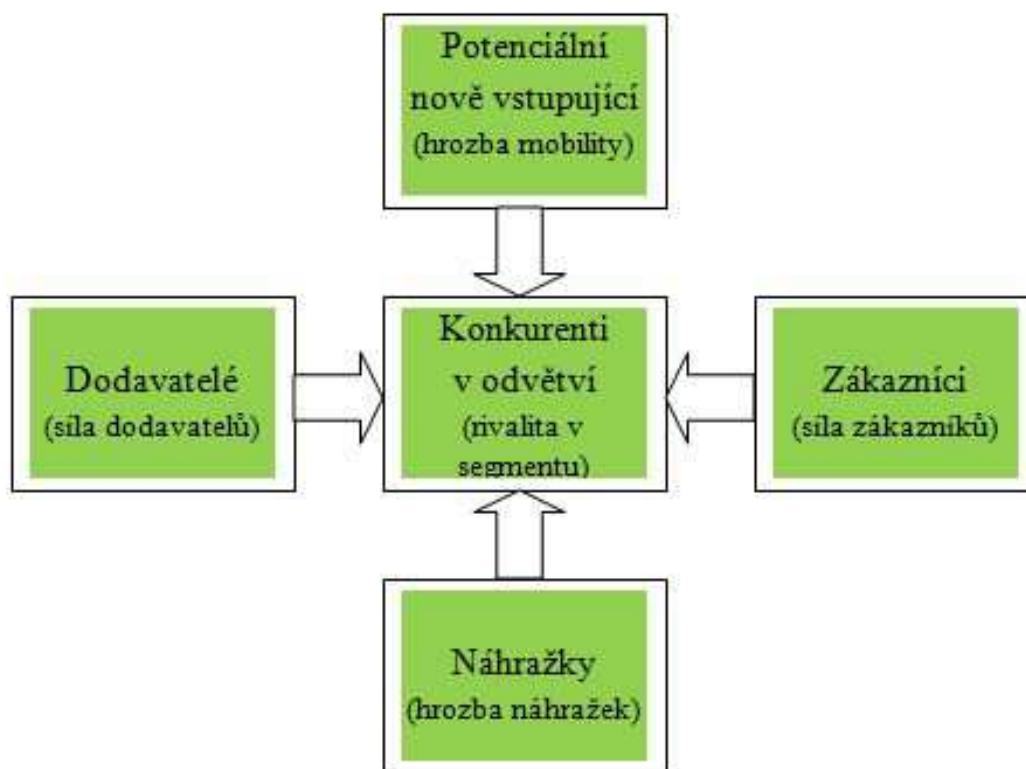
Pět činitelů, kteří představují hrozbu podle Moniky Grasseové a kolektivu v publikaci *Analýza podniku v rukou manažera*:<sup>10</sup>

- Hrozba silné rivality
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků
- Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků
- Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

<sup>9</sup> Porterův model pěti hybných sil. [online]. [cit. 2012-03-05]. Dostupné z <http://www.webdev.cz>

<sup>10</sup> Grasseová, M., Dubec, R., Řehák, D. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2010. s. 192.

Obrázek 1: Porterův model konkurenčních sil



Zdroj: Kotler, P., Keller, K., L. Marketing management. 2007 s. 380.

#### Hrozba silné rivality

Pokud je v daném segmentu velké množství silných konkurentů, odvětví v tomto případě není přitažlivé. Soupeření mezi konkurenty v odvětví se zvyšuje, pokud začne daný sektor stagnovat nebo se zmenšovat. „Dalším faktorem působícím na rivalitu v odvětví jsou vysoké fixní náklady, jelikož firmy jsou pod velkým tlakem, aby naplňovaly své kapacity i pokud by měly snížit ceny. To může vést k cenovým válkám.“<sup>11</sup>

#### Hrozba vstupu nových konkurentů

Jestli chce být určité odvětví na trhu výjimečné a tím přitažlivé, záleží to na výšce vstupních a výstupních bariér. Větší ziskovosti odvětví dosáhne, jestliže vstupní bariéry budou vysoké a výstupní nízké. „Ohrožení ze strany nových konkurentů závisí především na vstupních bariérách do daného odvětví, což je nejčastěji spjato s existencí a působením některého z následujících šesti faktorů:

<sup>11</sup> Grasseová, M., Dubec, R., Řehák, D. Analýzy podniku v rukou manažera. 2010. s. 192.

- úspory z rozsahu,
- kapitálová náročnost vstupu,
- přístup k distribučním kanálům,
- očekávaná reakce zavedených firem,
- legislativa a vládní zásahy,
- diferenciací výrobků.<sup>12</sup>

#### Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků

Substituce je nahrazení jednoho výrobku jiným výrobkem, který plní stejnou funkci. *„Odvětví je neatraktivní v případě, že existuje reálná nebo potencionální hrozba zastupitelnosti výrobků. V případě, že dojde ke zlepšení technologií pro výrobu substitučních výrobků, ceny a zisk na trhu klesnou.“<sup>13</sup>*

#### Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Zákazníci se snaží snižovat ceny produktů, a jestliže zákazníkům roste vyjednávací síla nebo je dokonce vysoká, trh je neatraktivní. *„Síla zákazníků se zvyšuje, jestliže jsou koncentrováni a organizováni, jestliže výrobek pro ně tvoří výraznou část jejich nákladů, jestliže výrobky nejsou diferencované, dále pak pokud nejsou náklady spojené se změnou nakupovaného výrobku pro zákazníka nízké a v neposlední řadě pokud je zákazník vzhledem ke svým nízkým ziskům citlivý na cenu.“<sup>14</sup>*

#### Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Trh není přitažlivý, pokud dodavatelé mohou zvyšovat ceny nebo snižovat kvalitu výroby či služby. *„Síla dodavatelů roste s jejich koncentrací v případě, že dodavatelé poskytují jedinečné výrobky.“<sup>15</sup>*

---

<sup>12</sup> Grasseová, M., Dubec, R., Řehák, D. Analýzy podniku v rukou manažera. 2010. s. 192.

<sup>13</sup> Tamtéž, s. 192.

<sup>14</sup> Tamtéž, s. 192.

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 193.

## 2.3 SWOT ANALÝZA

Jedná se o typ strategické analýzy, jejíž vypracování nezabere moc času a je relativně jednoduchá. SWOT analýza šetří čas i peníze. Analýza se využívá v běžném životě, aniž by si to lidé uvědomovali. Při rozhodování, např. o koupi některé věci, si člověk říká klady a zápory a poté se teprve rozhodne, zda zboží koupí, přitom částečně sestavuje SWOT analýzu. Proto je i pro firmu nenáročná a firma získá důležité informace, pokud SWOT analýzu provede správně. Tímto nejčastěji používaným nástrojem se analyzují silné a slabé stránky ve vnitřním, příležitosti a hrozby ve vnějším prostředí.<sup>16</sup>

Aby nedocházelo k velkému zkreslení výsledků SWOT analýzy a dostání se tak ke špatným závěrům, je důležité do sestavování této analýzy zahrnout co nejvíce pracovníků firmy ze všech oddílů organizační struktury.

Název SWOT:

- S = silné stránky = strengths
- W = slabé stránky = weaknesses
- O = příležitosti = opportunities
- T = hrozby = threats

Podle Moniky Grasseové a kolektivu v publikaci Analýza podniku v rukou manažera je SWOT analýza charakterizovaná takto:

*„SWOT je tedy typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats), který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Analýzy spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné situace okolí organizace (vnější prostředí).“<sup>17</sup>*

*„Analýzu SWOT řadíme mezi základní metody strategické analýzy právě pro její integrující charakter získaných, sjednocených a následně vyhodnocených poznatků.“*

<sup>16</sup> Rizika a příležitosti v podnikání může odhalit SWOT analýza. [online]. [cit. 2012-03-02]. Dostupné z <http://www.podnikatel.cz>

<sup>17</sup> Grasseová, M., Dubec, R., Řehák, D. Analýza podniku v rukou manažera. 2010. s. 297.

Z této charakteristiky jednoznačně vyplývá, že SWOT analýzy pracuje s informacemi a daty získanými v průběhu hodnocení a analýzy organizace nebo její části pomocí dílčích analýz jednotlivých oblastí.<sup>18</sup>

Tabulka 2: SWOT analýza.

SWOT		
	STRENGTHS (Silné stránky)	OPPORTUNITIES (Příležitosti)
Přednosti	<b>MOŽNOSTI</b> Podmínky, kterými jsme schopni úspěšnou realizaci cíle podpořit  <i>Co nám to usnadní?</i>	<b>PŘÍLEŽITOSTI</b> co bude zlepšeno, čeho bude realizaci cíle dosaženo  <i>Co se tím zlepší?</i>
Nedostatky	<b>WEAKNESSES (Slabé stránky)</b>  <b>RIZIKA</b> podmínky, které mohou dosažení cíle zmařit  <i>Co nám to znesnadní?</i>	<b>THREATS (Hrozby)</b>  <b>HROZBY</b> které nás nutí realizovat, nebezpečné možnosti, které by nás čekaly  <i>Co nás k tomu nutí?</i>
	Vnitřní	Vnější

Zdroj: [www.vlastnicesta.cz](http://www.vlastnicesta.cz)

### Silné stránky

Silné stránky jsou faktory vnitřního prostředí firmy, díky kterým má firma vysokou pozici na trhu. Snaží se tyto stránky maximalizovat. Mezi takové výhody se považuje např. dobré jméno firmy (známá, silná značka), dostupnost, vybavenost, výjimečné know-how, zkušenost, dostatek kvalifikovaných pracovníků aj. „Lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenčních výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.“<sup>19</sup>

### Slabé stránky

U slabých stránek jde taktéž o vnitřní faktory, které naopak firmu oslabují a snaží se o jejich maximální minimalizaci. Negativní faktory, mezi které patří např. špatně

<sup>18</sup> Grasseová, M., Dubec, R., Řehák, D. Analýzy podniku v rukou manažera. 2010. s. 295.

<sup>19</sup> Blažková, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 2007. s. 156.

zacílená reklama, nedostatečná kontrola, zastaralá vybavenost a tedy i špatná kvalita výrobků. Tyto faktory můžou ohrožovat plynulý chod firmy.<sup>20</sup>

### Příležitosti

Příležitosti znamenají možnosti, které většinou přicházejí zvenčí. „*Možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci.*“ Příležitost může být získaná dotace od státu, či nečekaný dar, ale také stále rostoucí odvětví, nové technologie nebo získání nových zákazníků.<sup>21</sup>

### Hrozby

„*Nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenají překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval.*“ Největší hrozbou pro všechny je především vstup nových konkurentů na trh, ale také hrozba v podobě živelných pohrom, či ztráty dobrého jména.<sup>22</sup>

Způsob postup při SWOT analýze podle Blažkové:<sup>23</sup>

- 1) Vytipujeme faktory v rámci jednotlivých kategorií, tj. faktory, které představují silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení pro náš podnik;
- 2) Umístíme faktory do jednotlivých polí ve SWOT matici;
- 3) Posoudíme jednotlivé faktory z hlediska významnosti a závažnosti pro podnik;
- 4) Navrhujeme příslušná strategická opatření.

---

<sup>20</sup> Blažková, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 2007. s. 156.

<sup>21</sup> Tamtéž, s. 156.

<sup>22</sup> Tamtéž, s. 156.

<sup>23</sup> Tamtéž, s. 158.

## 2.4 KALKULACE

Kalkulace pro firmu představuje předběžné stanovení nebo následné zjištění jednotlivých částí ceny za jednotku výkonu neboli kalkulační jednici. Za tu se pokládá výkon, který musí být objemově a obsahově určen. Příkladem může být 1 kus výrobku, 1 metr látky, 1 hodina práce, 1 kubík vody a v našem případě také 1 hod provozu sportoviště.<sup>24</sup>

Rozdělení kalkulace:

- Předběžná – sestavuje se před začátkem sledovaného období a uvádějí se zde předpokládané náklady. Vychází se z technickohospodářské normy spotřeby přímých nákladů a rozpočtu nepřímých nákladů.
- Výsledná – sestavuje se po skončení sledovaného období a obsahuje skutečné náklady. Údaje zjistíme z vnitropodnikového účetnictví.<sup>25</sup>

*„Kalkulace se sestavují v jednotlivých položkách přímých a nepřímých nákladů, které tvoří tzv. kalkulační vzorec. Skladba jeho položek je závislá na druhu činnosti a její organizaci.“* Každá organizace svůj vzorec zvolí sama podle toho, který nejlépe vyhovuje konkrétním podmínkám.<sup>26</sup>

Kalkulační vzorec

Nejčastěji používaný kalkulační vzorec ve studijním materiálu Maturitní okruhy z účetnictví autora P. Štohl je následující:

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní režie (vlastní náklady výroby)
5. Zásobovací režie
6. Správní režie (vlastní náklady výkonu)
7. Odbytové náklady (úplné vlastní náklady výkonu)
8. Zisk (prodejní cena)<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Štohl, P., Klička, V. Maturitní okruhy z účetnictví. 2006. s. 127.

<sup>25</sup> Tamtéž, s. 127.

<sup>26</sup> Tamtéž, s. 127.

<sup>27</sup> Tamtéž, s. 127.

