



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ANALÝZA SPORTOVNÍHO AREÁLU VYBRANÝMI METODAMI

ANALYSIS OF SPORTS COMPLEX BY SELECTIVE METHODS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

VOJTĚCH JELÍNEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. HELENA HANUŠOVÁ, CSC.

BRNO 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jelínek Vojtěch

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:

Analýza sportovního areálu vybranými metodami

v anglickém jazyce:

Analysis of Sports Complex by Selective Methods

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BRIGHAM, Eugene F. Financial management: theory and practice. 13th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2011, xxxi, 1152 s. ISBN 978-1-4390-7809-9.
- DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 2. upravené vyd. Praha : Ekopress, s.r.o., 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- 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.
- HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. Základy ekonomie sportu. Praha: Ekopress, c2006, 191 s. ISBN 80-869-2904-3.
- SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha : C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

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

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

V Brně, dne 24.04.2014

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou sportovního areálu U Hrocha, který má být dokončen v roce 2014. Obsahuje teoretická východiska, která jsou následně implementována do skutečné reality podniku, a to prostřednictvím PESTLE analýzy, Porterovy analýzy a SWOT analýzy. Závěrem je vyhodnocena situace a jsou navržena řešení pro optimalizaci chodu sportovního areálu.

Abstract

This bachelor's thesis deals with analysis of the sports complex U Hrocha, which will be completed in 2014. It contains theoretical bases, which are then implemented in the actual business reality through PESTLE analysis, Porter's analysis and SWOT analysis. Finally, the situation is evaluated and solutions are proposed to improve the current situation of the company.

Klíčová slova

Analýza podniku, PESTLE analýza, Porterova analýza, SWOT analýza.

Keywords

Analysis of the company, PESTLE analysis, Porter's analysis, SWOT analysis.

Bibliografická citace

JELÍNEK, V. *Analýza sportovního areálu vybranými metodami*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 53 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 24. dubna 2014.

.....
Podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval své vedoucí bakalářské práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné vedení při zpracování mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Okolí organizace	12
1.2 PESTLE analýza	13
1.2.1 Politické faktory	13
1.2.2 Ekonomické faktory	14
1.2.3 Sociální faktory	14
1.2.4 Technologické faktory	14
1.2.5 Legislativní faktory	14
1.2.6 Ekologické faktory	15
1.3 Porterova analýza	15
1.3.1 Potenciální konkurenti	16
1.3.2 Konkurenční prostředí	18
1.3.3 Zákazníci	19
1.3.4 Dodavatelé	20
1.3.5 Substituty a komplementy	20
1.4 SWOT analýza	21
1.4.1 Silné stránky	23
1.4.2 Slabé stránky	23
1.4.3 Příležitosti	24
1.4.4 Hrozby	24
1.5 Financování tělesné kultury a sportu	24
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	27
2.1 Charakteristika podniku	27
2.2 PESTLE analýza	30
2.2.1 Politické faktory	30
2.2.2 Ekonomické faktory	30
2.2.3 Sociální faktory	33
2.2.4 Technologické faktory	34
2.2.5 Legislativní faktory	35
2.2.6 Ekologické faktory	35

2.3	Porterova analýza	36
2.3.1	Potenciální konkurenti	36
2.3.2	Konkurenční prostředí	36
2.3.3	Odběratelé	37
2.3.4	Dodavatelé	37
2.3.5	Substituty a komplementy	38
2.4	SWOT analýza	39
2.4.1	Silné stránky	39
2.4.2	Slabé stránky	40
2.4.3	Příležitosti	40
2.4.4	Hrozby	41
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	42
3.1	Využití areálu	42
3.2	Propagace sportovního areálu	43
3.3	Sportovní dny v areálu U Hrocha	44
	ZÁVĚR	48
	SEZNAM LITERATURY	50
	SEZNAM OBRÁZKŮ	52
	SEZNAM TABULEK	52
	SEZNAM GRAFŮ	52
	SEZNAM PŘÍLOH	53

ÚVOD

Téma mé bakalářské práce jsem si vybral kvůli mému sportovnímu zaměření a studijnímu směru. Vzhledem k nízké popularitě baseballu v České republice a velkému zájmu o sportovní aktivity obyvatel v současné době, je téma této práce zcela opodstatněné. Každý podnik má jiné priority. Některý se soustředí pouze na zisk, pro jiné je důležité udržet se na trhu. Ať už jsou však priority jakékoliv, vždy na podnik působí jeho okolí. Tyto vlivy mohou být buď pozitivní, nebo negativní. Majoritní vliv na popisovaný podnikatelský subjekt má Evropská unie, jelikož poskytla finanční podporu prostřednictvím dotace pro rozvoj sportovních areálů v ČR. Bez této dotace by bylo takřka nemožné tento sportovní areál postavit.

Pro ideální vypracování mé bakalářské práce a následné podání návrhů je třeba použití pečlivých analýz. Podnik nemá ideální pozici na trhu, jelikož baseball, který bude zabírat nejvíce aktivit sportovního areálu, není v ČR příliš populární. Samozřejmě zde působí také mnoho konkurenceschopných podniků, které budou vystupovat jako bariéra vstupu pro sportovní areál. Silné stránky podniku a podané návrhy pro chod areálu by měly být využity pro prosperitu nejen v současné situaci, ale také v budoucnosti. Z výsledných analýz a návrhů pro vyšší efektivitu chodu sportovního komplexu by měla být provedena opatření pro zvýšení popularity tohoto sportu v ČR, zvýšení zájmu o sportovní aktivity u široké veřejnosti a především maximalizaci využitelnosti tohoto areálu.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Tématem této práce je analýza sportovního areálu vybranými metodami, především analýza PESTLE, Porterova analýza a taky nejpoužívanější analýza SWOT. Tento sportovní komplex s přesným názvem sportovní areál U Hrocha má být dokončen v roce 2014.

Cíl práce je na základě provedených analýz popsat návrhy pro zvýšení efektivity chodu tohoto sportovního areálu. Začátek této práce je věnován teoretickým poznatkům jednotlivých analýz. Poté bude popsána oblast financování tělesné kultury a sportu v ČR. Dále bude charakterizován podnikatelský subjekt a také budou provedeny jednotlivé analýzy. Na závěr budou podány návrhy, které by měly být možné aplikovat na danou organizaci s přihlédnutím ke všem specifikům.

Metody a postupy zpracování

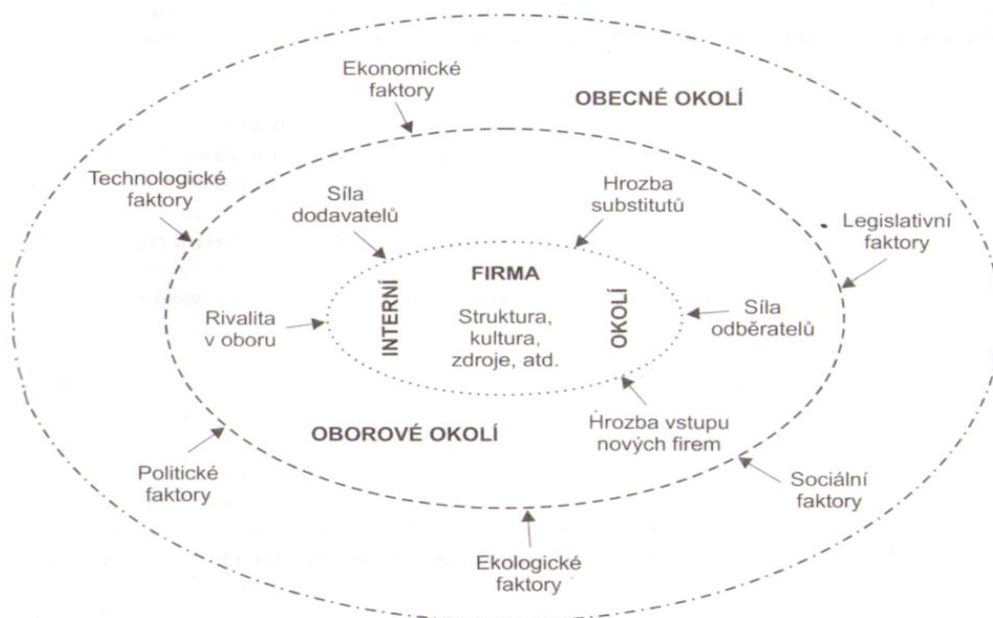
Jako první bude použita analýza PESTLE, která popisuje makroprostředí podniku. Budou podrobně znázorněny politické a legislativní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické faktory působící na tento podnik. Dále bude použita Porterova analýza konkurenčního prostředí, která popíše vnitřní okolí organizace. V neposlední řadě bude provedena analýza SWOT, která odhalí nejen silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby areálu. Každá z jednotlivých analýz zkoumá jinou oblast organizační stránky podniku a jsou nezbytné pro nalezení návrhů pro zvýšení efektivity chodu sportovního areálu.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část práce především vymezení základní informace a pojmy, které jsou nezbytné pro teoretická východiska a budou obsaženy i v praktické části této práce. Vybrané analýzy jsou zaměřeny na vnitřní i vnější okolí podnikatelského subjektu kvůli lepšímu znázornění situace. Nakonec jsou popsány základní informace v oblasti financování sportu.

1.1 Okolí organizace

Okolí podniku můžeme rozdělit na dvě základní struktury. Mikroprostředí bezprostředně obklopuje podnik. Skládá se z podniků, které si především vzájemně konkurují. Součástí mikroprostředí jsou i další subjekty, jakými jsou dodavatelé, odběratelé, konkurence, potenciální konkurenti apod. Makroprostředí, které je společné pro všechna mikroprostředí a tedy i podniky, vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají. Makroprostředí je ovlivňováno politickými, ekonomickými, sociálními, technologickými, legislativními a ekologickými faktory (viz. 1.2). Pro úspěšnost podniku na trhu musí být jeho strategie přizpůsobená jeho okolí (2).



Obr. 1: Okolí organizace (Zdroj: 3)

Analýza širokého okolí podniku se zabývá především vnějším okolím, většinou bez možnosti ovlivnit ho. Provádí se především za účelem (3):

- Zjištění pozice v prostředí, kde se podnik nachází;
- Zjištění informací k efektivnímu reagování na neustálé změny;
- Analýzy svých vnitřních možností;
- Předcházení změn z oblasti konkurence;
- Vytvoření pevné základny pro své strategické aktivity (3).

1.2 PESTLE analýza

PESTLE analýza podává přehled o vnějších faktorech působících na podnik. Metodu využíváme především pro strategickou analýzu vnějšího prostředí, které mohou znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro podnik, přičemž vnější faktory tvoří faktory **politické** (působení politických vlivů), **ekonomické** (vliv národní a světové ekonomiky), **sociální** (působení sociálních změn), **technologické** (inovace technologií), **legislativní** (úzce související s politickými faktory) a v neposlední řadě **ekologické** neboli environmentální (národní a světová ekologická problematika) (2) (3).

Účelem PESTLE analýzy je odpovědět na tři otázky:

- Jaké z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké mohou být důsledky těchto faktorů?
- Které z nich jsou pro budoucnost podniku nejdůležitější (2)?

1.2.1 Politické faktory

Za politické faktory můžeme považovat především politické stability, politické postoje, hodnocení externích vztahů nebo politický vliv různých skupin. Tyto faktory významně působí na příležitosti a hrozby v bezprostředním okolí podniku. Politické strany prosazují různé politické směry, které mají nemalý vliv na podnikatelské subjekty. Klíčovým subjektem je zde také vláda, která především navrhuje zákony a podniky se jimi musí řídit. Za politické faktory, které mohou při analýze hrát značnou roli, považujeme např. stabilitu

vlády, podpora zahraničního obchodu, názor vlády na kulturu popř. ekonomická politika vlády (2) (3).

1.2.2 Ekonomické faktory

Za ekonomické faktory můžeme považovat např. základní hodnocení makroekonomické situace (míra inflace, úroková míra, obchodní deficit nebo přebytek) stav směnného kurzu, přístup k finančním zdrojům nebo daňové faktory. Ekonomické prostředí je přímo závislé na stavu ekonomické situace a také na fázi hospodářského cyklu, ve které se ekonomika momentálně nachází. U ekonomických faktorů je třeba zjistit především výši daňového zatížení, cenovou politiku, krátkodobou, střednědobou a dlouhodobou nezaměstnanost, míra inflace popř. vývoj příjmů a nákladů v dané oblasti (2) (3).

1.2.3 Sociální faktory

Sociálními faktory chápeme například demografické změny (velikost populace, věková hranice, pracovní zařazení, etnické skupiny apod.), makroekonomické charakteristiky na trhu, sociální a kulturní různorodost, dostupnost kvalitní pracovní síly a jiné. Změny v sociálním okolí vytvářejí příležitosti, ale i hrozby. Jednou ze známých sociálních změn je například zlepšování životního prostředí nebo zdravý životní styl, který sebou přináší nové příležitosti a hrozby (1) (3).

1.2.4 Technologické faktory

Od konce druhé světové války se rychlost technologických změn zrychluje. Technologická změna může přes noc naprosto změnit pozici stávajícího výrobku na trhu a současně může vytvořit nespočet nových výrobních možností. Tyto změny celkově zkracují životnost všech subjektů na trhu. Technologickými faktory může být např. podpora vlády v oblasti výzkumu, technologické vynálezy, rychlost realizace nově vyvinutých technologií nebo obecná technologická úroveň (1) (2).

1.2.5 Legislativní faktory

Legislativní, ale i politické faktory také výrazně ovlivňují úroveň příležitostí a hrozeb v okolí organizace. Většina legislativních omezení může také výrazně ovlivnit podniky

a omezit jejich potenciální strategické možnosti. Při analýze faktorů jednotlivých podniků má velký význam stát. Existuje mnoho zákonů, právních norem a vyhlášek, které přesně vymezují prostor a upravují i samotné podnikání. Za tyto faktory můžeme např. považovat funkčnost zákonných norem (obchodní právo, pracovní podmínky apod.), státní regulace hospodářství, chybějící nebo neexistující legislativu či další faktory (1) (2).

1.2.6 Ekologické faktory

Každé prostředí má v oblasti životních trendů své odlišné priority. Z toho důvodu by měl management podnikatelského subjektu předtím, než začne podnikat, analyzovat ekologické podmínky v daném prostředí, aby podnik nepřišel do konfliktu s lokálními zvyky. Ekologické trendy můžou například být ochrana životního prostředí, změna klimatických podmínek, obnovitelné zdroje nebo dostupnost vodních nebo jiných zdrojů (3).

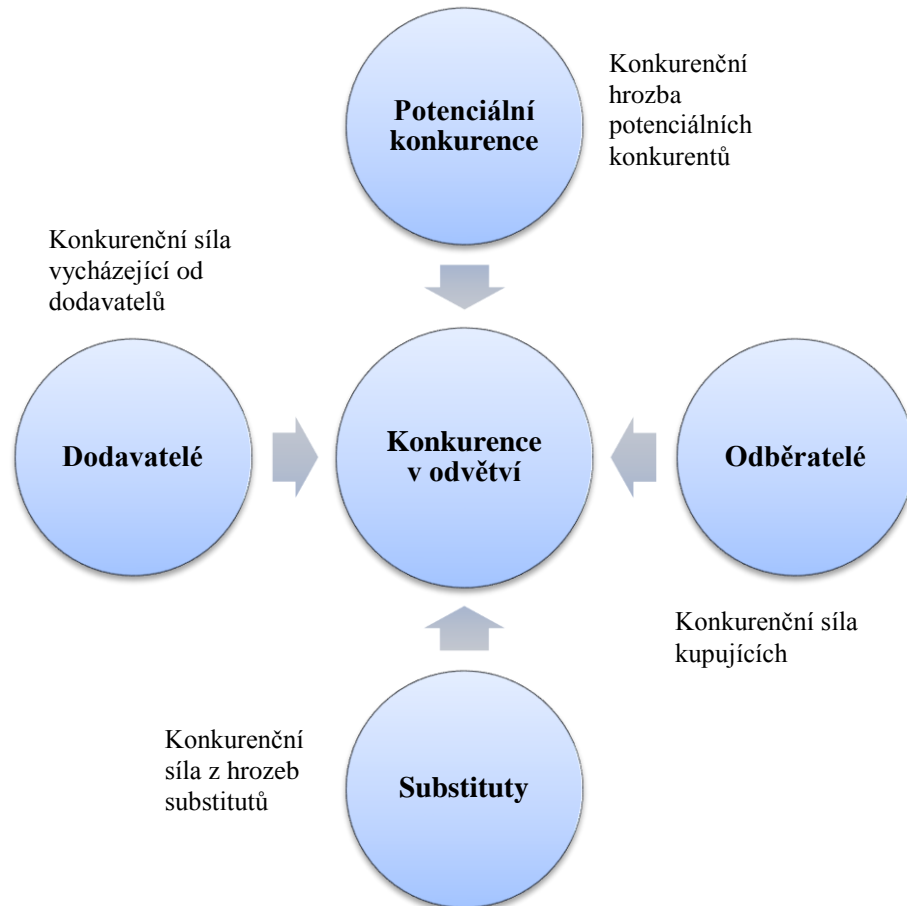
PESTLE analýza se může provádět za účelem analýzy a predikci jednotlivých faktorů. Vypracováním modelu z minulých let je možné předvídat hodnoty budoucí analýzy. Toto je možno uskutečnit v jakékoliv podobě kvantitativních modelů. Je třeba ovšem dodržovat jisté aspekty (3):

- Zvolit objekt se správně zvolenými specifikacemi;
- Vytvořit souhrn potřebných informací;
- Vyhodnotit získaná data;
- Graficky vyhodnotit a zobrazit data;
- Specifikovat alternativy modelů;
- Ověřit modely (3) (4).