## 2.5 SPORTOVNÍ ZAŘÍZENÍ

V České republice jsou sportovní zařízení, která slouží školnímu sportu, rekreačnímu sportu nebo vrcholovému sportu.

Sportoviště, která jsou využívána pro školní sport, jsou závislá na finančních příspěvcích z veřejných rozpočtů, protože nejsou schopny pokrýt náklady na provoz pouze z komerčních pronájmů. Je zde ale i několik sportovních zařízení, které mohou úspěšně fungovat na základě komerce. Mezi tato ziskové sportoviště patří především fitness centra, wellness centra, dále také tenisové, badmintonové či squashové kurty, golfové centra, bowlingové herny nebo i lyžařské areály.<sup>28</sup>

Sportovní a tělovýchovné zařízení lze definovat jako uměle vytvořené prostředí pro sportování a tělesnou přípravu. Mezi tyto zařízení pro sportovní účely se považují především hřiště, tělocvičny, plavecké bazény, stadiony, lyžařské vleky, sjezdovky apod.<sup>29</sup>

### **Sportovní stavby a zařízení můžeme rozdělit následovně:**

#### Stadiony

- Atletické a fotbalové stadiony
- Lyžařské stadiony
- Vodácké stadiony
- Stadiony pro dostihy a jezdecké sporty

#### Tělocvičny, haly a kryté stadiony

- Tělocvičny a haly
- Další krytá sportoviště (zimní stadiony, atletické haly, tenisové haly, velodromy)

#### Plavecké a rekreační bazény, koupaliště

- Plavecké bazény
- Aquaparky a centra volného času

#### Jiné sportovní stavby a zařízení

- Bowling, kuželky

---

<sup>28</sup> Novotný, J. Sport v ekonomice. 2011. s. 418.

<sup>29</sup> Tamtéž, s. 20.

- Umělé lezecké stěny
- Squash
- golf<sup>30</sup>

### 2.5.1 Historie stadionu

Nejvýraznějším obdobím historie týkající se tělesné kultury a sportu je doba starověkého Řecka a Říma. Za nejvýznamnější společensko-kulturní událost se bez pochyby považují olympijské hry, o nichž je první záznam datován k roku 776 př. n. l. v oblasti antického Řecka.<sup>31</sup>

V době starověkého Řecka a Říma vznikají a rozvíjejí se především atletické stadiony. Jsou to stavby, které patří mezi nejvýznamnější objekty ve městech. *„Vývoj typologie stadionů je zajímavý od svých počátků až dodnes a pro současnou tvorbu z něj vyplývá mnoho poučení.“* Ze starověku se dodnes objevuje mnoho elementů vývoje pro stavbu těchto sportovišť. Na začátku rozvoje nejprve jako stadion postačil pouze vhodný přírodní útvar. Tak to vypadalo např. v Olympii nebo v Athénách, kde diváci pozorovali probíhající událost z přilehlých přírodních svahů. Dalším vývojem bylo vybudování jednostranné a následně dvoustranné přímé tribuny. *„Příkladem vrcholového vývojového typu té doby je podkovitá forma stadionu v Athénách, jehož dnešní podoba pochází s 2. Století př. n. l.“* Toto obloukovité uzavření stadionu do tvaru podkovy má pravděpodobně spojitost s vývojem „hipodromu“, což je závodíště pro koňské dostihy. Otevřená strana stadionu sloužila jako prostor pro slavnostní nástup sportovců. Závodníci běhali na vzdálenost jednoho stadionu. Byla to délková starořecká míra, která odpovídala cca 200 m dlouhému závodíšti o šířce zhruba 30 m. Velký vliv na další vývoj měly později zejména amfiteátry. Byla to typická římská stavba té doby o elipsovitém půdorysu a s uzavřenou tribunou kolem oválné arény.<sup>32</sup>

*„Teprve rozvoj různých sportů v celé Evropě a rostoucí zájem diváků o některé z nich, zejména atletiku a fotbal, byl podnětem pro stavitele a architekty, a tak se oproti dosavadnímu převládajícímu kultovnímu přístupu objevil přístup funkční a racionální, projevující se především v půdorysném tvaru závodíště a tribun.“* O další rozvoj se zasloužil baron Pierre de Coubertin, který obnovil olympijské hry. První olympiáda se

<sup>30</sup> Navrátil, A., Mudra, V., Malý, J. Sportovní stavby. 2010. s. 7.

<sup>31</sup> Tamtéž, s. 10.

<sup>32</sup> Tamtéž, s. 74-75.

konala v roce 1896 na zrekonstruovaném stadionu v Athénách. Do tohoto roku nebyl nikde na světě žádný atletický stadion, a právě proto se první hry konaly v Athénách. Tento opravený komplex ale i přes to nebyl vyhovující.<sup>33</sup>

Vzhledem k tomu, že postupem času se olympijské hry staly tradicí, dostavila se snaha organizátorů o soustředění co největších kapacit diváků na jeden stadion. To z důvodu, aby mohli sledovat co nejvíce sportovních soutěží. Pro hry roku 1908 v Londýně byl postaven monumentální stadion v Shepherdu pro 80 000 diváků o rozměrech 305 x 180 metrů. Ten zahrnoval i hřiště pro kopanou, velodrom s betonovou dráhou, atletické disciplíny s běžeckou dráhou, plavecký bazén se 16 drahami délky 100 metrů, pro lukostřelbu a jezdecké soutěže. Ukázalo se, že právě rozsáhlost stadionu neumožňovala návštěvníkům kvalitní viditelnost a proto se tato idea zcela minula účinkem. Od třicátých let minulého století byl přijat mezinárodní standart na délku běžecké dráhy 400 metrů. Účelem bylo zvýšení kapacit pro diváky. Do té doby měly atletické dráhy různé délky.<sup>34</sup>

Postupem času a získáváním zkušeností na požadavcích pro vyhovující stadion projevovalo stále více faktorů a jiných hledisek. Tohle mělo za následek vznik typologických pravidel, která zahrnovala různá doporučení, jako orientaci hřiště ke světovým stranám, umístění a provozní vazby různých funkcí, sklon tribun, způsoby naplňování a vyprazdňování hledišť. Dále byly vypracovány další zásady, sjednoceny rozměry hřišť, vydány podklady na výpočet kapacit šaten, hygienické zařízení apod.<sup>35</sup>

### **2.5.2 Historie tělocvičen a hal**

Historie vývoje tělocvičen a hal sahá do počátku starověku především do antického Řecka, kde se zastřešovala gymnasia obsahující převážně příslušenství. Ve středověku se stavěly jízdárny a míčovny a následným vznikem tělovýchovných jednot a sportovních klubů se začala budovat nejen otevřená, ale i krytá sportoviště. Ve výstavbě tělocvičen měla u nás největší podíl Tělovýchovná jednota Sokol (vznik 16. 2. 1862). Sokolovny byly tenkrát víceúčelovým zařízením. Tyto prostory se využívaly a dodnes využívají nejen pro sport, ale také pro společenské a kulturní akce. V 80. letech 20. století projektový ústav Sportprojekt systematizoval tělocvičny a haly.

---

<sup>33</sup> Navrátil, A., Mudra, V., Malý, J. Sportovní stavby. 2010. s. 76-77.

<sup>34</sup> Tamtéž, s. 77.

<sup>35</sup> Tamtéž, s. 80.

Tělocvična byla dle Sportoprojektu formulována jako budova s víceúčelovými krytými sportovními plochami. Sportovní plocha byla rozdělena do pěti velikostních typů od 12 x 18 m do 18 x 36 m s minimální světlou výškou (svislá vzdálenost od podlahy ke stropu) 6 m. Sporty se stále vyvíjí a mění se pravidla, a proto se musejí také přizpůsobovat rozměry hřišť. Jedná se převážně o světlou výšku, která je pro mezinárodní volejbal minimálně 12,5 m.<sup>36</sup>

### **2.5.3 Jak jsou využívána sportovní a tělovýchovná zařízení**

Problém s využívání nejvýznamnějších sportovních a tělovýchovných zařízení (dále jen STZ) v České republice je velmi zajímavý. Je rozhodující jaké společnosti jsou nejčastějšími uživateli, kolik hodin jsou zařízení v provozu, jak moc jsou ztrátové apod. V současnosti jsou na tom nejhůře tělovýchovné jednoty, které vlastní a spravují STZ a současně provozují svojí rozsáhlou činnost. Nemohou podpořit vykrytí nákladů pomocí pronájmů, protože pronajímají jen minimum kapacity. Těžké chvíle prožívají také nákladná sportovní zařízení, která se nacházejí v menších městech. Působí zde konkurence, uživatelé neustále hledají a následně se často přesouvají do levnějších zařízení. *„Zvýší-li se cena nad jistou únosnou míru, uživatelé (spotřebitelé) snižují zájem nebo přecházejí ke konkurenci.“* Sportovní záliba se řadí v populaci mezi tzv. zbytné potřeby, což znamená, že se lze bez nich obejít.<sup>37</sup>

### **Stadion vs. aréna**

Stadion je sportovní zařízení, které je považováno za venkovní stavbu a slouží jednomu, ale i více účelům. Kapacita stadionu ve Spojených státech amerických se udává ve výši alespoň 40 000 diváků. U nás v České republice se kapacita stadionu pohybuje od 5 000 diváků.<sup>38</sup>

Za arénu se považuje vnitřní zařízení, kde fanoušci, sedí kolem hrací plochy v jedné nebo více úrovních. Do těchto sportovišť se můžeme jít podívat na utkání ve florbalu, futsalu, basketbalu, ledním hokeji a na další sporty. *„V západní literatuře se za arény považují taková zařízení, která mají kapacitu od 10 000 do 25 000, ale naše poměry*

---

<sup>36</sup> Navrátil, A., Mudra, V., Malý, J. Sportovní stavby. 2010. s. 115.

<sup>37</sup> Novotný, J. Sport v ekonomice. 2011. s. 413.

<sup>38</sup> Tamtéž, s. 421.

*jsou v tomto ohledu skromnější a za arény můžeme považovat ta zařízení, která mají kapacitu vyšší než 5 000 diváků.*“<sup>39</sup>

Z hlediska kapacity se v ČR rozdíl mezi stadionem a arénou nestanovují. Hodnotí se jen typ sportu, co se tam hraje a jestli se jedná o venkovní nebo vnitřní zařízení.

#### **2.5.4 Ekonomická efektivnost sportovního zařízení**

O efektivnosti provozu nejlépe vypovídají jednotkové náklady, jejich srovnáváním se nám ukáže náročnost provozu:

1. Nejjednodušším ukazatelem se jeví náklady na jednu hodinu provozu
2. Náklady na jednoho návštěvníka
3. Průměrná cena vstupného/jednotkové náklady na návštěvníka
4. Průměrná cena vstupného/mezní náklady na návštěvníka<sup>40</sup>

Při posuzování ekonomické efektivnosti sportovního zařízení sledujeme dobu provozu v hodinách a tržby. Často bývají problémy i s korektním vykazováním provozních hodin. To vede k tomu, že je velmi složité provádět komparaci mezi jednotlivými zařízeními. Je možno zjistit jednotkové náklady na návštěvníka nebo hodinu, avšak mezní náklady se sledují obtížněji. Tudíž je velmi závažným faktem, že provozovatelé nesledují důkladněji ukazatele, které charakterizují STZ.<sup>41</sup>

*„Teoretická východiska usnadňují pohledy na financování sportovních zařízení.“*  
V nejhorší ekonomické situaci v rámci ČR jsou STZ, která slouží především veřejnosti a jejíž provoz je zároveň energeticky náročný. V závislosti na růstu cen energií logicky roste i ztrátovost těchto zařízení. Náklady na energie spolu se mzdovými náklady představují až 75% všech provozních nákladů. Tato zařízení je nutno podporovat, protože bez podpory by široká část veřejnosti přestala STZ užívat. Na druhou stranu existují i sportoviště, která se dokážou uživit ze vstupného a dalších komerčních pronájmů. Největší tíha z hlediska zabezpečení provozu ale stále leží na tělovýchovných jednotách. Státní dotace na údržbu a provoz je z celkových nákladů nízká a nic nenavádí tomu, že by se situace měla v blízké době změnit k lepšímu.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Novotný, J. Sport v ekonomice. 2011. s. 421.

<sup>40</sup> Tamtéž, s. 413.

<sup>41</sup> Tamtéž, s. 414.

<sup>42</sup> Tamtéž, s. 420.

## **3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE**

### **3.1 CHARAKTERISTIKA SPORTOVNÍHO AREÁLU**

Sportovní areál Pod Palackého vrchem Vysokého učení technického je jedním z nejrozsáhlejších sportovních zařízení v Brně. Jeho provozem je pověřeno Centrum sportovních aktivit (dále jen CESA) v Brně. Nachází se v Králově Poli v Brně na ulici Technická. Tento rozsáhlý sportovní komplex, který v posledních pěti letech prošel rekonstrukcí a dostavbou, se považuje za jeden z nejmodernějších sportovních areálů v České republice. Jeho jedinečnost podtrhuje lokace v blízkosti přírody (lesoparky přírodní rezervace).