1.3 Porterova analýza

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí předpokládá, že strategická pozice podnikatelského subjektu, který působí v daném odvětví, je určována pěti základními činiteli, které jsou znázorněny právě v tomto modelu. Podle Portera je

stupeň konkurence v rámci určitého odvětví závislý především na tom, jakou strukturu mají vyjednávací vlivy dodavatelů, odběratelů, konkurentů, existence substitutů a stupeň soupeřivosti v mikroprostředí podniku (4) (5).



Obr. 2: Porterův pětifaktorový model (Zdroj: Vlastní zpracování dle 4)

1.3.1 Potenciální konkurenti

Nově vstupující subjekty neboli potenciální konkurenti jsou podniky, které v současné době zatím nekonkurují v daném mikroprostředí, ovšem mají schopnost se případnými konkurencemi stát. Relativně velké riziko vstupu potenciálních konkurenčních institucí představuje hrozbu pro ziskovost organizací uvnitř mikroprostředí. Když vstoupí potenciální noví konkurenti do podnikatelského odvětví, přinášejí sebou kapacity a plány na získání tržní pozice. Tyto pozice jsou podporovány zdroji a schopnostmi. Míra hrozby vstupu nových konkurentů do daného odvětví závisí především na bariérách vstupu do daného oboru. Jsou to například diference výrobků, očekávání

reakce již existujících firem, kapitálové požadavky nebo přístup k distribučním kanálům. Pokud jsou vysoké jak vstupní i výstupní bariéry, je vysoké riziko vstupu do odvětví, neboť existující firmy jsou nuceny bojovat o přežití na trhu. Musíme si odpovědět na otázku, jak můžeme zlepšit bariéry vstupu (1) (3).

Bariéry vstupu by mohli být například:

- Úspory z rozsahu výroby;
- Výrobní různorodost;
- Náročnost investic;
- Politická situace (4).

Tři základní zdroje bariér:

Oddanost zákazníků

Zákazníci logicky dávají přednost výrobkům současných podniků. Organizace si může udržovat oddanost k danému výrobku např. pomocí reklamy, PR, patenty pro ochranu výrobků, bezkonkurenční kvalita výrobků apod. Pokud je oddanost zákazníků současných organizací vysoká, je velice těžké pro nově vstupující podnik získat podíl na trhu (1).

Absolutní nákladové výhody

Nižší absolutní náklady dávají organizacím v daném mikrookolí výhodu oproti potenciálním konkurentům. Tyto výhody mohou vyplývat například z dokonalejší výrobní technologie, zkušenosti z minulých let, patenty, utajené procesy, patenty, speciální vstupní požadavky apod. (1).

Míra hospodárnosti

Míra hospodárnosti je dána vztahem mezi výhodami, které vyplývají z nákladů a velikosti podílu organizace na trhu. Zdrojem těchto výhod je především snížení nákladů na výrobu, nákupu materiálů, snížení fixních nákladů na větší množství výrobků, modernější reklama apod. (1).

1.3.2 Konkurenční prostředí

Druhou silou Porterových pěti sil je rozsah rivality mezi podniky uvnitř daného mikrookolí. Jestliže je tato konkurence malá, podniky mají větší příležitost zvýšit ceny a dosáhnout většího zisku. Je-li tato konkurenční síla velká, dochází k cenové konkurenci. Vzniká cenová válka, která může zesílit rivalitu mezi podniky. Cenová konkurence limituje ziskovost a snižuje výnos. Odvětví není příliš přitažlivé, pokud na něj působí velké množství konkurentů. Rivalita roste, pokud dané odvětví stagnuje. Faktor, který má vliv na rivalitu ve značné míře, jsou vysoké fixní náklady. Týká se to především firem, které jsou pod velkým tlakem a musí naplňovat své kapacity i za cenu snížení zdrojů. Mezi faktory zhoršující rivalitu patří také zájem konkurentů zůstat na trhu, jejich vysoký počet a také nepatrné rozdíly mezi produkty. Základní otázkou v tomto odvětví tedy je - jak lze zlepšit naši pozici oproti konkurentům (1) (2).

Konkurence uvnitř prostředí by mohlo být například:

- Velikost a rozvoj v odvětví;
- Koncentrace a různorodost konkurentů;
- Různorodost produktů;
- Znalost zákazníků daného produktu;
- Bariéry výstupu (4)

Rozsah rivality mezi podniky v okolí organizace je funkcí tří faktorů:

Struktura mikrookolí

Je popsána výší podílu jednotlivých organizací na daném trhu. Strukturu mikrookolí můžeme dále rozdělit na dva základní směry. Mikrookolí bývá charakterizováno nízkými bariérami u vstupu a malými rozdíly výrobků. Tyto nízké bariérové vstupy pro organizaci znamenají, že kdykoli je velká poptávka, bude narůstat množství nově vstupujících konkurentů. Naproti tomu mikrookolí se daleko hůře předvídá. Podniky jsou zde na sobě navzájem závislé, čili konkurenceschopnost jedné organizace přímo ovlivňuje ziskovost ostatních podniků v okolí (4).

Poptávkové podmínky

Dalším faktorem intenzity určujícím rivalitu konkurenčního prostředí jsou poptávkové podmínky. Poptávka se zvyšuje, zvyšuje-li se trh buď tím, že přibývají odběratelé, nebo současní odběratelé nakupují více. Poptávka ovšem klesá, pokud ubývá zákazníků, nebo zákazníci nakupují menší množství (4).

Vztahy mezi faktory

Rozsah konkurenční rivality mezi organizacemi uvnitř mikrookolí přímou funkcí struktury mikrookolí, požadavků poptávky a výstupních bariér. Např. okolí podniku může být příznivé, pokud je růst poptávky vysoký. Naproti tomu pokud poptávka klesá, může způsobit růst poptávky cenovou válku (4).

1.3.3 Zákazníci

Třetí z pěti konkurenčních sil je síla kupujících neboli odběratelů. Kupující mohou vypadat jako hrozba, když se snaží ceny snižovat nebo když požadují vysokou kvalitu popř. lepší servis. To zvyšuje náklady na výrobu. Jinak řečeno, slabí kupující vytváří pro podnik příležitost zvýšit ceny a zisk. Trh není příliš přitažlivý, pokud mají zákazníci velkou moc při vyjednávání. Zákazníci se v tomto případě budou snažit snižovat ceny, vyžadovat lepší kvalitu a více služeb. Kupní síla odběratelů se bude zvyšovat, pokud jsou koncentrovaní a organizovaní. Prodávající na to může reagovat tím, že se zaměří na zákazníky s menší vyjednávací mocí nebo může změnit dodavatele. Ideální stav je vytvořit nabídku, která se neodmítá. Proto je třeba odpovědět na otázku – jak lze snížit vyjednávací sílu zákazníků (1).

Síla kupujících nabývá na významu například když:

- Koncentrace odběratelů oproti koncentraci podniků;
- Objem nákupu odběratelů;
- Hrozba zpětné integrace;
- Citlivost na ceny;
- Náklady na přechod u podniků v daném odvětví (4).

1.3.4 Dodavatelé

Významnou částí podnikatelského subjektu je i dodavatel. S rostoucí vyjednávací silou dodavatelů dochází ke zvyšování cen a tudíž ke snižování zisku. Tudíž mohou dodavatelé působit jako hrozba, pokud dokáží zvyšovat ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Obojí vede k poklesu zisku. Opačně, slabí dodavatelé dávají instituci možnost snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu. Podnik tedy jako kupující závisí na schopnostech dodavatelů. Odvětví smluvní síly dodavatelů je neatraktivní, pokud dodavatelské firmy mohou zvyšovat ceny nebo snižovat kvalitu. Pro úspěšnost na trhu v tomto odvětví je důležité odpovědět si na otázku - jak lze snížit vyjednávací sílu dodavatelů (1) (3).

Síla dodavatele je závislá především na:

- Vzdálenosti dodavatele od konkurence;
- Diferenciace vstupů;
- Existující náhradní vstupy;
- Nízká nebo vysoká koncentrace dodavatelů;
- Důležitost dodávek produktu pro dodavatele;
- Hrozba budoucí integrace (4).

1.3.5 Substituty a komplementy

Poslední částí Porterova modelu pěti sil jsou substituční výrobky. Náhražkou je takový výrobek, který má stejné nebo podobné vlastnosti produktu a uspokojuje potřeby zákazníků. Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu omezující ceny, za kterou ji instituce prodává, a tím se omezuje ziskovost podniku. Mají-li však výrobky podniku málo podobných substitutů. Pak mají podniky příležitost zvýšit ceny a tím i výsledný zisk. Jejich strategie by měla spočívat ve využití této faktické výhody na trhu. Konkurence substitutů je ovlivněna především snadností, kterou se dostane produkt ke kupujícímu. Oblast substitutů je neatraktivní, pouze pokud existuje reálná nebo potenciální hrozba zastupitelnosti produktů. Je třeba si odpovědět na otázku - jak lze snížit hrozbu substitutů (1) (2).

Substituční produkty může ovlivnit:

- Náklady na přechodu;
- Výše cen a poměr ceny a užitku;
- Ochota zákazníků přejít na nový produkt (1).

Příklady porovnávaných produktů:

- Brýle a kontaktní čočky;
- Noviny a internet;
- Digitální kamery a nové chytré telefony;
- Cukr a umělá sladidla (1).

1.4 SWOT analýza

Analýzu SWOT můžeme považovat za jednu z nejčastějších analytických metod. Charakteristika této metody obvykle končí tím, že se vytvoří matice této analýzy. SWOT je anglický překlad: **S**trengths – silné stránky, **W**eaknesses – slabé stránky, **O**pportunities - příležitosti, **T**hreats – hrozby. Díky tomu, že analýza SWOT pracuje s informacemi získanými v průběhu hodnocení daného subjektu, považujeme za jednu ze základních metod strategické analýzy. Součástí vnitřní analýzy je prověření zdrojů organizace, odhad objemu zdrojů, které jsou k dispozici, posouzení důležitosti zdrojů a jiné. K základním metodám patří také použití auditu zdrojů, benchmarking a také procesní analýzy, které určují schopnosti organizace (5).

Komplexně vypracovaná SWOT analýza znázorňuje silné a slabé stránky organizace proti příležitostem a hrozbám, které jsou patrné z okolí, a vymezuje pozici podniku nebo jeho části jako východisko pro znázornění strategií dalšího rozvoje (5).

SWOT analýza můžeme tedy popsat jako strategickou analýzu podniku nebo organizace z pohledu jejich silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, která poskytuje podklady pro dosahování budoucích cílů. Pro její úspěšné uskutečnění je třeba pochopit základní rozdíly vnitřního a vnějšího prostředí, zdůraznit nutnost správného a přesného popsání identifikovaných faktorů SWOT analýzy a využít je ve prospěch podniku (4) (5).

Vnitřní faktory

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)	
Vnější faktory	Příležitosti (O)	Strategie SO	Strategie WO
	Hrozby (W)	Strategie ST	Strategie WT

Obr. 3: Schéma SWOT analýzy (Vlastní zpracování dle 4)

Strategie MAXI-MAXI (SO)

Cílem této strategie je co nejlepší využití silných stránek na získání příležitostí k uplatnění své pozice na trhu. Tuto strategii bychom mohli nazvat jako bojovnou (4).

Strategie MINI-MAXI (WO)

Cílem této strategie je co nejvíce eliminovat hrozby s následným co nejlepším využitím příležitostí (4).

Strategie MAXI-MINI (ST)

Strategie, která je určena především k zužitkování silných stránek, aby co nejlépe eliminovali hrozby (4).

Strategie MINI-MINI (WT)

Tato strategie je založena na co největší eliminaci slabých stránek s cílem čelit hrozbám. Jde o ústupnou strategii (4).

Identifikace silných a slabých stránek:

SWOT analýza se většinou začíná tvořit od vnitřního prostředí organizace, tj. silných a slabých stránek. Ty zahrnují především informace, které se týkají firmy jako celku. Zahrnuje to vše, co je možné managementem této firmy ovlivnit a naopak nezahrnuje to, co ovlivnit nelze. Informace vychází především z porovnání s konkurenty v okolí.

Proto je důležité před analýzou SWOT si konkurenční podniky zmapovat. Je třeba zde zohlednit také přímé a nepřímé konkurenty (7).

Identifikace příležitostí a hrozeb

Další částí analýzy SWOT je analýza vnějšího prostředí firmy. Zde můžeme zahrnout vše, co podnikem nijak ovlivnit nelze, např. změna legislativy, demografické změny, technologické změny atd. Z důvodu velké rozsáhlosti vnějšího okolí se k analýze používá PESTLE analýza (viz. 1.2). Ze zjištěných informací se následně tvoří dvě skupiny informací s příležitostmi a hrozbami organizace tj. co by podnik mohl využít ke svému rozvoji nebo co by ho mohlo ohrozit (7).

1.4.1 Silné stránky

Silné stránky mohou být:

- Organizace je lídrem ve zkušenostech v daném odvětví;
- Firma je na tom dobře z finančního hlediska;
- Firma má dobře zmapovaný trh;
- Poloha podniku;
- Kvalifikovaní zaměstnanci;
- Podnik má funkční strategii oproti konkurenci;
- Podnik má jedinečnou technologii oproti konkurenci;
- Organizace má výborné lokační výhody;
- Nadprůměrný marketing podniku;
- Zákazníci jsou loajální vůči podniku;
- Zákazníky lze těžko přetáhnout ke konkurenci;
- Celkově dobré postavení podniku na trhu (3).

1.4.2 Slabé stránky

Slabé stránky organizace mohou být:

- Vysoké celkové náklady např. na kus výrobku;
- Nedostatečná propagace;
- Podnik má konkurenční nevýhodu v oblasti nekvalifikovanosti pracovníků;

- Strategické změny v podniku nejsou z finančního hlediska možné;
- Podnik nemá široký sortiment výrobků;
- Organizace má podprůměrné marketingové znalosti;
- Ziskovost podniku klesá (3).

1.4.3 Příležitosti

Příležitosti podniku mohou být:

- Trh roste tak, že organizace ho využívá k vlastnímu růstu;
- Podnik má prostředky pro zavedení nového produktu na trh;
- Podnik má dostatek finančních zdrojů pro rozšíření rozsahu produktů;
- Demografické změny;
- Získávání nových zákazníků;
- Organizace má dostatečné zdroje pro použití vertikální integraci (3).

1.4.4 Hrozby

Hrozby pro podnik by mohly být například:

- Růst prodeje substitučních výrobků např. z důvodu lepší kvality;
- Vstup potenciální konkurence;
- Inflace;
- Změna potřeb odběratelů;
- Mění se prostředí podniku;
- Růst ze strany konkurence;
- Změna politické situace;
- Trh je výrobku nasycen;
- Poptávka po produktu již roste pomalu (3).

1.5 Financování tělesné kultury a sportu

Ve světě současného sportu je známo, že jeho nedílnou částí je sportovní management. Tento fakt je doprovázen tvrzením, že profesionální sport je z velké části jen další forma podnikání, která vyžaduje přizpůsobenou sadu postupů s cílem zajistit jeho efektivní fungování (9).

Kategorie organizačního rozdělení sportu můžeme rozdělit do dvou odvětví:

Sport a rekreace

- Sportovní a volnočasová zařízení;
- Sportovní kluby;
- Sportovní stadiony;
- Sportovní služby a řízení;
- Koučování a vedení sportovců;
- Vývoj v oblasti sportu;
- Národní řídicí orgány sportu;
- Centra mládeže (9).

Zdraví a fitness

- Soukromá fitness zařízení;
- Pobytová zařízení;
- Vícefunkční zařízení;
- Pracovní zařízení;
- Veřejná volnočasová zařízení;
- Obytná a sportovní zařízení;

Zdroje financí pro tělesnou kulturu je zabezpečováno ze dvou základních zdrojů – z veřejných a ze soukromých. Tyto dva finanční zdroje se často prolínají. Důležitou složkou dotací tělesné kultury je státní rozpočet a také zdroje místních rozpočtů. I přesto, že je většina složek tělesné kultury dotovaná z veřejných rozpočtů, je největším zdrojem financí pro tělesnou kulturu rozpočet domácností (6).

Financování z veřejných zdrojů

Tělesné kultury se týká velké množství jak pozitivních, tak i negativních externalit. Vzhledem k tomu, že ale převládají externality pozitivní, je produkce a služby tělesné kultury v podmínkách tržní ekonomiky nedostatečná. Proto je financována přímou finanční podporou z veřejných prostředků a státního rozpočtu (6).

Zdroje financí pro tělesnou kulturu a sport zahrnují především tyto oblasti:

- Dotace ze státního rozpočtu a Evropské unie;
- Dotace z místních rozpočtů;
- Financování školní tělesné výchovy (6).

Financování ze soukromých zdrojů

Získání údajů o soukromých zdrojích pro tělesnou kulturu je velice obtížné. Avšak je zcela zřejmé, že největší část financování tělesné kultury ze soukromých zdrojů jde přímo z domácností (6).

Pro lepší znázornění byla zhotovena tabulka, kde je zvýrazněné financování ze soukromých zdrojů:

Tab. 1: Hlavní zdroje financování tělesné kultury v ČR (Zdroj: Vlastní zpracování dle 6)

Druh výdajů	Mld. Kč	%
Výdaje ze státního rozpočtu	1,13	4,70
Výdaje rozpočtů okresů	3,32	13,80
Výnosy z vlastní činnosti	1,40	5,80
Výdaje domácností	14,30	59,30
Výnosy z reklamy	0,10	0,40
Poplatky televizi a médií	0,01	0,06
Výnosy sportovních loterií	0,54	2,30
Podpora institucí a podniků	3,32	12,40
Celkem	24,13	100,00

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této práci mé bakalářské práce se budu snažit aplikovat teoretické poznatky do analýzy současného stavu. Nejdříve charakterizují podnik a jeho okolí, následně provedu jednotlivé analýzy.