Sportovní zařízení PPV VUT v Brně má vynikající předpoklady k pořádání národních i mezinárodních sportovních soutěží. Tento areál se začal rekonstruovat od roku 2007 a doteď prochází stavebními úpravami. Nejvýznamnější částí areálu je bezpochyby atletický stadion, který je v provozu od roku 1985. Od roku 2009 probíhala rekonstrukce stadionu, která byla dokončena v červnu 2011. Náklady na jeho obnovu dosahovaly výše 123 milionů korun a město Brno tuto rekonstrukci finančně podpořilo částkou 25 milionů Kč. Díky svým parametrům dostal stadion certifikaci (Class 1 Athletics Facility) pro pořádání atletických závodů třídy A. Certifikace udělila Mezinárodní asociace atletických federací IAAF. Tento atletický stadion je zatím jediným stadionem 1. třídy v České republice. Například Vítkovický atletický stadion v Ostravě dosahuje pouze 2. třídy. Podle pravidel IAAF musí mít hlavní atletický stadion k dispozici rozsviřovací hřiště. Tím SA PPV disponuje. To v průběhu roku, mimo atletické soutěže, slouží zároveň jako víceúčelové hřiště. Nachází se na severní straně areálu. Hlavní atletický stadion a víceúčelové hřiště jsou propojeny asfaltovým chodníkem, který je široký 3 metry dosahuje délky necelých 1 000 metrů. Asfaltovou dráhu využívají převážně in-line bruslaři.

Technické parametry hlavního atletického stadionu:

- Povrch Mondo Track o tloušťce 13 mm, ve skokanských sektorech 25 mm.
- Ovál s osmi drahami o standardní délce 400 m.
- Travnatá odhodová plocha s umělým zavlažováním.

- Osvětlení čtyřmi stožáry vysokými 25 m o výkonu 25 x 2 kW.
- Kapacita je 2500 až 3 500 diváků (zastřešená tribuna se sedačkami a nezastřešená tribunu s lavicemi).
- Skokanské sektory – 4x dálkařský, 2x pro skok o tyči, 2x výškařský (jedno doskočiště).
- Vrhácké sektory – 2x vrh koulí, 2x hod oštěpem, 1 klec pro hod diskem a kladivem, 1x tréninkové hřiště pro vrh koulí.
- Skladové prostory pro atletické náčiní a nářadí o ploše 151 m<sup>2</sup>.
- Parkoviště se 30 místy pro handicapované sportovce.
- Technické zázemí (časomíra, ozvučení).

Technické parametry víceúčelového stadionu:

- Povrch Mondo Track o tloušťce 13 mm.
- Ovál se čtyřmi drahami o délce 400 m.
- Umělá tráva třetí generace Lesmo s termoplastickým sypem a křemičitým pískem (20 mm).
- Osvětlení čtyřmi stožáry o výkonu 19 x 2 kW.
- Na tribuně je 440 míst k sezení.
- Hřiště určené pro sporty jako např. basketbal, nohejbal, volejbal.

Pro venkovní sportoviště jsou k dispozici převlékárny se sociálním zázemím, které se nacházejí ve 2. NP části šatnového objektu. V této budově je v 1. NP zázemí pro zaměstnance, učebna a fitness místnost, místnost pro lékaře a doping, regenerační linka a sklad v suterénu. Budova má bezbariérový přístup a je vybaven výtahem.

Dalším sportovištěm SA PPV je víceúčelová Sportovní hala (SH), která byla postavena v roce 2007. Hrací plocha povrchu Mondo Flex o tloušťce 7 mm (dvouvrstvá 3+4 mm) má rozměry 50 m na 42 m. Díky své světlé výšce (rozměru od plochy hřiště ke stropu) 14 metrů se může v této hale hrát mezinárodní volejbal. Minimální výška pro tento sport podle pravidel musí být alespoň 12,5 m. K dispozici jsou 4 šatny a sociální zařízení. Galerie podél delší strany hřiště má kapacitu cca 150 míst. V tomto sportovním zařízení je možnost hraní několika druhů sportů. Sportovní hala slouží zejména pro florbal, futsal, házenou, frisbee, softbal a tenis.

Součástí SA PPV jsou od roku 2008 tři nově postavené osvětlené tenisové kurty. Tenisové centrum má celkem 5 kurtů, z toho 3 mají umělou trávu s vlasem délky 11 mm a na dvou zbylých dvorcích, které byly vybudovány v roce 1995, je antukový povrch. V prostorách tenisového centra se nachází menší tribuna, která má 154 míst na sezení. Stávající jedno hřiště na plážový volejbal bude přebudováno na travnaté rozvíčovací plochy pro vrhy a hody, aby se odlehčilo soutěžním plochám a travnaté plochy měly čas na regeneraci. Dále je v rekonstrukci tělocvična F1, kde se dokončují poslední úpravy. Stavba by měla být předána v květnu 2012. Zde bude položen sportovní povrch Mondo Flex 2. Rozměry hrací plochy budou 21,6 m x 17,6 m a světlost stropu 6 m. Tělocvična umožní celoroční provoz a uspokojí zejména hráče badmintonu a stolního tenisu. Dále poskytne zázemí pro kondiční tréninky.

Obrázek 2: Plánek Sportovního areálu PPV VUT v Brně.



Zdroj: <https://wasp.ro.vutbr.cz>

V severní části SA PPV probíhá dostavba venkovní stěny na bouldering. Předání sportoviště má proběhnout v září 2012. Další etapa rozvoje SA PPV se týká rozšíření zázemí sportovního areálu. Konkrétně se jedná o stavbu nového parkoviště

pro návštěvníky a sportovce. Rozšíření prostor pro výuku a pracovny pedagogickým zaměstnancům, stejně jako větší zázemí pro technické účely, jsou také v plánu. Těmi se rozumí sklady a dílny pro uskladnění pomůcek, zařízení pro údržbu sportoviště a šatny pro obslužný personál. Součástí této poslední etapy má být také regenerační centrum s finskou saunou, fyzioterapeutickým sálem a vyšetřovny.<sup>43</sup>

*Obrázek 3: Vizualizace záměru.*



*Zdroj: [www.tomcat.cenia.cz](http://www.tomcat.cenia.cz)*

---

<sup>43</sup> Sportovní areál VUT PPV v Brně – Zázemí. [online]. [cit. 2012-04-04]. Dostupné z <http://portal.cenia.cz>

### 3.2 CENTRUM SPOTOVNÍCH AKTIVIT

Centrum sportovních aktivit je vysokoškolský ústav, dříve další součást, který na VUT v Brně působí od 1. 1. 2001. Hlavní prioritou pracoviště CESA je zajišťovat sportovní aktivity pro studenty během studia, zaměstnance školy, ale také širokou veřejnost. Studenti mohou vybírat z nabídky více jak 50 sportů na 5 výkonnostních úrovních. Katalog sportů nabízí dále výukové programy, kterými jsou např. mentální trénink či masáž a regenerace. Celková kapacita pro zápis sportovních specializací je cca 12 500 míst (poslední údaj 4. 2. 2012). Od roku 2009 je na Fakultě podnikatelské v bakalářském studijním programu Ekonomika a management akreditován obor Management v tělesné kultuře, na jehož výuce se podílí z více jak 1/3 CESA, dále také Fakulta stavební a Fakulta chemická. Zaměstnanci CESA mají, kromě zabezpečení sportovních aktivit, na starost správu, provoz a modernizaci sportovních zařízení.<sup>44</sup>

Obrázek 4: Označení CESA



Zdroj: [www.cesa.vutbr.cz](http://www.cesa.vutbr.cz)

#### CESA zabezpečuje:

- Výuku tělesné výchovy – na VUT je to nepovinný předmět, za který se neuděluje kredity. Student má nárok na 2 hodiny v semestru zdarma. Zpoplatněny jsou hodiny tělesné výchovy navíc 3. a další zápis nebo sporty mimo zařízení školy (plavání, squash, golf, hokej, střelba).
- Sportovní reprezentaci – týká se výběru a přípravy sportovní reprezentace VUT, ale také pořádání vysokoškolských soutěží (např. ČAH).
- Volnočasové pohybové aktivity – jedná se o program celoročních i sezónních sportovních aktivit pro studenty, zaměstnance a veřejnost. Sem patří různé

<sup>44</sup> Historie. [online]. [cit. 2012-04-14]. Dostupné z <http://www.cesa.vutbr.cz>

turnaje a soutěže, sporty ve zkouškovém období a o prázdninách. Tyto aktivity jsou zpoplatněny a ceny jsou vypsány v Cenících nájmu a Ceníků tělovýchovných služeb.

- Celoživotní vzdělávání – v kategorii činností CESA jsou zařazeny vzdělávací kurzy s akreditací MŠMT, školení a semináře, Univerzita třetího věku, aj.
- Správu a provoz tělovýchovných zařízení
- Doplnková činnost – např. pořádání sportovních akcí, pronájmy sportovišť, tělovýchovné služby včetně konzultačních a poradenských činností nebo příměstské dětské tábory.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Historie. [online]. [cit. 2012-04-14]. Dostupné z <http://www.cesa.vutbr.cz>

### 3.3 SLEPT ANALÝZA

Jedná se o analýzu vnějšího prostředí, jehož činitelé ovlivňují firmu - v našem případě Sportovní areál PPV v Brně. Tito činitelé působí na chod areálu, o který se stará CESA a ta sama nemůže většinu těchto vnějších faktorů ovlivnit. Pokud se provede SLEPT analýza kvalitně, zvyšuje se šance na minimalizaci těchto negativních vlivů.

#### 3.3.1 Sociální faktory

V této části SLEPT analýzy poukazují především na demografické vlivy, mezi které patří např. geografické rozložení, věková struktura obyvatelstva, velikost populace, a další. Níže dále zmiňují urbanistické ukazatele sportovní vybavenosti.

Celosvětovým problémem je civilizační choroba obezita. Stále více lidí neklade dostatečný důraz na zdravý životní styl. V současné době je stále zvětšujícím se obecným trendem snižující se zájem o pohybové aktivity už od dětského věku. Také tyto faktory způsobují obezitu.

Sportovní areál VUT PPV v Brně leží v severní části města Brna – Královo Pole. Počet obyvatel v městské části Královo Pole se pohybuje kolem 27 500. Věková struktura obyvatelstva města Brno z roku 2010 je 42,2 let. Popisovaný areál je postaven v kampusu VUT, kam se řadí také vysokoškolské koleje Pod Palackého vrchem a Purkyňovy koleje. VUT navštěvuje cca 22 300 studentů ročně, přičemž je pro ně otevřeno přibližně 12 500 míst pro sportovní specializace. Dále jsou v blízkosti sportoviště pobočky firem, jako je IBM či FEI Company. Z toho vyplývá, že nejčastějšími návštěvníky jsou právě studenti VUT a pracovníci výše uvedených firem. Brno,

jako druhé největší město ČR, představuje mnoho sportovních příležitostí, a proto se zde vyskytuje i mnoho sportovních klubů. Mezi ty, které hrají nejvyšší soutěže, patří např. florbalový klub Bulldogs Brno a Hattrick Brno, hokejisté HC Kometa Brno nebo družstvo žen Zbrojovka Brno. Hokejový klub HC Kometa Brno využívá již pátým rokem služeb CESA v době letní přípravy. Fotbalový tým Tatran Kohoutovice je dalším klubem, který využívá poskytovaných služeb CESA. Mezi další zákazníky logicky patří právě sportovci těchto organizací. Zástupcům firem a tělovýchovných klubů je třeba věnovat největší pozornost, protože ti přinášejí do pokladny CESA nejvíce financí.

Na provoz atletického stadionu nemalou částkou přispívá i město Brno. Stadion využívají hlavně brněnští atleti a mají tréninkovou činnost zdarma. Celkem je v brněnských klubech 857 registrovaných atletů. Mezi atletické oddíly v Brně patří:

<u>Název oddílu</u>	<u>Počet registrovaných atletů</u>
AAC Brno	14
AK Olymp Brno	142
Athletic Runners Club Brno	36
BYAC Brno	104
AC Moravská Slavia Brno	222
SK Speed Brno	44
AC Track & Field Brno	16
VSK Univerzita Brno	245
TJ Sokol Brno – Žabovřesky	15
TJ Zetor Brno – Židenice	19

Plošný ukazatel ČSTV vymezuje v ČR urbanistickou plochu na jednoho obyvatele hodnotou 17 m<sup>2</sup>. Za urbanistickou plochu se považuje rozloha celého areálu, tj. užitná plocha (= cvičební + zázemí) rozšířená o zeleň, komunikace a prostory mezi jednotlivými zařízeními. Plošný ukazatel se člení na dobrovolnou organizovanou a neorganizovanou tělovýchovu, dále pak vymezuje školní tělovýchovu. Současný stav cvičební plochy (= plocha sloužící vlastní hře a sportování) v Brně je plněn z 54,26 %. Na jednoho obyvatele z toho vyplývá prostor o 2,781 m<sup>2</sup>. Celková cvičební by podle nařízení měla být v Brně 5,125 m<sup>2</sup> na jednoho člověka.<sup>46</sup>

### **3.3.2 Legislativní a politické faktory**

V České republice musí každý podnik, firma či organizace splňovat určité legislativní podmínky. Těmi jsou různé zákony, předpisy, vnitřní směrnice nebo normy. CESA samozřejmě není výjimkou. Tento vysokoškolský ústav se řídí zákonem o Vysokých školách č. 111/1998 Sb., všemi daňovými zákony, zákonem o účetnictví, zákonem o veřejných zakázkách a dalšími předpisy, které se týkají hospodaření s veřejnými prostředky. Dále musí CESA dodržovat veškerou další legislativu, která je platná v ČR.