2.1 Charakteristika podniku

Podnik, který je hlavním předmětem této analýzy je sportovní areál U Hrocha, který má být dokončen v roce 2014. Ovšem hlavní částí tohoto sportovního areálu je baseballové hřiště. Jelikož baseball nepatří v ČR mezi nejpopulárnější sporty, domácí baseballový tým, který působí jako nestátní nezisková organizace, není výnosový podnik. Výjimkou jsou mimořádné mezinárodní akce, na které chodí dotace pro pořadatelský tým od mezinárodních organizací.

Cílem projektu je výstavba komplexního sportovního areálu, ve kterém mohou trávit své volnočasové aktivity jak mladí lidé, tak senioři. Je zaměřen na úplnou integraci všech věkových skupin důsledným dodržením bezbariérovosti prostředí a začleněním nových forem sportovního využití. V důsledku jeho realizace vzniknou také pracovní místa. Nově vzniklé prostory budou využívány širokou veřejností.

Tab. 2: Zaměření projektu (Zdroj: Vlastní zpracování dle 8)

Předpokládaná výše nákladů na stavbu	40 mil. Kč, (dotace 35 mil. Kč)
Odhadovaná kapacita areálu	140 000 osob / rok
Celková upravená plocha areálu	34 797 m ²
Cvičební plocha	11 423 m ²
Plocha nově vybudovaných objektů	620 m ²
Volně přístupná udržovaná plocha	6 500 m ²
Počet nově vytvořených pracovních míst	4 (z toho 1 ZTP)

Stavba sportovního areálu je rozdělena na dvě etapy. V následující tabulce jsou popsány jednotlivé části sportovního areálu podle toho, ve které etapě budou vystavěny. Druhá etapa sportovního areálu by měla začít po čtvrtém roce fungování, kdy už by podnik měl být soběstačný. Jelikož je sportovní areál dotován z EU, nemůže v prvních pěti letech svého fungování využívat své prostory výhradně pro komerční využití. Druhá etapa tedy bude znamenat pro sportovní areál možnost využívat prostory výhradně pro komerční využití (8).

Tab. 3: Etapy výstavby (Zdroj: Vlastní zpracování dle 8)

1. etapa výstavby	2. etapa výstavby
Budova pro správu areálu	Kluziště s umělým ledem
Víceúčelové hlavní hřiště	Tribuny s lezeckou stěnou
Parkoviště	Osvětlení sportovišť
Plocha pro streetové sporty	Wellness prostory
Plážové plochy	Hřiště pro petanque
Šatny a občerstvení	Antukové kurty
Hala s universálním hřištěm	Umělé kluziště
Dětské hřiště s prolézačkami	Plocha pro letní tábory

Analýza poptávky

Hlavním a největším uživatelem budoucího sportovního areálu bude široká veřejnost, sportovní organizace a kluby, ale také osoby se zdravotním postižením a senioři. Multifunkční areál má velmi dobrou polohu přímo na rozmezí městských částí Komín, Jundrov a Žabovřesky, tudíž lze očekávat velký zájem z oblasti mládeže. Do budoucna lze počítat také s prostory pro příměstské tábory a různé volnočasové aktivity mládeže. Velkou předností areálu je také fakt, že ho velice ocení osoby s omezenou pohyblivostí díky dostupnosti, koncentraci jednotlivých sportovišť a rozsáhlému parkovišti.

Pro nejmladší uživatele sportovního areálu bude ideální především dětské městečko, které bude zahrnovat také prostory pro příměstské a sportovní tábory. Děti se zde naučí základní podstatu široké škály sportovních aktivit jako je: kopaná, baseball, softball, kriket, volejbal, košíková a jiné. Studenti především základních a středních škol také ocení rozsáhlý výběr sportovišť, který jim jejich škola v takovémto formátu nemůže poskytnout. Multifunkční areál také využijí senioři a lidé v aktivním důchodovém věku. Především pozitivně z hlediska zdravotního, zlepšení kulturního prostředí a prostor pro ideální využití volného času ovšem ocení lidé všech věkových kategorií. Z analýzy poptávky tedy lze předpokládat, že víceúčelový sportovní areál v Komíně má své opodstatnění. Nemalá je také možnost přilákat soukromé investory. Vzhledem k předpokladu, že areál bude do pěti let zcela soběstačný lze předpokládat obrovský potenciál tohoto areálu.

Na obrázku (Obr. 4: Sportovní areál U Hrocha) můžeme vidět budoucí schéma sportovního areálu. Červenou barvou jsou zvýrazněny plochy, které budou dokončeny v první etapě do roku 2014, šedou barvou jsou znázorněny plochy, se kterými se počítá do budoucna.



Obr. 4: Sportovní areál U Hrocha (Zdroj: 8)

2.2 PESTLE analýza

PESTLE analýza podává přehled o vnějším okolí organizace pomocí šesti faktorů. Tyto faktory jsou politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Vzhledem k tomu, že se jedná o makrookolí podniku, nelze tyto faktory nějak ovlivnit.

2.2.1 Politické faktory

Politická situace

Politické faktory jsou ovlivňovány legislativou České republiky i Evropské unie, přičemž legislativní závisí na faktorech ekonomických. Díky Evropské unii je v dnešní době spousta příležitostí získat dotace pro rozvoj tělovýchovných zařízení. V případě sportovního areálu U Hrocha byl tento projekt financován téměř z 90% celkové částky. Hrozby z hlediska politických faktorů představují především změnu legislativ v oblasti dotací z Evropské unie, bez kterých by tento projekt nebylo možno realizovat. Jelikož je sportovní areál stále ve výstavbě, sportovní areál by mohla ohrozit jakákoliv politická změna, která by mohla ovlivnit průběh jeho výstavby. Například realizující firma nesmí projekt rozdělit mezi dvě a více jiných podniků a musí se přesně řídit projektem pro výstavbu víceúčelového areálu.

2.2.2 Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt

HDP je finanční vyjádření celkové hodnoty všech statků a služeb za určité období na území České republiky, které vyprodukuje faktory bez ohledu na jejich vlastníka. Je jedním z hlavních ukazatelů ke měření výkonosti ekonomiky (14).

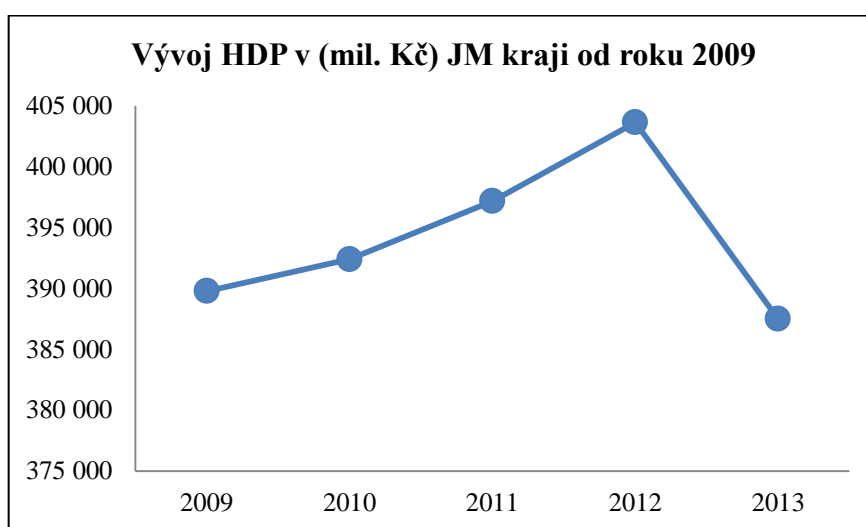
Hrubý domácí produkt může být definován třemi směry:

- Produkční metodou;
- Výdajovou metodou;
- Důchodovou metodou (14).

Následující tabulka znázorňuje vývoj HDP v Jihomoravském kraji od roku 2009:

Tab. 4: Vývoj HDP v Jihomoravském kraji (Zdroj: Vlastní zpracování dle 12)

	2009	2010	2011	2012	2013
HDP celkem (mil. Kč)	389 770	392 398	397 168	403 636	387 490
HDP na 1 obyvatele (Kč)	338 928	340 397	341 024	345 833	336 947



Graf 1: Vývoj HDP od roku 2009 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 12)

Evropská unie

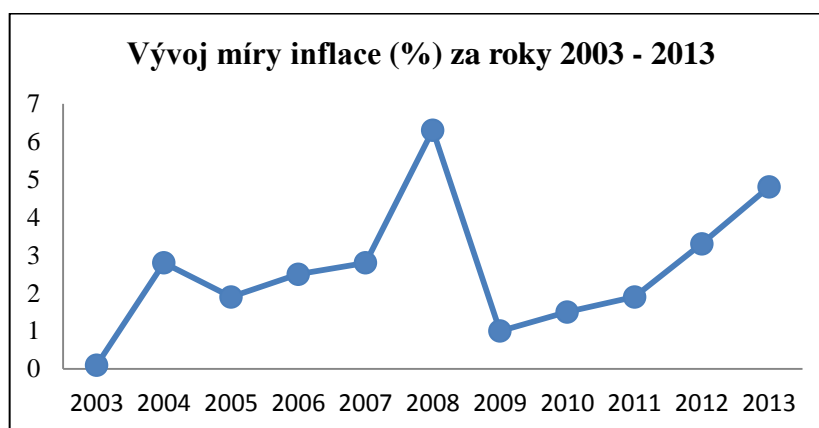
EU má v případě tohoto podniku veliký vliv, jelikož většina dotací na výstavbu sportovního areálu je právě z Evropské unie. Další plynou od soukromých investorů, ale také z města Brna. Bez těchto finančních prostředků by byla realizace sportovního areálu takřka nemožná. Další faktor, který plyne s dotací, je že sportoviště nemůže být prvních pět let využíváno ke komerčním výdělečným činnostem. Areál si může vydělávat pouze pro svůj provoz. Tento fakt se může projevit jako výhoda, ale i nevýhoda v tomto určeném období.

Míra inflace

Inflace je dlouhodobý cenový růst. Její vyjadřování vychází z měření cenových změn pomocí indexů spotřebitelské výši cen. Jinými slovy se jedná o snižování kupní síly finančních prostředků a tudíž i zvyšování cen. Inflace je důsledkem růstu cen například u zboží nebo služeb. Je jedním z ukazatelů k měření výkonosti ekonomiky (11).

Tab. 5: Vývoj míry inflace (Zdroj: Vlastní zpracování dle 11)

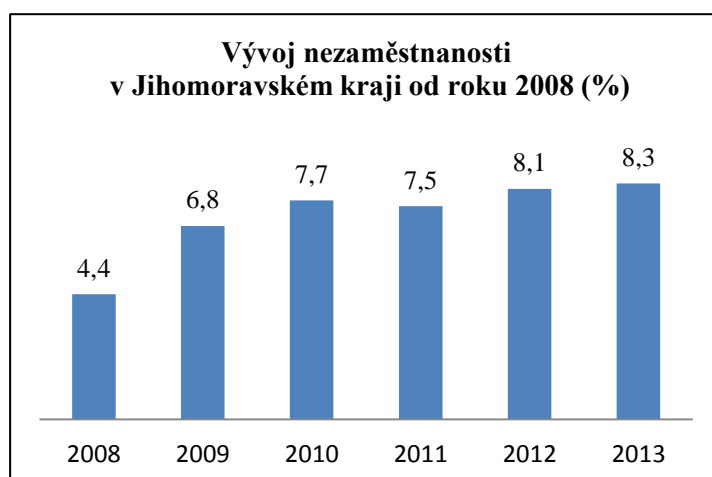
Rok	Míra inflace (%)
2003	0,10
2004	2,80
2005	1,90
2006	2,50
2007	2,80
2008	6,30
2009	1,00
2010	1,50
2011	1,90
2012	3,30
2013	4,80



Graf 2: Vývoj míry inflace (Zdroj: Vlastní zpracování dle 11)

Nezaměstnanost

Za nezaměstnaného se považuje ta osoba, která nepracuje, ale aktivně hledá práci. Další část obyvatelstva můžeme nazvat jako ekonomicky neaktivní. Nezaměstnanost je dalším faktorem znázorňujícím výkonnost ekonomiky (14).



Graf 3: Vývoj nezaměstnanosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle 14)

2.2.3 Sociální faktory

Struktura obyvatelstva

Počet obyvatel České republiky je přes 10,5 mil. obyvatel, Jihomoravského kraje 1 169 734 a počet obyvatel Brna je 384 277. Počet obyvatel se ovšem během roku značně mění. Souvisí to především se školním rokem, kdy téměř 100 tis. studentů přijíždí do Brna na svá přechodná bydliště (15).

Nemalou část obyvatelstva také tvoří senioři a děti. Děti ocení zejména dětské městečko a plochy pro sportovní a příměstské tábory. Tyto prostory by měly sloužit hlavně k ideálnímu využití volného času mládeže.

Vzdělání obyvatelstva

Vzdělání obyvatelstva v ČR je celkově na dobré úrovni. Díky kvalitnímu středoškolskému, ale především vysokoškolskému systému je ČR velkým lákadlem pro zahraniční obyvatele. Studenti by měli být jedním z hlavních uživatelů budoucího areálu.

V následující tabulce jsou znázorněny počty studentů v Jihomoravském kraji:

Tab. 6: Vývoj vzdělávání v Jihomoravském kraji (Zdroj: Vlastní zpracování dle 16)

	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Děti mateřských škol	33 181	34 615	36 377	38 072	39 498
Žáci základních škol	88 365	85 711	84 974	85 672	87 444
Studenti středních škol	64 333	62 996	60 184	56 500	52 638
Studenti vysokých škol	69 154	71 611	72 183	71 323	68 949

Příjmy obyvatelstva

Vzhledem k tomu, že areál má být víceúčelový pro širokou veřejnost, po finanční stránce by měl být dostupný pro obyvatele všech cenových vrstev. Průměrná hrubá mzda, která v Jihomoravském kraji v roce 2013 činila 23 593 Kč, řadí tento kraj na třetí místo v ČR (15).

Rodinné hodnoty obyvatelstva

Další sociální faktor ovlivňující sportovní areál jsou rodinné hodnoty obyvatel. Ne každý ocení přednosti nového sportovního areálu. Rodiny mají různé hodnoty, tento areál bude sloužit zejména aktivním a pasivním sportovcům.

2.2.4 Technologické faktory

Nové pracovní postupy, metody a techniky

Jelikož je sportovní areál zcela novou záležitostí na trhu, budou zde použity nejnovější metody a technologie, které jsou v rámci finančních možností použitelné. Z tohoto důvodu to lze považovat za velkou výhodu oproti ostatním sportovním areálům. Vzhledem k tomu, že techniky se neustále mění, lze předpokládat, že v budoucnu budou třeba inovace pro optimalizaci technické úrovně sportovního areálu. Tyto inovace již ovšem nebudou podporovány dotacemi z EU.

2.2.5 Legislativní faktory

Zákony a vyhlášky

Zákony a vyhlášky se v tomto smyslu rozumí především zákon č. 115/2001 Sb., ze dne 28. února 2001 ve znění zákona č. 219/2005 Sb, který vymezuje přesné postavení sportu jako veřejně prospěšné činnosti a stanoví úkoly pro podporu daných sportovních odvětví.

Sportovní aktivity v tomto sportovním areálu také musí splňovat veškeré zásady a pravidla bezpečnosti, které jsou dány legislativními pravidly. Tyto pravidla by si měla také určit tato organizace a všichni uživatelé areálu by s těmito pravidly měli být obeznámeni.

Finanční regulace státu

Zákony a zákonné vyhlášky souvisí přímo s finanční regulací státu a jsou dalším faktorem, který nijak nelze ovlivnit. Změny zákonů a vyhlášek by mohlo znamenat například snížení finančních prostředků, následném zvýšení cen pronájmů prostorů sportovního areálu. Následkem toho by se dalo předpokládat snížení poptávky po sportovištích.

2.2.6 Ekologické faktory

Ochrana životního prostředí

Jako všechny podniky se i tento se musí z hlediska životního prostředí řídit vyhláškou č. 383/2001 Sb. Ze dne 17. října 2001 ministerstva životního prostředí o podrobnostech nakládání s odpady ve znění pozdějších předpisů.

Vnímání ekologických a klimatických změn

Prudké ekologické směny a změny životní prostředí by mohli ohrozit sportovní areál zejména v průběhu pořádaných akcí. Vzhledem k tomu, že ovšem již samotný areál bude obsahovat krytou víceúčelovou halu, výrazně to snižuje důsledky těchto neočekávaných událostí. Například při turnaji malé kopané lze při nepříznivém počasí bez problému přemístit turnaj do kryté haly, ovšem v případě například baseballového turnaje tato možnost není.

2.3 Porterova analýza

Porterova analýza je nástroj pro průzkum konkurenčního prostředí podniku. Výsledkem této analýzy by měl být Porterův pětifaktorový model, který nám popíše prostředí v podobě potenciální konkurence, konkurenčního prostředí, odběratelů, dodavatelů a hrozící nahrazení v podobě substitutů a komplementů.

2.3.1 Potenciální konkurenti

Za konkurenční hrozby lze v podstatě považovat každé větší sportoviště v přílehlé části Brna. Ovšem svou rozlohou a rozsáhlými a všestrannými sportovišti si nemohou příliš konkurovat.