<sup>46</sup> General sportovních zařízení ve městě Brně [online]. [cit. 2012-04-27]. Dostupné z <http://www.brno.cz>

Tou je např. obchodní zákoník, zákoník práce, živnostenský zákon a jiné. Řídí se také podmínkami některých operačních programů, dotačních zdrojů a také vnitřními směrnici, pokyny a rozhodnutími kvestora a rektora VUT v Brně. Zejména situace na MŠMT (např. frekvence výměn ministrů) má největší dopad na fungování vysokých škola obecně. Nyní probíhá převrat ve financování sportovních klubů spočívající ve snižování dotací. Možnosti vysokoškolského ústavu jsou tak poměrně omezeny např. ve srovnání se soukromými firmami. Některá rozhodnutí vlády mají vliv na ekonomické činitele. Příným dopadem je např. zvýšení sazby DPH z 10 % na 14 %. Dále se připravují sjednocení sazby daně z přidané hodnoty a ta se projeví ve zvednutí cen vstupů a tak i v nájmech sportovišť. Zároveň tím však klesne kupní síla obyvatelstva.

### **3.3.3 Ekonomické faktory**

Denně slýcháváme informace o vývoji české, ale i zahraniční ekonomiky, především pak jaká je nynější situace v eurozóně. Naše republika je na Evropské Unii doslova závislá, i přes to se ekonomika v České republice řadí mezi ty dostatečně stabilní. Na ekonomické prostředí, ze kterého můžeme získat např. hodnoty pro stanovení cen služeb, působí mnoho vlivů. Mezi ekonomické faktory, které na společnost působí, můžeme zařadit úrokovou míru, měnovou stabilitu, vývoj daňových sazeb, inflaci, míru nezaměstnanosti, růst HDP a mnoho dalších. Některé z nich jsou uvedeny podrobněji v následujícím textu.

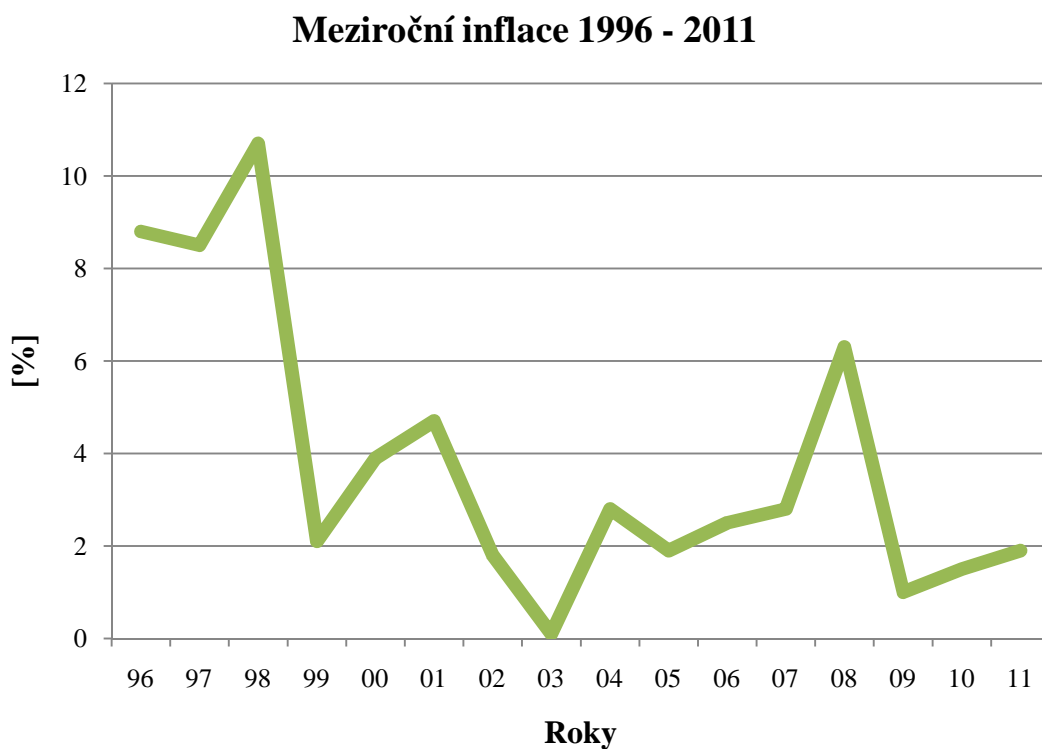
#### **Míra inflace**

Jedním z nejdůležitějších ukazatelů úrovně české ekonomiky je míra inflace, která má podstatný vliv na postavení České republiky ve světě. Toto znehodnocování měny, které se odráží na poklesu kupní síly a růstu cenové hladiny, ovlivňuje každého z nás. V roce 2011 byla průměrná meziroční míra inflace 1,9 %. Oproti roku 2010 vzrostla míra inflace o 0,4 %.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Míra inflace. [online]. [cit. 2012-04-24]. Dostupné z <http://www.czso.cz>

Graf 1: Meziroční inflace v % 1996 - 2011.



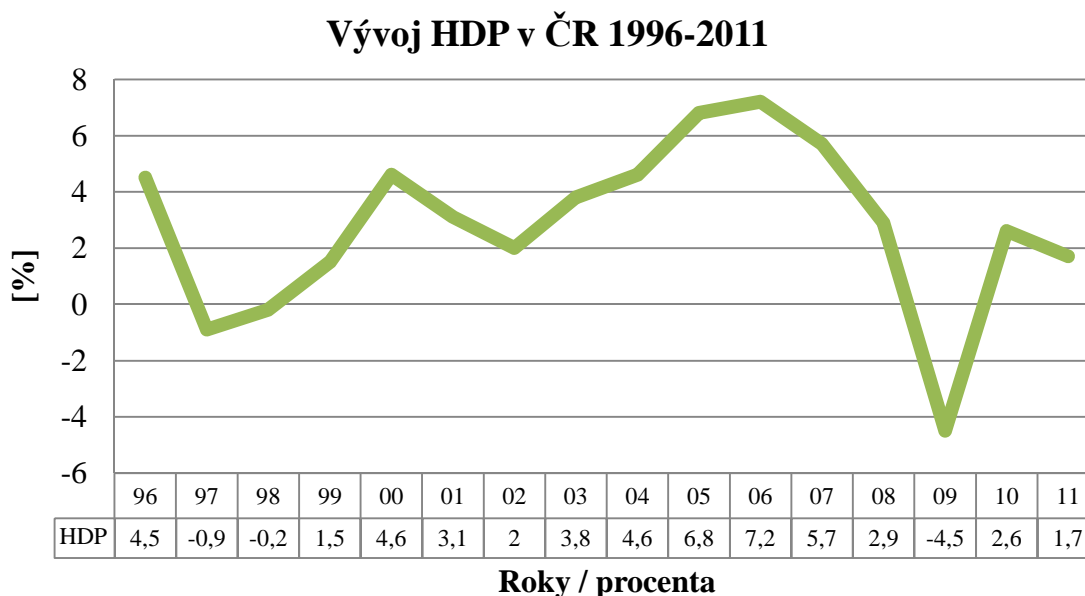
*Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)*

### **Vývoj HDP**

Hrubý domácí produkt nám ukazuje celkovou peněžní hodnotu zjištěnou ze všech statků a služeb, které byly nově vzniklé na určitém území (ČR) a v daném časovém období (rok). Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2011 vzrostl HDP České republiky o 0,6 %. Ve srovnání s rokem 2010 se HDP v roce 2011 zvýšil o 1,7 %. Toto zvýšení bylo zaznamenáno jen v první polovině roku. V druhém pololetí roku 2011 ekonomika spíše jen stagnovala. Podle údajů Českého statistického úřadu od roku 1990 do roku 2010 stoupl hrubý domácí produkt ČR přibližně o polovinu.<sup>48</sup>

<sup>48</sup> Národní účty – 4. čtvrtletí 2011[online]. [cit. 2012-04-24]. Dostupné z <http://www.czso.cz>

Graf 2: Vývoj HDP v ČR 1996-2011.



*Zdroj: www.czso.cz*

### 3.3.4 Technologické faktory

Objevují se nové trendy v technologiích ve všech odvětvích, a to se samozřejmě dotýká i sportovních zařízení. Další rozvoj bude znamenat ohrožení v podobě rychlejšího zastarávání sportovišť a sportovního vybavení. S tím souvisí nutnost více investovat do nového vybavení nebo případné rekonstrukce či modernizace objektu. Technologické novinky se můžou týkat např. stavebních úprav sportovišť, nově vydaných pravidel v jednotlivých sportech či rozšíření nabídky služeb. V tělocvičnách a halách existuje několik typů hracích ploch. Firmy nabízejí široký sortiment od klasických parket až po povrchy typu Mondo. Velký pokrok zaznamenává také umělá tráva a právě Sportovní areál VUT se může chlubit umělou trávou třetí generace Lesmo. V neposlední řadě se upustilo od škvárového povrchu na fotbalových hřištích. U hřišť na atletických oválech se tento trend objevuje také, i když ne v takové míře jako na samostatných fotbalových plochách. Povrch Mondo Track, který je určen pro atlety v Areálu PPV, bude mít za sebou teprve roční zátěžovou zkoušku. Investice do těchto stavebních úprav sportovišť jsou vysoké. Vysoké učení technické získalo finanční prostředky, a proto se společně s CESA mohou pyšnit s jedním z nejmodernějších a nejrozsáhlejších sportovních komplexů v České republice.

## **3.4 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL**

### **3.4.1 Hrozba silné rivality**

Sportovní areál VUT PPV v Brně je v rámci České republiky ojedinělý, rozsáhlý a moderní komplex. Nachází se ve velkém městě plném sportovních příležitostí a možností. Tento sportovní komplex jako celek nemá v blízkém okolí žádného většího konkurenta. Pokud se ale podíváme na sportoviště jednotlivě, je tomu v některých případech jinak. Příkladem je Sportovní klub Královo Pole, který je správcem a ve většině případů i provozovatelem Haly Vodova, kluziště a asfaltového hřiště určené na házenou nacházející se na ulici Vodova. Tato hala má oproti VUT PPV velké výhody především v prostorovém provedení. Nachází se zde dvě herní plochy, které mají tribuny pro dostatečně velký počet diváků (2900 a 900 míst). Jedna z těchto herních ploch slouží během velkých sportovních akcí jako rozvířovací plocha. K přednostem sportoviště na ulici Vodova patří lepší dopravní obsluha a ubytovací prostory s restaurací ve Sport hotelu v těsné blízkosti. Několik konkurentů v Brně mají také tenisové kurty a tělocvična F1. Podobný atletický stadion jako PPV se srovnatelnými parametry pro pořádání atletických závodů třídy A v ČR ale není. Dokonce ani Vítkovický stadion v Ostravě tomuto brněnskému areálu nemůže konkurovat. Dalším velkým konkurentem ve městě jsou sportoviště Masarykovy univerzity.

### **3.4.2 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Je zřejmé, že stejný sportovní areál, který je Pod Palackého vrchem, se v Brně ani v Jihomoravském kraji budovat nebude. Každý takový komplex je vždy něčím výjimečný. Realizace těchto rozsáhlých sportovišť je finančně náročná a i náklady na jejich následující provoz jsou vysoké. Je pravděpodobné, že přes tyto nároky nikdo nebude realizovat podobné stavební plány, proto SA PPV se staví mezi konkurenční výhody VUT.

Město Brno má sestaveno cíl na výstavby či rekonstrukce v oblasti tělovýchovy a sportu na období 2011 – 2016. Mezi takové záměry patří vybudování sportovních zařízení pro tradiční sportovní odvětví, např.:

- Nový fotbalový stadion s kapacitou do 30 000 diváků v místě Ponava.
- Nová víceúčelová sportovní hala určená především pro lední hokej.
- Vybudování veledromu.

- Výstavba jednoduché atletické haly.

Dalším cílem je postavení nových sportovišť, která dosud ve městě chybí. Těmi jsou vodácký kanál se slalomovým areálem a dále další menší sportoviště, mezi která patří jednoduché sportovní haly a lyžařský svah. Město chce rozšířit nabídku již stávajících sportovišť, kterými jsou Městský plavecký stadion Lužánky a Sportovní a rekreační areál Kraví hora. Také je v záměru města zvětšování ploch pro rekreační sport.<sup>49</sup>

Město Brno je v oblasti tělovýchovy a sportu velmi aktivní. Patří sem podpora sportovních klubů či neorganizované tělesné výchovy. Je důležité podotknout, že pro Sportovní areál VUT bude největší hrozbou výstavba nových tělocvičen, sportovní hal a dalších areálů.

### **3.4.3 Hrozba nahraditelnosti**

V tomto odvětví zabývajícím se nabídkou služeb zejména v oblasti poskytování pronájmů sportovišť existuje hrozba substitutu. Hrozba se převážně týká sportovní haly, tenisových kurtů, tělocvičny F1 a fotbalového hřiště s umělou trávou v Areálu PPV, protože se v Brně nachází mnoho jiných obdobných sportovišť.

Aby si CESA udržela stálé zákazníky a měla provoz areálu co nejvíce vytížený, je důležité jim poskytnout co nejlepší nabídku. Jako ve všech odvětvích je i zde základem úspěchu nabídka kvalitních služeb a za rozumnou cenu, která bude výhodná pro obě strany. Dále je také nezbytné zvolit vhodnou formu propagace.

### **3.4.4 Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků**

CESA díky rozsáhlým prostorám a rozmanitými příležitostmi ke sportování v komplexu Pod Palackého vrchem s krásnou přírodou kolem naláká spoustu zájemců. Areál se pyšní moderním stylem, kvalitními sportovišti a pestrým vybavením. K tomu má navíc ceník pronájmů postavený v souladu kvality a nízkých cen. Tyto prostory, kterých v Brně příliš není, a splňují mnoho požadavků pro zákazníky, staví Sportovní areál VUT PPV do výhodné pozice. Vzhledem k tomu, že CESA má více různě velkých zákazníků, není jejich vyjednávací síla až tak značná, ale větším firemním zákazníkům vychází CESA většinou vstříc (např. IBM, FEI Company).

---

<sup>49</sup> Odbor školství mládeže a tělovýchovy. Koncepce města Brna v oblasti tělovýchovy sportu na léta 2011 – 2016. [online]. [cit. 2012-04-27]. Dostupné z <http://www.brno.cz>

### **3.4.5 Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů**

Každé sportovní zařízení potřebuje své dodavatele. Ti dovážejí sportovní potřeby, materiál na údržbu sportovišť, ale také nepostradatelné čisticí a hygienické prostředky. Dodavatelů v oblasti sportu a čisticích prostředků je na českém trhu relativně dost. Trh je stejnorodý i cenově, a proto náklady na změnu dodavatele nejsou nijak závratné. Důležitější je ale vybrat správného kandidáta na dovoz materiálu pro údržbu sportovišť. Tím jsou zamýšleny dodávky antuky na tenisové kurty, gumových granulí pro umělou trávu nebo dodavatelé na budoucí opravu atletických oválů. Jelikož tento SA PPV vlastní VUT v Brně, často výběr vhodné dodavatelské firmy musí projít výběrovým řízením. Díky tomu, že VUT patří mezi větší odběratele zboží, služeb není vyjednávací síla dodavatelů vysoká. To platí pouze ve specifických případech. Jelikož je VUT velkoodběratelem elektrické energie a vody, má od poskytovatele těchto služeb nastavenou zvýhodněnou cenovou hladinu.

### 3.5 SWOT ANALÝZA

V této části bude provedeno celkové zhodnocení zjištěné situace za pomoci SWOT analýzy. Ta nám pomůže poskytnout výsledky pro hodnocení současného a budoucího postavení SA PPV a může posoudit, která řešení budou ta nejvhodnější.

Tabulka 3: SWOT analýza.

	<b>Pomocné</b>	<b>Škodlivé</b>
<b>Vnitřní původ (atributy organizace)</b>	<p>Silné stránky (strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>× Rozsáhlost komplexu</li> <li>× Novostavba, modernost</li> <li>× Kvalita, vybavení</li> <li>× Bezbariérový přístup</li> <li>× Zařízení pro větší akce</li> <li>× Zkušenosti lektorů</li> <li>× Regenerační místnost</li> <li>× Zkušenosti s konáním velkých akcí</li> <li>× Víceúčelovost</li> <li>× Reference</li> <li>× Zařízení vysoké školy</li> </ul>	<p>Slabé stránky (weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>× Nedostatečná reklama</li> <li>× Zařízení vysoké školy</li> <li>× V době semestru omezený provoz</li> <li>× Dostupnost</li> </ul>
<b>Vnější původ (atributy prostředí)</b>	<p>Příležitosti (opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>× Organizování větších soutěží</li> <li>× Sponzoring</li> <li>× Mezinárodní spolupráce</li> <li>× Nabídky SŠ, ZŠ</li> <li>× Pronájmy firmám</li> <li>× Reklama</li> <li>× Nové trendy ve sportu</li> </ul>	<p>Hrozby (threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>× Konkurence</li> <li>× Nižší dotace</li> <li>× Zvyšování nákladů</li> <li>× Zvyšování DPH</li> <li>× Lidé méně sportují</li> <li>× Sezónnost</li> <li>× Pokles financování</li> <li>× Nové trendy ve sportu</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Silné stránky

- Rozsáhlost komplexu – možnost provádět několik různorodých sportovních aktivit v areálu v „jeden den“. Areál je vhodný pro pořádání dětských příměstských táborů a konání soustředění sportovních klubů či týmů nebo větších sportovních akcí.
- Novostavba, modernost a kvalita – tyto pojmy spolu souvisejí. S novou stavbou přichází většinou i určitá modernost, estetika a kvalita. Samozřejmostí je také bezbariérový přístup požadovaný pro všechny stavby pro širokou veřejnost. Novostavby všeobecně zaručují oddálení dalších velkých investic do SA PPV (opravy či rekonstrukce) a také vyhovují aktuálním požadovaným parametrům sportovních soutěží.
- Zařízení pro větší akce – Sportovní areál PPV je přizpůsoben ke konání velkých akcí. Sportoviště mají vhodné parametry pro velkou škálu sportů. Jsou vybavená časomírou, ozvučením, kvalitním nářadím a náčiním atd. V neposlední řadě má CESA řadu vyškolených lektorů s víceletou praxí, kteří mají také zkušenosti s konáním významných akcí. Pro velké sportovní akce se využívá zejména atletický stadion, kde probíhají např. Hry handicapované mládeže, v červenci 2011 se zde konalo Mistrovství ČR v atletice mužů a žen. Dále také Evropský týden atletiky a v červnu 2012 se zde budou pořádat České akademické hry.
- Víceúčelovost – SH VUT a tělocvična F1 je využívána celoročně. Dále areál nabízí rozsáhlé a kvalitní sportovní vybavení (míče, brány, florbalové mantinely, tenisové a volejbalové sítě, atletické nářadí a náčiní atd.), čímž umožňuje provozovat různé druhy sportů. Do jejího sortimentu služeb lze zařadit také regenerační místnost s případnou konzultací profesionálního fyzioterapeuta.
- Reference – díky pořádání pravidelných akcí a dlouhodobých pronájmů jsou reference na komplex vesměs kladné, což je další přínos pro možné získání dalších zákazníků. Sportoviště využívají známé sportovní kluby, např. HC Kometa, TJ Tatran Kohoutovice, Český nohejbalový svaz, Brněnský svaz malé kopané, ale tak např. Masarykova univerzita nebo hasiči.
- Zařízení vysoké školy – SA PPV je majetek vysoké školy a VUT může žádat o dotace z různých programů. Díky tomu, že je VUT velkoodběratel energie má nižší odběratelské ceny. Každá vysoká škola nemá vlastní sportovní zařízení

v tak velkém rozsahu jako VUT a musí si prostory pronajímat. Jediné, co VUT nevládní jsou bazény, squashové kurty a ledovou plochu.

### **Slabé stránky**

- Nedostatečná reklama - jedna z hlavních nevýhod je nedostatečná reklama. Na webových stránkách CESA je malé množství informací týkajících se areálu. Student někdy ani netuší, že může sportovat za nižší cenu než veřejnost. Dále je slabá či pozdní reklama týkající se připravovaných sportovních akcí. Tím komplex přichází o návštěvníky, o reklamu, reference a o peníze.
- Zařízení vysoké školy – jako školské zařízení nemá CESA prostory pro sportovní bar či občerstvení. Chybí také vlastní ubytovací kapacita. K těmto účelům se využívají Koleje Pod Palackého vrchem, které jsou cca 10 minut cesty od areálu. V těchto zařízeních je však nutno dodržovat přísnější předpisy. A dále tyto objekty mají omezené možnosti reklam.
- V době semestru omezený provoz – hodiny v době semestru jsou vymezeny pro studenty. V návštěvnícky atraktivních hodinách je areál pro veřejnost uzavřen právě kvůli upřednostňování studentských sportů.
- Dostupnost – další nevýhodou je MHD v době letních prázdnin, kdy spoj autobusu číslo 53 je úplně zrušen. Je využíván zejména studenty v semestru. Nejbližší MHD zastávka Podnikatelská je vzdálena asi 400 m od areálu. Dále se návštěvníci mohou dopravit tramvají číslo 12 nebo 13, jejíž zastávka je cca 10 minut chůze. Důvodem tohoto je, že SA PPV leží mimo městskou zástavbu.

### **Příležitosti**

- Organizování větších či mezinárodních soutěží – atletický stadion prochází zátěžovými zkouškami ve smyslu pořádání velkých mezinárodních soutěží, které se do budoucna mohou dále zvětšovat, díky své modernosti a kvalitě povrchů v areálu. Nutné také dbát na organizační stránku těchto akcí a včasné zajištění všeho potřebného.
- Sponzoring - ve sportovním odvětví je sponzoring častou součástí financování. Proto by se měla CESA zaměřit na tuto oblast. Hledáním a zapojováním nových sponzorů se ušetří mnoho peněžních prostředků, které se dají účelně využít jinak. Tento sponzoring by měl spočívat například v nákupu dresů pro

reprezentační výběry, na kterých by byla samozřejmě reklama sponzora. Často se objevují případy, že soukromý investor dává příspěvky na provoz areálu. Za to jsou mu samozřejmě nabídnuty různé profity. Ty začínají volnými vstupy pro zaměstnance investora a mohou končit až pojmenováním areálu podle firmy (v rámci VŠ nelze).

- Pronájemy - lepší nastavení cen a vymezení většího počtu hodin pronájmů pro veřejnost se jeví jako příležitost dalších finančních prostředků. Sportoviště CESA mají velmi dobrou kvalitu. Při srovnání s konkurenty by se měla nastavit cena o něco nižší, ale taková, aby byla schopná pokrýt náklady na provoz. Těm, kteří využívají pronájemy častěji, je nutno nabídnout výhodnější cenu a udržet si tak pravidelný příjem peněz. Ze získaných finančních prostředků navíc zmodernizovat postupně další sportoviště a udržovat si kvalitu na těch novějších. U pronájmů jsou důležité dva aspekty. A to jsou kvalita a cena. Proto je důležité je kontrolovat a udržovat. Příležitostí může být nabídka pronájmů sportovišť základním nebo středním školám, které nemají vlastní sportoviště, pořádáním sportovního dne. V blízkosti areálu se nachází např. Střední škola informačních technologií a sociální péče.
- Reklama - pokud se chceme dostat do většího podvědomí obyvatel Brna, je nutné využít reklamu. Sice je třeba z počátku investovat nemalou částku, ale ta se nám vrátí a to zvláště při kvalitně vymyšlené marketingové nabídce. Reklama by měla zaujmout především sportovní organizace nebo kolektivy, které využijí nabídky pronájmů u jiných brněnských sportovišť. Příležitostí je to relativně velká, jelikož spousta lidí nemá ponětí, že může využívat tak moderní sportoviště nedaleko jejich domova. Reklama by měla být orientovaná hlavně na internet, denní tisk Brna a také na brněnská rádia. A v neposlední řadě je dobré využít reklamních ploch na sportovištích.
- Nové trendy ve sportu – ty jsou pro CESA velkou příležitostí. Je nutné na nové trendy včas zareagovat a zahrnout je do své nabídky, jinak se mohou proměnit v hrozbu.

## **Hrozby**

- Konkurence - dnešní konkurence je velká, a proto je dobré ji monitorovat. Důležité je se zaměřit především na konkurenci ve stejném odvětví, na jejich

nové nabídky, ceny a taky využitelnost. Zjistit proč zákazníci mají zájem o jejich nabídky.

- Nižší dotace – snižování dotací ve vysokém školství a do jiných oblastí než tělovýchovy.
- Zvyšování nákladů – používáním starší technologie na sportovišti a zvyšováním cen energie se zvyšují náklady. Náklady na celkový chod areálu se tím logicky také budou zvyšovat a je to opět otázka financování. Zajištění rezerv při zpětném doplácení nákladů na provoz areálu. Specializovaná sportoviště potřebují profesionální a tudíž i dražší prostředky na údržbu.
- Lidé méně sportují – důvodem může být např. růst DPH, díky kterému porostou i ceny vstupů. V roce 2011 bylo DPH 10%, teď je 14% a do budoucna se má sjednotit. Nyní je obecný trend populace ve snižování pohybových aktivit.
- Pokles financování – tímto je poukazováno na možné snížení finančních dotací sportovním klubům. Město Brno přispívá brněnským atletům dotacemi, které pokryjí více jak 50% nákladů celoročního provozu.
- Nové trendy ve sportu – další hrozbou je, pokud CESA včas nestihne zareagovat na nové trendy ve sportu. Konkurenční sportoviště z toho mohou na určitou dobu těžit a zvýšit si svoji návštěvnost na úkor SA PPV.