Hrozba by plynula např. ze situace, kdyby byl v přílehlé městské části Brna vystavěn další sportovní areál, popřípadě by byl stávající rozšířen do takových formátů, že by přímo ohrožoval sportovní areál U Hrocha. Mohl by to být například sportovní areál CLUB CLASSIC, který je ve stejné lokalitě. Tento klub je ovšem zaměřený pouze na tenis, squash a badminton. Kdyby se ovšem klub rozšířil o více sportovišť, např. hřiště nohejbal, košíkovou apod., jednalo by se již o přímého konkurenta a ke všemu v dosti blízkém okolí. Dalo by se pak předpokládat, že by si tyto dva podniky navzájem konkurovali.

2.3.2 Konkurenční prostředí

Budoucí sportovní areál bude velice specifický. Ale i přesto zde budou působit podniky v okolí, které mu budou přímo konkurovat. Za zmínku určitě stojí sportovní areál VUT Pod Palackého vrchem, popř. venkovní sportovní areál Moravské Slávie. Hlavní částí nového multifunkčního komplexu bude ovšem víceúčelové hřiště určené primárně pro tým brněnských Hrochů Brno, kteří hrají českou baseballovou extraligu. Z tohoto hlediska je přímý konkurent Městský baseballový stadion v Brně – Komárově.

Městský baseballový stadion

Nachází se městské části Brno – Komárov. Domácím týmem jsou Draci Brno, dlouholetí mistři ČR v baseballu a každoroční účastníci pohárů mistrů evropských zemí.

Tento sportovní komplex je každoročně využíván k mnoha sportovním aktivitám, ať už baseballových nebo volnočasových. Každý rok se zde pořádají příměstské tábory a kempy, které nalákají desítky dětí nejen z přilehlých městských částí, zejména v letních měsících. Oproti tomuto sportovnímu areálu, který je ovšem určen primárně k baseballovým aktivitám, má sportovní areál U Hrocha ovšem velkou výhodu. Rozmanitost sportovišť areálu U Hrocha může být větším lákadlem ke zvýšení popularity baseballu v České republice, než pouze baseballový stadion v Brně – Komárově.

2.3.3 Odběratelé

Budoucími odběrateli budou veškeré fyzické osoby (děti, senioři, studenti, mládež, OZP), ale i podniky. Zejména pro jiné podnikatelské subjekty by mohly být k dispozici speciální roční, popř. měsíční permanentky na volné vstupy v určitých hodinách do celého prostoru sportovního areálu. Tyto permanentky by samozřejmě byly dostupné široké veřejnosti, ovšem ocenili by je zejména podniky, jako firemní sportovní akce nejrůznějšího formátu.

Dalším důležitým odběratelem budou jistě děti a mládež ze základních a středních škol. Tato věková kategorie by měla sportovní areál využívat zejména prostřednictvím školy jako tělesnou výchovu, doplňkové kroužky, sportovní školní akce, příměstské tábory apod. V neposlední řadě lze taky předpokládat spolupráce s vysokými školami.

Sportoviště jsou ideální pro volitelné sportovní předměty studentů (viz. 3.1):

- Vysokého učení technického;
- Masarykovy univerzity;
- Mendelovy univerzity.

2.3.4 Dodavatelé

V současné době lze za dodavatele považovat pouze jedinou právnickou osobu. **Hast spol. s.r.o.** vyhrála zakázku pro výstavbu sportovního areálu U Hrocha a stala se tak hlavním dodavatelem tohoto podnikatelského subjektu.

Finanční prostředky pro dodavatelskou firmu jdou ze tří různých subjektů:

- ROP Jihovýchod (Regionální operační program) dotovaný z fondů EU;
- Jihomoravský kraj;
- Statutární město Brno (Městská část Brno – Komín).

Z budoucího hlediska lze předpokládat, že dodavatelé sportovního areálu budou zejména firmy, zajišťující sportovní vybavení, materiály, pomůcky, stavební firmy pro travnaté povrchy apod. Dále ovšem také firmy zajišťující údržbu a provoz sportovních zařízení.

Tyto firmy mohou být například:

- PROSTAVBY a.s. – firma, zaměřená na výstavbu sportovních areálů;
- Sportovní travnaté povrchy s.r.o. – firma, zabývající se travnatými plochami.

2.3.5 Substituty a komplementy

Z pohledu multifunkčnosti, modernosti a ostatních faktorů je hledání substitučních produktů místo areálu U Hrocha velice složité. Jelikož komplex bude obsahovat opravdu širokou škálu sportovišť, lze předpokládat, že pokud se odběratelé zaměří na jiný sport, náš areál jim ho může poskytnout. Tyto faktory přímo souvisí s analýzou PESTLE (viz. 2.2), kde zejména politické, ekonomické a legislativní faktory mohou ovlivnit poptávku po sportovištích (např. z důvodu snížení mezd, dotací nebo zvýšení cen pronájmů). V tomto případě jde zde o reálné hrozby, kdy se odběratelé zaměří na jiné využití volnočasových aktivit např. turistika, cykloturistika apod.

Další faktor, který by mohl ohrozit areál zejména v budoucnu je, kdyby zákazníci začaly preferovat modernější prostory, techniky a sportoviště (viz 2.2.4). S tímto faktorem se ovšem v následujících letech nedá počítat vzhledem k moderní konstrukci a modernizaci materiálů sportovního areálu.

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je analýza vnitřního prostředí podniku, která udává přehled o silných stránkách (Strengths), slabých stránkách (Weaknesses), příležitostech (Opportunities) a hrozeb (Threats).

2.4.1 Silné stránky

- Díky velkému množství sportovišť nejrůznějšího sportovního zaměření je tento areál ve svém směru zcela výjimečný a jedinečný.
- Areál je vytvořen tak, aby sloužil nejen soukromých sektorům, ale především široké veřejnosti.
- Sportovní komplex je umístěn přímo v aglomeraci městských částí Jundrov, Komín a Žabovřesky. Díky tomu je dobrá dopravní dostupnost z těchto městských částí, ale i vzdálenějších.
- Areál navazuje na cyklostezku a loděnici VUT. Díky tomu lze zejména v letních měsících očekávat zájem cyklistů, turistů a ostatních sportovních aktivistů cestujících po cyklotrase.
- Areál bude obsahovat množství prostorů a sportovišť i pro handicapované sportovce i nesportovce.
- Díky blízkosti řeky lze používat vodu jako užitkovou vodu pro zavlažování hřišť a ostatních travnatých prostorů.
- Dětské městečko bude naprostým unikátem díky své velikosti a ocení ho zejména děti od 3 do 10 let.
- Krytá hala je velkou výhodou zejména pro sportovní kluby v zimních měsících. Díky tomu je možné celoroční využití sportovního areálu.
- Kvalitní sociální zázemí bude součástí areálu a bude dostupné pro ze všech jednotlivých sportovišť společně.
- Správu areálu bude mít pod dohledem sportovní baseballový tým Hroši Brno. Tento tým je dlouholetým účastníkem baseballové extraligy a v budoucnu by měl využívat zejména hlavní hřiště pro tréninky a zápasy.

2.4.2 Slabé stránky

- Hlavní víceúčelové hřiště je rozděleno na více menších hřišť, mohly by vznikat rozpory mezi jednotlivými sportovními sekcemi při pronájmech prostorů.
- Některé části areálu budou vystavěny až v druhé etapě výstavby. Například hlavní hřiště, které bude sloužit primárně k baseballovým aktivitám, bude muset být v prvních letech obsluhováno při větších akcích mobilními tribunami.
- Jelikož v pozici správce areálu bude baseballový tým a baseball jako takový není v České republice příliš populární, bude jistě těžší zajistit popularitu celého areálu.
- Hlavní slabou stránkou je samotná dotace z EU, která staví sportovní areál do pozice organizace, která nemůže využívat své prostory komerčně. Komplex si může vydělat pouze na svůj provoz, nemůže být využíván k výdělečné činnosti po dobu pěti let.
- Sportovní areál se nachází v lokalitě blízko řeky, tudíž lze očekávat v období dešťů zaplavování sportovišť v areálu, i přes značnou odvodňovací drenáž v celém komplexu.
- Sportovní areál má sice parkoviště, ale zastávky z hlediska MHD se nachází přesně mezi dvěma zastávkami. Návštěvníci, kteří přijíždí do sportovního areálu hromadnou dopravou, budou muset ujít jistou vzdálenost, než k areálu dorazí.

2.4.3 Příležitosti

- Příležitost přilákat mládež a širokou veřejnost do moderního multifunkčního areálu díky pestrosti jednotlivých sportovních hřišť.
- Díky popularitě některých sportů v zahraničí je možnost přilákat některé zahraniční zájemce o sporty.
- Je možné pořádat i firemní nebo týmové akce jak pro sportovní týmy, tak i pro firmy a podnikatelské subjekty jako podnikové akce.
- Možnost celoročního bruslení z důvodu umělé plochy kluziště jak pro hokejbal, tak i pro bruslení a hokej pro širokou veřejnost.
- Areál je jedinečný a je možné ho využívat také jako sportoviště pro družiny základních škol, příměstské tábory, sportovní akce pro nejrůznější věkové skupiny a jiné.