## **3.6 SPORTOVNÍ HALA VUT V BRNĚ**

S ohledem na rozsáhlost SA PPV, byl pro podrobnější analýzu vybrán celoroční provoz SH PPV. Sportovní hala a její technické zajištění je podrobněji popsáno v kapitole 3.1. Charakteristika sportovního areálu. V následující části práci je popsáno ekonomické zajištění, výhody a nevýhody. Především je zde použita kalkulace, díky které je zjištěn hodinový náklad na provoz Sportovní haly VUT. Hlavním cílem je zjistit, zda je dobře nastaven ceník. Pokud není, je třeba jej upravit.

### **3.6.1 Ekonomické zajištění**

Obecně mohou příjmy CESA plynout z doplňkové činnosti (nájmy), sponzorských darů, reklamy, dotačních fondů EU nebo dotací od státu (jednotlivá ministerstva, kraje či obce), které pokrývají náklady na výuku.

Financování CESA je vícezdrojové. VUT dostává dotace na výuku od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, které následně přerozděluje jednotlivým fakultám a také CESA. Tyto prostředky jdou na financování nepovinné tělesné výchovy pro studenty. Zbytek financí získává z pronájmů sportovišť a dalších doplňkových aktivit. O schválení výši dotace rozhoduje Akademický senát VUT v Brně. Nejvíce příjmů plyne z pronájmů sportovišť.

### **3.6.2 Využitelnost haly**

Provozní doba Sportovní haly VUT je v pracovní den od 7.00 do 22.00 a o víkendu od 8.00 do 20.00. To znamená, že je hala v provozu skoro nepřetržitě. Zavřena je v případě úklidu, velkých stavebních úprav, některých svátků či nečekaných událostí. Jednou za pět let se upravuje hrací plocha, která trvá přibližně jeden týden. Na úklid a údržbu se vymezuje přibližně 480 hodin ročně. Hala je využívána průměrně 4 245 hodin ročně, což v přepočtu znamená průměrně 11,6 hodin denně. Studentům, v období školního roku (počítáno 24 týdnů), je hala poskytována na cca 936 hodin (39 hodin týdně). Z toho vyplývá, že přibližně 3 309 hodin zbývá pro různé sportovní akce a pronájmy.

### 3.6.3 Kalkulace

Kalkulace se stanoví z tzv. kalkulačního vzorce, který tvoří přímé a nepřímé náklady. Náklady, které proběhly roku 2011 týkající se provozu Sportovní haly VUT, jsou uvedeny níže v tabulkách. Další tabulky jsou v příloze, kde jsou podrobněji rozčleněny jednotlivé položky. Vychází se z nákladů, které jsou zachyceny v účetnictví na účtech třídy 5. K nákladům je např. zahrnuta částka za úpravu povrchu, která se provádí cca po pěti letech. Tato úprava se dělala v roce 2010 a celková cena byla 367 500 Kč bez DPH. Další důležitý náklad, který nebyl do provozu haly zahrnut, je nákup uklízacího stroje, jehož pořizovací cena byla v roce 2006 vyčíslená na 320 000 Kč bez DPH. Životnost tohoto stroje je cca 6 let. Pro přesnější výpočet je důležité i tyto položky do kalkulace zahrnout. Dále CESA platí každý měsíc poplatek za srážkovou vodu, který za rok dosahuje částky 49 614 Kč bez DPH.

Tabulka 4: Přímé a nepřímé náklady.

<b>Přímé náklady</b>		
	Spotřeba materiálu	38 958,34 Kč
	Spotřeba energie	616 647,47 Kč
	Mzdové náklady	660 061,12 Kč
	Zákonné zdrav. pojištění	218 010,11 Kč
	Jiné ostatní náklady	2 462 673,00 Kč
	<b>Celkem</b>	<b>3 996 350,04 Kč</b>
<b>Nepřímé náklady</b>		
	Oprava a údržba	71 366,00 Kč
	Ostatní nepřímé náklady	151 786,03 Kč
	<b>Celkem</b>	<b>223 152,03 Kč</b>
<b>Náklady celkové</b>		<b>4 219 502,07 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Cvičební plocha Sportovní haly VUT je prostorově řešena tak, že je rozměrově přizpůsobena např. pro dvě hřiště na florbal nebo tři hřiště na volejbal. Výše bylo zmíněno, že hala je využívána v průměru 4 245 hodin ročně. Suma přímých a nepřímých ročních nákladů dává celkovou hodnotu 4 219 502,07 Kč. Celkovou výši

nákladů 4 219 502,07 Kč vydělenou průměrným počtem hodin (4 245 hod.), získáme výši nákladu na jednu hodinu provozu haly. Ta činí 993,99 Kč. K této částce však musíme přičíst režie CESA ve výši 20%, které představují náklady na administrativní zaměstnance, kancelářské potřeby a další. Výpočtem se dostaneme na celkové náklady za jednu hodinu provozu haly, na částku 1 192,79 Kč bez DPH.

Navýšením zisku k částce celkových nákladů se zjistí, jaká by měla být prodejní cena za pronájem jedné hodiny haly. Při zisku 20% cena dosahuje částky 1 431,35 bez DPH. K celkové hodnotě je potřeba přidat 14% DPH. Výsledná cena za jednu hodinu pronájmu by se mohla pohybovat kolem částky 1632 Kč s DPH.

$$\text{CELKOVÉ NÁKLADY : POČET HODIN + REŽIE CESA + ZISK + DPH = PRODEJNÍ CENA}$$

Tabulka 5: Tabulka s prodejními cenami.

		<b>Cena bez DPH</b>	<b>Cena s DPH 14%</b>
<b>Přímé + nepřímé náklady</b>	993,99 Kč		
<b>Režijní náklady 20%</b>	198,80 Kč		
<b>Celkové náklady</b>	1 192,79 Kč		
<b>Zisk 10%</b>	119,28 Kč	1 312,07 Kč	1 496,00 Kč
<b>Zisk 15%</b>	178,92 Kč	1 371,71 Kč	1 564,00 Kč
<b>Zisk 20%</b>	238,56 Kč	1 431,35 Kč	1 632,00 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

V kalkulaci výše se počítalo se 4 245 průměrných provozních hodin. Pokud v kalkulaci budou zahrnuty hodiny provozu čistě určené na pronájem, tzn. bez hodin vymezené

pro studenty (3309), výsledná částka bude znamenat cenu, která by měla minimálně být, aby pokryla i náklady na hodiny provozu pro studenty. Tato částka s režiemi CESA je 1 530,19 Kč bez DPH za celou halu, tudíž 1 744 Kč včetně DPH.

### 3.6.4 Porovnání

Nejvhodnější ke srovnání SH PPV se nabízí Hala míčových sportů v nově vybudovaném Univerzitním kampusu v Bohunicích, která byla postavena pro účel výuky na Masarykově univerzitě. Oba dva objekty jsou nově vybudovaným majetkem vysoké školy a jejich financování, využití, náklady na provoz a cena pronájmů je hodně podobná. V následujícím textu uvádím rozdíly těchto dvou hal.

	<b>SH PPV</b>	<b>Hala míčových sportů MU</b>
<b>PROVOZ OD ROKU</b>	2007	2010
<b>ROZMĚRY HRACÍ PLOCHY</b>	50 x 42 m	37 x 21 m
<b>POVRCH</b>	Mondo Flex	Dřevěná podlaha
<b>KAPACITA DIVÁKŮ</b>	150	388
<b>PŘÍSTUP</b>	Bezbariérový	Bezbariérový
<b>POČET ŠATEN</b>	4	4
<b>V AREÁLU DÁLE</b>	Tělocvična F1 Atletický stadion Víceúčelový stadion 5 x tenisové kurty Šatnový objekt (konferenční místnost, rekondič. centrum)	Hala pro úpolové sporty Tělocvična pro tanec Školní tělocvična
<b>CENA ZA HODINU PRONÁJMU</b>	za celou halu 2 200 Kč za 1/2 haly 1 100 Kč	1 100 Kč
<b>HERNÍ NEVÝHODA</b>	Nehraje se zde basketbal.	Nehraje se zde futsal.

Z údajů výše uvedených vyplývá, že SH PPV má zvýhodnění oproti Hale míčových sportů v Bohunicích především ve větším hracím prostoru, kde se plocha může rozdělit

až na tři hřiště na volejbal či tenis, nebo na dvě hřiště na futsal, florbal, či házenou. Dalším přínosem je, že se nachází v rozsáhlém sportovním areálu, kde má návštěvník větší možnost využití. Naopak Hala v Bohunicích má výhodu ve větší divácké kapacitě, která může spočívat např. při větším výběru vstupného na sportovní událost. Hala míčových sportů je novější stavba než SH PPV.

#### Haly s diváckou kapacitou pro výkonnostní sport v Brně:

- Hala Vodova – 2 sportovní plochy s kapacitou diváků 2 900 a 900
- Hala TJ Tesla – kapacita 200 míst
- Hala TJ Tatra Bohunice – kapacita 250 míst
- Hala SK Žabovřesky – kapacita 1 400 míst
- Areál Sokol na ulici Kounicova – kapacita 650 míst

Zisk, který plyne ze Sportovní haly PPV, se využívá převážně na dokrytí ostatních sportovišť CESA, které nejsou schopny si pronájmy a jinými činnostmi pokrýt náklady na provoz. Pokud se podíváme na kalkulaci, kde se počítá pouze s hodinami na pronájem pro veřejnost a různé sportovní akce, zisk za jednu hodinu pronájmu dosahuje částky cca 456 Kč včetně DPH (hodina pronájmu nyní 2 200 Kč – 1 744Kč).

## **4 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ**

Tato kapitola je věnována doporučením a návrhům pro zlepšení provozu SA PPV. Zaměří se na odstranění slabých stránek, eliminaci budoucích hrozeb a využití příležitostí.

### **4.1 Sportovní areál PPV**

Po provedení analýz v praktické části bylo zjištěno, že SA PPV nemá žádné zásadní negativní faktory, které by měly nepříznivý dopad na provoz a finanční zdraví CESA. Větší mezery má areál v oblasti reklamy a sponzoringu. Dá se říci, že je to jediná věc, na které je nutné zapracovat. S ostatními nepříznivými vlivy působícími na komplex, se nedá víceméně nic udělat. Vláda rozhoduje o sazbě DPH a rozdělení dotací sportovním subjektům. Dá se předpokládat, že vývoj cen energií v budoucnu bude narůstat. Tato skutečnost by se měla projevit v cenách poskytovaných služeb. Je také možné, že občané budou postupně ztrácet zájem o zpoplatněné pohybové aktivity a budou vyhledávat levnější varianty pohybu (jízda na kole, inline brusle, běh, aj.). Provozovatel by měl počítat s tím, že SA PPV leží mimo městskou zástavbu a areál samozřejmě nelze přemístit na jiné frekventovanější místo. Další věcí, co by CESA měla pravidelně provádět, je monitorování konkurence a s tím související sledování posledních trendů v oblasti sportu, fitness a wellness (např. fitdance, bollywood, flamengo, aj.). A na tyto změny následně co nejdříve reagovat. Tím se zajistí přísun zákazníků po dobu boomu nového sportu. Sportovní hala PPV byla podrobněji analyzována a byly zjištěny menší nedostatky, na které jsou dále navržena doporučení. Je velmi pravděpodobně, že kdyby byla stejným způsobem analyzována další jednotlivá sportoviště, která CESA spravuje, budou zjištěny další vážnější nedostatky a tím i příležitosti na zlepšení.

#### **4.1.1 Reklama**

CESA a její současný postoj k oblasti reklamy mají velké mezery. Dá se s určitostí říci, že tato činnost nevykazuje CESA žádný zisk. Na druhou stranu je nutné se z tohoto poučit a této příležitosti využít. Sportovní areál PPV má mnoho možností pro využití reklamy, ze kterých by v budoucnu mohly plynout finanční prostředky. V areálu se nachází pouze bannery s názvy Fischer či Mondo, ze kterých žádný přímý zisk neplyne.

Nejsou to zisky viditelné, ale například firma Mondo poskytuje výhodnější ceny při dalších úpravách sportovišť (chemické čištění, revitalizace podlahových krytin, aj.).

### **Navrhované umístění reklam na sportovištích**

Atletický stadion, víceúčelové hřiště – podél vnějších stran běžeckého oválu a na tribunách reklamy z materiálu odolného proti povětrnostním podmínkám (PVC, potažený kov, aj.).

Sportovní hala PPV – vývěsné plakáty či látkové reklamy (PVC desky by mohly po nárazech míčem lehce praskat) umístěné na zdi naproti hledišti. Možnosti nalepení reklamy na florbalové mantinely.

Tělocvična F1 – reklamy na zdech po celém obvodu.

Tenisové centrum – vyvěšení síťových reklam na oplocení kolem kurtů.

### **Návrh cen reklamních ploch**

Cena reklamních ploch se odvíjí od viditelnosti umístění a podle velikosti reklamy. Sazebník cen za pronájmy může být nastaven podle časové doby, podle velikosti plochy nebo mnoho pronajimatelů uvádí cenu dohodou, popřípadě nějakou protislužbou. Jelikož CESA v tomto odvětví nemá zkušenosti, nebude nastavení ceny v začátcích jednoduché. Nejvhodnějším řešením by bylo nastavení ceny pronájmu ploch po následné dohodě. CESA může nabídnout firmám také benefity, kterými mohou být slevy na některé vstupy do areálů, možnost první analýzy složení těla na přístroji InBody zdarma, vypracování pohybového programu pro zaměstnance nebo zvýhodnění v podobě slevy na další pronajímanou plochu. Následně budou navrženy možnosti cen za poskytnutí reklamní plochy.

#### Varianta 1: Sportovní hala s celoročním provozem

Druh reklamy: vývěsná plachta na zeď

Cena:

- Varianta A) 5 000 Kč/měsíc → 60 000 Kč/rok
- Varianta B) 500 Kč/měsíc/m<sup>2</sup>

V následující tabulce je znázorněna varianta B, která zobrazuje možný finanční zisk CESA podle plochy v m<sup>2</sup> za měsíc a za rok. Tudíž s porovnáním s variantou A, se dá

porovnat, která možnost je výhodnější. Záleží také na firmě, na jak dlouho chce reklamu vystavit.

Tabulka 6: Ceny podle reklamní plochy

Plocha v m <sup>2</sup>	Za měsíc	Za rok
1	500,00 Kč	6 000,00 Kč
2	1 000,00 Kč	12 000,00 Kč
3	1 500,00 Kč	18 000,00 Kč
4	2 000,00 Kč	24 000,00 Kč
5	2 500,00 Kč	30 000,00 Kč
6	3 000,00 Kč	36 000,00 Kč
7	3 500,00 Kč	42 000,00 Kč
8	4 000,00 Kč	48 000,00 Kč
9	4 500,00 Kč	54 000,00 Kč
10	5 000,00 Kč	60 000,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Varianta 2: Atletický stadion

Druh reklamy: PVC desky

Cena:

- Varianta A) 6 000 Kč/měsíc → 72 000 Kč/rok
- Varianta B) 600 Kč/měsíc/m<sup>2</sup>
- Varianta C) cena dohodou podle lukrativnosti umístění

Tabulka 7: Ceny podle reklamní plochy

Plocha v m <sup>2</sup>	Za měsíc	Za rok
1	600,00 Kč	7 200,00 Kč
2	1 200,00 Kč	14 400,00 Kč
3	1 800,00 Kč	21 600,00 Kč
4	2 400,00 Kč	28 800,00 Kč
5	3 000,00 Kč	36 000,00 Kč
6	3 600,00 Kč	43 200,00 Kč
7	4 200,00 Kč	50 400,00 Kč
8	4 800,00 Kč	57 600,00 Kč
9	5 400,00 Kč	64 800,00 Kč
10	6 000,00 Kč	72 000,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Varianta 2 je postavená stejně jako varianta 1, ale cena je nastavena o něco vyšší. Důvodem je, že na atletickém stadionu se pořádají velké národní i mezinárodní soutěže.

#### Varianta 3: Florbalové mantinely

Druh reklamy: nálepky na mantinel

Cena:

- Varianta A) jednorázová ve výši 1 000 Kč na jeden mantinel.
- Varianta B) prodejce florbalového vybavení (Florbal.com, Salming, Unihoc aj.) poskytne CESA slevu na nákup zboží a firma bude protislužbou požadovat vylepení reklamy na mantinel. Tato varianta se blíží sponzoringu.

#### **4.1.2 Komunikace**

Mezinárodní komunikace je pro CESA další velká příležitost k získání nových zákazníků a tím získat možnost pořádání více mezinárodních soutěží. CESA má všechny předpoklady pro zvýšení návštěvnosti tohoto areálu právě díky pořádání prestižních mezinárodních sportovních akcí.

K získání potencionálních zákazníků by s určitostí pomohlo vylepšení prezentace CESA na internetu. Následně pak tvorba webových stránek v anglickém případně dalším cizím jazyce. Pro vyjednávání se zahraničními klienty by bylo vhodné zaměstnat také pracovníka s dobrými komunikačními schopnostmi v cizích jazycích.

Tlumočník či překladatel se řadí do 10-12 platové třídy, což znamená, že měsíční platový tarif se pohybuje od 13 620 Kč až do 16 020 Kč. Levnější a výhodnější varianta pro CESA by bylo zaplacení jazykové kurzu několika stávajícím pracovníkům, kteří již mají i základní znalosti nejlépe v anglickém jazyce. Není nutné přibírat dalšího člověka pouze pro tlumočení, pro CESA je výhodnější zvyšovat kvalifikaci svých stávajících zaměstnanců, kteří mají s organizováním zkušenosti. Hodina jednoho vyučovacího bloku s individuální výukou se pohybuje kolem 400 Kč a cena týdenních jazykových pobytů v zahraničí je cca 8 000 Kč. Doporučením pro CESA by bylo pořádání interních jazykových kurzů pro své zaměstnance pomocí specialisty jedenkrát týdně.

### Možnosti řešení:

- Příjem nového zaměstnance na plný úvazek.
- Příjem nového zaměstnance na dohodu o provedení práce (300 hodin ročně) nebo dohodu o pracovní činnosti (poloviční úvazek – 4 hod. denně).
- Zvýšení kvalifikace stávajících zaměstnanců.

Následující tabulky ukazují minimální náklady ročně pro CESA, kdyby nabrala nového zaměstnance na pracovní pozici překladatel/tlumočník a nebo kdyby zvýšila kvalifikaci stávajících zaměstnanců. Tabulka 10 znázorňuje, že celkové náklady pro kvalifikaci 4 pracovníků by dosahovaly přibližně částky 115 200 Kč za rok. To jsou nižší náklady než roční plat tlumočníka v jakékoliv platové třídě (platová třída 10 – 12). Předpokládá se, že člověk se základními vědomostmi určitého jazyka, je schopen pravidelnými individuálními hodinami doučování a jazykovým pobytem dosáhnout plynulé řeči.

*Tabulka 8: Plat překladatele/tlumočníka (pracovní smlouva)*

	<b>Platová třída 10</b>	<b>Platová třída 11</b>	<b>Platová třída 12</b>
<b>Měsíc</b>	13 620,00 Kč	14 780,00 Kč	16 020,00 Kč
<b>Rok</b>	163 440,00 Kč	177 360,00 Kč	192 240,00 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování*

*Tabulka 9: Hodinová sazba překladatele/tlumočníka (DPP)*

	<b>150,00 Kč</b>	<b>200,00 Kč</b>	<b>250,00 Kč</b>	<b>300,00 Kč</b>
<b>300 hodin (rok)</b>	45 000,00 Kč	60 000,00 Kč	75 000,00 Kč	90 000,00 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Tabulka 10: Náklady na zvýšení kvalifikace pracovníka

Zaměstnanec	Individ. výuka	Jazykový pobyt	Celkem
1	20 800,00 Kč	8 000,00 Kč	28 800,00 Kč
2	41 600,00 Kč	16 000,00 Kč	57 600,00 Kč
3	62 400,00 Kč	24 000,00 Kč	86 400,00 Kč
4	83 200,00 Kč	32 000,00 Kč	115 200,00 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pozn. Individuální výuka – hodinový blok jednou týdně po celý rok (52 týdnů)

Zaměstnat pracovníka na plný úvazek na pozici překladatele/tlumočníka, by bylo zbytečné. Není důvod, aby pracovala 8 hodin denně. Pokud by se CESA rozhodla pro příjem nového pracovníka na tuto pozici je pravděpodobné, že by jeho pracovní doba byla zkrácená, popřípadě by pracoval na dohodu. Pravděpodobnost absence zkušeností s organizováním a zařizováním potřebných věcí pro pořádání sportovních akcí, by se mohla projevit jako nevýhoda u nově zaměstnaných pracovních sil. Nejvhodnější variantou pro CESA by bylo zvýšení kvalifikace stávajících pracovníků. Důvodem jsou jejich zkušenosti a náklady na jejich zvýšenou kvalifikaci, které jsou nižší než příjem nového pracovníka.

## 4.2 Sportovní hala VUT v Brně

Hlavním úkolem kapitoly s názvem Sportovní hala VUT v Brně, bylo především zjištění, zda je správně nastaven nynější ceník pronájmů. Kalkulací bylo odhaleno, že náklady na jednu hodinu provozu haly dosahují částky 1 744 Kč včetně DPH. Hala se pronajímá za 2 200 Kč, z čehož vyplývá zisk ve výši 26 %. Je nutno podotknout, že provozní náklady 1 744 Kč nejsou úplně přesné. To je způsobeno tím, že např. faktury za energii, vodu či plyn jsou vyúčtovávány na celý SA PPV nikoli jen na SH PPV. Proto jsou ceny průměrem rozdělovány na jednotlivá sportoviště. Každopádně z kalkulace vyplývá, že ocenění na jednu hodinu pronájmu haly, je nastaveno optimálně. Je důležité podotknout, že pokud se hala pronajímá na tenis či volejbal, dnešní nájemné není dostačující na pokrytí provozních nákladů. Na druhou stranu je pravděpodobné, že zároveň se zvýšením sazby zákazníci přejdou ke konkurenci. Hřiště na volejbal stojí 450 Kč a na tenis 440 Kč. Aby cena nájmu pokryla provozní náklady, musela by se cena zvýšit min. o 150 Kč. Specializovaná Hala Print na ulici Sportovní v Brně na tenis a badminton se nemůže s kvalitou SH PPV srovnávat. Cenu za jeden tenisový kurt v atraktivní časové době v zimním období mají nastavenou na 600 Kč. Což je částka, která by sice na SH PPV pokryla náklady, ale zároveň by patrně přišla o zákazníky a ti by za stejnou cenu navštívili raději Tenisovou a badmintonovou halu Print, která se navíc nachází blíže centra města.

Mnoho sportovních středisek má ceny nastaveny právě podle časových pásem jak v pracovní dny, tak o víkendech a svátcích. Proto by nebylo vůbec na škodu pokusit se do budoucna podobný ceník nastavit i ve SH PPV. Nevýhodou v tomhle případě je, že se musí počítat s hodinami, které jsou vyhrazené pro studenty VUT.

Ceník SH PPV zahrnuje další poplatky, které jsou uvedeny v příloze č. 2. Obsahuje např. poplatky za pronájem stánku s občerstvením (3000 Kč/den) nebo stánek s jiným zbožím (2 500 Kč/den), přitom při sportovních akcích se zdarma vystavují různé reklamy firem. Tyto plochy využívané právě pro reklamu by mohly být také zpoplatněny např. cenou 200 Kč na jeden den. Pokud bude v průměru dvakrát za měsíc uspořádaná sportovní akce, kde podnikatelé budou chtít vystavit své reklamy např. tři vyvěšené bannery, plynou z toho příjmy navíc. Ročně CESA může získat výnosy v částce přibližně 14 400 Kč.

#### 4.2.1 Fond oprav

Sportovní hala PPV je v provozu od roku 2007, je tedy užívána šestým rokem. Během této doby prošla již některými většími údržbami a menšími opravami. Je pravděpodobné, že náklady (především ty jednorázové) v dalších letech porostou. Letos např. uplyne lhůta životnosti uklízecího stroje, jehož pořizovací cena byla před 6 lety 320 000 Kč bez DPH. Shodou náhod tento stroj není nyní v provozu a náklady na opravu se pohybují kolem 15 000 Kč. Dále v roce 2015 čeká halu další úprava povrchu (poslední byla provedena v roce 2010 za 367 500 Kč). Navíc díky této opravě nebude jeden až dva týdny hala v provozu. Tím se zastaví příjmy finančních prostředků z případných pronájmů. To byly jen některé náklady, se kterými se do budoucna počítá. Problémem je, že veškerý zisk, který z haly plyne, míří na pokrytí nákladů jiných sportovišť, o které se CESA stará. Proto by bylo vhodné zřídit rezervní fond na budoucí opravy, údržby či nečekané situace (např. prasklé potrubí) SH PPV.

Výnosy v roce 2011 se pohybovaly kolem 2 680 000 Kč. Ty všeobecně plynou z krátkodobých a dlouhodobých pronájmů a dalších poskytovaných služeb. V kalkulaci vyšel zisk za jednu hodinu pronájmu haly na cca 456 Kč, což ročně za průměrný počet hodin (3 309 hod.) určené pro veřejnost dosahuje částky 1 508 904 Kč. Další výnosy plynou z ostatních poplatků, které souvisí s halou a ostatních služeb, které poskytují zaměstnanci CESA.

V tabulce Využití zisku je použita hodnota 456 Kč z hodiny pronájmu, ze které jde část zisku do fondu oprav. Je počítáno s 3 309 průměrným počtem hodin pronájmu za rok. Vložená částka 50 Kč z každé pronajaté hodiny do fondu oprav by v budoucnu znamenala např. našetření na úpravu povrchu v hale společně s koupí nového uklízecího stroje.

Tabulka 11: Využití zisku

Částka do fondu	Pro ostatní sportoviště	Ve fondu za rok
25,00 Kč	1 426 179,00 Kč	82 725,00 Kč
50,00 Kč	1 343 454,00 Kč	165 450,00 Kč
100,00 Kč	1 178 004,00 Kč	330 900,00 Kč
150,00 Kč	1 012 554,00 Kč	496 350,00 Kč
200,00 Kč	847 104,00 Kč	661 800,00 Kč
250,00 Kč	681 654,00 Kč	827 250,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo vypravovat celkovou analýzu Sportovního areálu PPV. V teoretické části byly popsány vybrané analýzy vhodné pro řešení praktické části a byly vysvětleny termíny nutné pro pochopení tohoto tématu. V další části jsem se hlouběji zaměřila na sportovní areály obecně. Popsala jsem jejich historický vývoj a naznačila základní ekonomické problémy sportovních zařízení.

V praktické části jsem se plně věnovala SA PPV a postupovala jsem od obecného k detailnějšímu. Snažila jsme popsat jak areál, tak věnovat pozornost správci areálu, tedy CESA. Bylo postupováno po vzoru teoretické části, tudíž byly provedeny popsány analýzy. Tohle všechno jsem se snažila podložit všemi dostupnými daty, která jsem získala konzultacemi a vlastním šetřením (výsledky hospodaření v CESA 2011).

Po zjištění výsledků analýz jsem provedla vlastní návrhy řešení. Ty stavějí na zjištěných negativních faktorech působících na SA PPV. Návrhy směřují k eliminaci nebo úplnému potlačení těchto negativních faktorů. Další doporučení se týkají způsobů jak CESA může využít svých příležitostí. Ke SH PPV jsem doporučila využít rezervní fond oprav na budoucí, jak očekávané, tak nahodilé události.

Při zpracování podkladů pro vypracování bakalářské práce pod názvem Ekonomická analýza Sportovního areálu Pod Palackého vrchem jsem zjistila, že tento areál má na trhu relativně stabilní pozici a nevypadá to, že by se měla v dohledné době změnit.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 2) Brno. *General sportovních zařízení ve městě Brně*. [online]. [cit. 2012-04-27]. Dostupné z www: <<http://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-rozvoje-mesta/odbor-uzemniho-planovani-a-rozvoje/dokumenty/upp/generel-sportovnich-zarizeni-ve-meste-brne/>>.
- 3) Businessinfo. *Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP*. [online]. [cit. 2012-03-01]. Dostupné z www: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/>>.
- 4) CENTRUM SPORTOVNÍCH AKTIVIT. *Historie*. [online]. [cit. 2012-04-14]. Dostupné z www: <<http://www.cesa.vutbr.cz/cesa/poslani-a-historie>>.
- 5) CENTRUM SPORTOVNÍCH AKTIVIT. *Sportovní zařízení*. [online]. [cit. 2012-04-04]. Dostupné z www: <<https://wasp.ro.vutbr.cz/cesa/images/mapy/ppv.jpg>>.
- 6) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Národní účty – 4. čtvrtletí 2011*. [online]. [cit. 2012-04-24]. Dostupné z www: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp030912.doc>>.
- 7) DOMÁNSKÁ, L. *Rizika a příležitosti v podnikání může odhalit SWOT analýza*. [online]. [cit. 2012-03-02]. Dostupné z www: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>>.
- 8) GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 Nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2010. 326 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- 9) GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2004. 180 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- 10) Informační systém EIA. *Sportovní areál VUT PPV v Brně – Zázemí*. [online]. [cit. 2012-04-04]. Dostupné z www: <[http://portal.cenia.cz/eiasea/detail/EIA\\_JHM931](http://portal.cenia.cz/eiasea/detail/EIA_JHM931)>.
- 11) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- 12) Joomla. *Porterův model pěti hybných sil*. [online]. [cit. 2012-03-05]. Dostupné z www: <<http://www.webdev.cz/marketing/analyza-konkurence>>.

- 13) NAVRÁTIL, A., MUDRA, V., MALÝ, J. *Sportovní stavby* 1. vydání. Praha : ČVUT, 2010. 232 s. ISBN 978-80-01-04525-1.
- 14) KOTLER, P., KELLER, L.,K. *Marketing management*. 12. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 15) MASARYKOVA UNIVERZITA. *Seznam sportovišť*. [online]. [cit. 2012-05-20]. Dostupné z www: <<http://www.fsps.muni.cz/pronajmy/?page=facility>>.
- 16) NOVOTNÝ, J. a kol. *Sport v ekonomice*. 1. Vydání. Praha : Wolters Kluwer, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.
- 17) ODPOR ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Koncepce města Brna v oblasti tělovýchovy a sportu na léta 2011 – 2016*. [online]. [cit. 2012-04-27]. Dostupné z www: <<http://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-socialne-kulturni/odbor-skolstvi-mladeze-a-telovychovy/>>.
- 18) PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. 739 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
- 19) SYNEK, M. *Ekonomická analýza*. 1. vydání. Praha : Oeconomica, 2004. 79 s. ISBN 80-245-0603-3.
- 20) ŠTOHL, P., KLIČKA, V. *Maturitní okruhy z účetnictví*. Znojmo : Tiskárny Havlíčkův Brod, 2006.
- 21) VELIČKO, J. *Metodika zpracování analýzy SWOT pro orgány veřejné správy*. [online]. [cit. 2012-03-01]. Dostupné z www: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-management/metodika-zpracovani-analyzy-swot-pro-organy-verejne-spravy/>>.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CESA	Centrum sportovních aktivit
ČAH	České akademické hry
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPN	Dočasná pracovní neschopnost
DPP	Dohoda o provedení práce
FRIM	Fond rozvoje investičního majetku
HDP	Hrubý domácí produkt
HV	Hospodářský výsledek
IAAF	International Association of Athletics Federations (Mezinárodní asociace atletických federací)
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
PC	Personal computer (osobní počítač)
SA PPV	Sportovní areál Pod Palackého vrchem
STZ	Sportovní a tělovýchovné zařízení
VUT	Vysoké učení technické

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: SLEPTE analýzy.....	15
Tabulka 2: SWOT analýza.....	19
Tabulka 3: SWOT analýza.....	41
Tabulka 4: Přímé a nepřímé náklady.....	47
Tabulka 5: Tabulka s prodejními cenami.....	48
Tabulka 6: Ceny podle reklamní plochy.....	53
Tabulka 7: Ceny podle reklamní plochy.....	53
Tabulka 8: Plat překladatele/tlumočnicka (pracovní smlouva).....	55
Tabulka 9: Hodinová sazba překladatele/tlumočnicka (DPP).....	55
Tabulka 10: Náklady na zvýšení kvalifikace pracovníka.....	56
Tabulka 11: Využití zisku.....	58

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Porterův model konkurenčních sil.....	16
Obrázek 2: Plánek Sportovního areálu PPV VUT v Brně.....	29
Obrázek 3: Vizualizace záměru.....	30
Obrázek 4: Označení CESA.....	31

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Meziroční inflace v % 1996 - 2011.....	36
Graf 2: Vývoj HDP v ČR 1996-2011.....	37

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Podrobnější tabulka úkonů v roce 2011
Příloha č. 2: Ceník Sportovní haly PPV VUT v Brně
Příloha č. 3: Sportovní areál PPV v Brně
Příloha č. 4: Sportovní hala PPV v Brně
Příloha č. 5: Hala míčových sportů Bohunice

## Příloha č. 1: Podrobnější tabulka úkonů v roce 2011

## Z dotační činnosti

Spotřeba materiálu		
	materiál	1 600,00 Kč
	čisticí prostředky	2 440,00 Kč
	celkem	4 040,00 Kč
Opravy a udržování		
	opravy a udržování	10 776,00 Kč
	celkem	10 776,00 Kč
Ostatní služby		
	strážní služba	12 000,00 Kč
	revize	7 573,20 Kč
	odvoz odpadu	2 530,00 Kč
	celkem	22 103,20 Kč
Mzdové náklady		
	mzdové tarify	336 096,00 Kč
	příplatek za vedení a zas.	7 500,00 Kč
	náhrady	54 858,28 Kč
	náhrady za DPN	951,99 Kč
	ostatní příplatky	113 566,50 Kč
	celkem	512 972,77 Kč
Zákonné zdravotní pojištění		
	zákl. zdrav. pojištění	46 081,06 Kč
	zákl. sociál. pojištění	128 005,20 Kč
	celkem	174 086,26 Kč
Jiné ostatní náklady		
	základní pojištění Kooperativa	2 150,48 Kč
	celkem	2 150,48 Kč
Třída 5 náklady (bez odpisů z FRIM)	celkem	726 128,71 Kč
Vnitro - převod příspěvků	celkem	1 020 000,00 Kč
Třída 7 vnitro výkony	celkem	1 020 000,00 Kč
HV včetně vnitra (bez odpisů z FRIM)	vzdělávací činnost – dotace	293 871,29 Kč

## Z doplňkové činnosti

Spotřeba materiálu		
	materiál	8 645,01 Kč
	čisticí prostředky	10 198,66 Kč
	na opravy a údržbu	4 300,83 Kč
	výpočetní technika	10 131,80 Kč
	knihy a časopisy	1 642,04 Kč
	celkem	34 918,34 Kč
Spotřeba energie		
	elektřina	358 800,00 Kč
	plyn	220 695,47 Kč
	voda	37 152,00 Kč
	celkem	616 647,47 Kč
Opravy a udržování	celkem	60 590,00 Kč
Cestovné	zaměstnanců - tuzemské	2 907,00 Kč
Ostatní služby		
	strážní služba, ostraha	64 095,00 Kč
	vložené, školení v rámci PC	833,33 Kč
	vložené, školení apod.	1 409,00 Kč
	revize	25 974,00 Kč
	úklidová činnost	26 208,00 Kč
	odvoz odpadu	8 256,50 Kč
	celkem	126 775,83 Kč
Mzdové náklady		
	odměny zaměstnancům	74 750,00 Kč
	náhrady z odměn	9 638,35 Kč
	ostatní s odvodem SP a ZP	44 800,00 Kč
	ostatní bez odvodu SP a ZP	17 900,00 Kč
	celkem	147 088,35 Kč
Zákonné zdravotní pojištění		
	zákl. zdrav. pojištění	11 626,75 Kč
	zákl. sociál. pojištění	32 297,10 Kč
	celkem	43 923,85 Kč
Jiné ostatní náklady		
	zákl. pojištění Kooperativa	542,59 Kč
	halířové vyrovnání	0,62 Kč
	celkem	543,21 Kč
Třída 5 náklady (bez odpisů z FRIM)	celkem	1 033 394,05 Kč
Tržby z prodaných služeb		
	služby s DPH	279 379,97 Kč
	nájemné dlouhodobé	987 978,13 Kč
	nájemné krátkodobé	395 983,34 Kč
	celkem	1 663 341,44 Kč
Jiné ostatní výnosy	celkem	0,41 Kč
Třída 6 výnosy celkem	celkem	1 663 341,85 Kč
HV včetně vnitra (bez odpisů z FRIM)	Doplňková činnost	629 947,80 Kč

Tabulka výsledku hospodaření

Zakázky celkem - HV		
	vzdělávací činnost – dotace	293 871,29 Kč
	doplňková činnost	629 947,80 Kč
	<b>CELKEM</b>	<b>923 819,09 Kč</b>

Tabulka výnosů

Výnosy z dotační činnosti	1 020 000,00 Kč
Výnosy z doplňkové činnosti	1 663 341,85 Kč
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>2 688 282,76 Kč</b>

Tabulka ostatních nákladů

Odpisy	2 286 226,00 Kč
Úprava povrchu	73 500,00 Kč
Srážková voda	49 614,00 Kč
Uklízecí stroj	53 333,00 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>2 462 673,00 Kč</b>

Příloha č. 2: Ceník Sportovní haly PPV VUT v Brně

<b>Celá hala</b>		1 hod	2 200,00 Kč
Polovina haly - tzn. hřiště na futsal nebo florbal		1 hod	1 100,00 Kč
Hřiště na volejbal (1/3 haly)		1 hod	450,00 Kč
Kurt na tenis (1/3 haly)	student VUT	1 hod	220,00 Kč
	ostatní	1 hod	440,00 Kč
<b>Poplatek</b>			
za osvětlení (900 luxů)		1 hod/hřiště	110,00 Kč
za ozvučení		1 hod	50,00 Kč
za časomíru		1 hod	50,00 Kč
za přípravu sportovní akce		1 hod	50 % z hod. sazby
za další šatnu		1 den	200,00 Kč
za další šatnu		zápas	100,00 Kč
za skříňku trenéra		1 měsíc	100,00 Kč
za uložení sportovního materiálu		1 měsíc	100,00 Kč
za pronájem parkoviště		1 hod/10 aut	200,00 Kč
za pronájem parkoviště		1 den/10 aut	1 000,00 Kč
za stánek s občerstvením		1 den	3 000,00 Kč
za stánek s prodejem zboží		1 den	2 500,00 Kč
technická četa		1 osoba/hod	100,00 Kč
rozhodčí			cena dohodou
VIP místnost		1 hod	300,00 Kč
rekondiční tělocvična		1 hod	300,00 Kč
bar (bez občerstvení a obsluhy)		1 hod	250,00 Kč
bar s obsluhou		1 hod	350,00 Kč
za zapůjčení audiovizuální techniky		1 hod	200,00 Kč

Příloha č. 3: Sportovní areál PPV v Brně



*Zdroj: [www.atlasskolstvi.cz](http://www.atlasskolstvi.cz)*

Příloha č. 4: Sportovní hala PPV v Brně



*Zdroj: <https://wasp.ro.vutbr.cz>*

Příloha č. 5: Hala míčových sportů Bohunice



*Zdroj: [www.fsps.muni.cz](http://www.fsps.muni.cz)*