- Příležitost pořádat Mistrovství Evropy v baseballu mužů v roce 2014. Tato akce by jistě zvedla popularitu a zájem o tento nový sportovní areál.
- Areál má veliký potenciál z baseballového pohledu, jelikož baseballové hřiště rozšířené o takovýto komplex je na trhu naprostý unikát a mohl by znamenat veliký rozvoj pro tento sport v ČR.
- Možnost rozvoje v oblasti cestovního ruchu díky pořádání mezinárodních turnajů.
- V pátém roku provozu by měl být podnik naprosto soběstačný a je potenciál pro další rozvoj zaměřený také na seniory.

2.4.4 Hrozby

- Jelikož je hlavní hřiště rozděleno na hřiště pro baseball, rugby, kriket a jiné sporty, mohou vznikat rozpory mezi jednotlivými sekcemi.
- Jako každý podnik na trhu může ovlivnit jeho působení inflace, která se mění každým rokem (viz 2.2.2).
- Další hrozbou pro sportovní areál by mohlo být, kdyby se naprosto změnila potřeby odběratelů.
- Jako každý podnik i tento může ohrozit jakákoliv konkurence z podobného podnikatelského odvětví (viz 2.3.2)
- Změna politické situace by mohla mít především za následek pokles finančních prostředků a dotací od města, sponzorů popř. soukromých investorů.
- Úbytek obyvatel v blízkém okolí patří mezi hrozby, které ovšem nelze ovlivnit. Prevence proti této hrozbě neexistuje, dají se pouze optimalizovat následky v podobě nejrůznějších řešení. Např. zaměření se na jinou skupinu obyvatel.
- Nevhodné využívání sportovního areálu by mohlo mít za důsledek pokles popularity sportovního areálu.
- Pokles nebo nezájem ze strany obyvatel by mohl značně ovlivnit ekonomickou situaci sportovního areálu. Pro prevenci těchto důsledků budou na konci této práce nastíněny vlastní návrhy řešení problémů.
- Pro správný chod sportovního areálu je také třeba kvalifikovaných lidí, kteří rozumí dané problematice a věnují se danému směru. Kdyby tomu tak nebylo, mělo by to neblahé důsledky na popularitu a prosperitu sportovního areálu.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části bakalářské práce budou podány návrhy pro optimalizaci chodu sportovního areálu, které by měli zajistit prosperitu a popularitu této organizace. Tyto návrhy jsou také podpořeny grafy, které byly vytvořeny z výsledných odpovědí podávány lidem ve věku 18 – 30 let. Celkem bylo dotázáno 100 respondentů.

3.1 Využití areálu

Do budoucna je možno využít prostory k pořádání příměstských táborů, sportovních a tělovýchovných akcí, které by mohly být pořádány a organizovány právě vysokoškolskými studenty jako povinná praxe.

Za potenciální odběratele lze tedy považovat:

- Vysoké učení technické v Brně - primárně využívá sportovní areál Pod Palackého vrchem. Tento areál je pod správou organizace CESA.
- Masarykova univerzita v Brně – její součástí je Fakulta sportovních studií.
- Mendelova univerzita v Brně – tělocvična a posilovna Tauferovy koleje.
- Střední odborné a všeobecné školy v Brně – zejména střední všeobecné školy by mohly využívat sportovní areál U Hrocha.

Spolupráce s VŠ

Také 90% dotazovaných (Příloha č. 3: Spolupráce s VŠ), kteří jsou studenti, by velice ocenili, kdyby se sportovní prostory areálu využívali pro volitelné sporty na VŠ. Tato forma reklamy a propagace je také velice přívětivá pro seznámení širší veřejnosti se sportovním areálem. V Brně je velké množství studentů, kteří využívali areál jako sportovní volnočasové aktivity školy. Lze předpokládat, že se tito studenti vraceli využívat tento areál i mimo školní sporty, popř. přivedli nové zákazníky. Dále by se spolupráce se studenty VŠ dala předpokládat v období pořádání příměstských táborů (viz. 3.3).

Zahraniční odběratelé

Dále je, s přihlédnutím k jedinečnosti podniku, potenciál zaměřit se i na zahraniční odběratele pracující v České republice. Vzhledem k tomu, že například baseball není příliš populární sport u nás. Naproti tomu jiné světové země, ale i evropské mají tento sport v žebříčku popularity na nejvyšších místech.

Za společnosti můžeme považovat například:

- IBM - které zaměstnává velké množství např. Nizozemských zaměstnanců, kde je baseball velice populární sport. Tato firma je zaměřena v oblasti IT technologií.
- FEI Company – podobná společnost zaměřená na výrobu elektronických mikroskopů.

3.2 Propagace sportovního areálu

I když je podnik teprve ve výstavbě, již teď by se měl začít s jeho propagací. Je třeba, aby se informace o budoucím víceúčelovém sportovním areálu dostaly k budoucím zákazníkům. Obrovskou reklamou může novému areálu udělat mistrovství Evropy v baseballu 2014, které pořádá Česká republika. Jelikož dotace pořadatelského hřiště na tento turnaj plynou z ČBA (Česká baseballová asociace), byly by hrazeny veškeré náklady na provoz zařízení v průběhu tohoto turnaje, včetně reklamy a propagace.

Podle průzkumu (Příloha č. 1: Informovanost veřejnosti) 61% dotazovaných nevědělo, že má být postaven víceúčelový sportovní areál v městské části Brno – Komín. Tento fakt je velice nepříznivý vzhledem k tomu, že areál má být dokončen již v srpnu 2014 a většina dotazovaných potenciálních odběratelů netuší o budoucím sportovišti. Z tohoto důvodu je třeba zajistit dostatečnou propagaci areálu pro seznámení sportovního areálu se širokou veřejností. Za formu propagace můžeme brát i jakoukoliv nízkonákladovou sportovní akci, při které budou pořadatelsky využiti hráči Hrochů Brno nebo studenti VŠ (viz. 3.3).

Další průzkum trhu (Příloha č. 2: Atraktivita areálu) ukazuje, že popisovaný areál přijde atraktivní 80% dotazovaných. Tímto lze předpokládat vysokou popularitu sportovního

areálu, zejména v oblasti mládeže. Tento průzkum potvrzuje tvrzení předchozí. Areál přijde atraktivní většině dotazovaných, tudíž propagací sportovního areálu lze předpokládat více potenciálních odběratelů, kterým tento areál přijde také zajímavý.

Vouchery, slevy a permanentky

Tato forma propagace by mohla být velice účinná pro budoucnost areálu. Při extraligových baseballových zápasech je zvykem v době, kdy se nehraje losovat tombolu, popř. jiné doprovodné akce. Do této tomboly by mohly být zahrnuty vouchery, slevy popřípadě permanentky pro vstupy do ostatních sportovišť u Hrocha. Výherci těchto slev by přivedli nové potenciální zákazníci, rodiny, známé a přátele a v případě zájmu by se tito odběratelé vraceli a popularita a zájem o tento sportovní areál by rostl.

3.3 Sportovní dny v areálu U Hrocha

Pro zvýšení popularity a udržování stálého kontaktu s obyvateli přilehlých, ale i vzdálenějších městských částí je třeba v určitých časových intervalech pořádat Sportovní dny U Hrocha. Jednalo by se o jednodenní nízkonákladovou sportovní akci pro širokou veřejnost. K využití by byly zdarma po celý den všechna sportoviště sportovního areálu. Toto by velice ocenila široká veřejnost, protože dle průzkumu (Příloha č. 5: Volný přístup na sportoviště) téměř 70% obyvatel tvrdí, že na sportovní areály v jejich blízkém okolí není během roku volný přístup. Tyto organizované sportovní aktivity by byly doprovázeny v průběhu celého dne menšími doprovodnými akcemi, které by vedli členové baseballového klubu Hroši Brno, kteří jsou v pozici správců sportovního areálu.

Doprovodné menší akce by mohly být například:

- Hod na radar;
- Pálení v kleci na nadhoz ze stroje;
- Agility a různé běžecké soutěže;
- Nejrůznější rychlostní a dovednostní soutěže.

Vstupné na tuto akci by bylo zdarma, popřípadě dobrovolné. K dispozici by byl malý bar s občerstvením a na závěr sportovního dne by byla uspořádána nejrůznějších

sportovních věcí, cenností, míčků, baseballových pálek apod. Výtěžek z této dražby by byl darován blízké mateřské školce.

Z hlediska popularity jednotlivých sekcí (Příloha č. 4: Poptávka po sportovištích) lze usuzovat, že nejvíce populární sekce sportovního areálu bude hlavní víceúčelové hřiště, sloužící primárně pro baseball. Ve dnech, kdy hlavní hřiště nebude využívat domácí tým pro své aktivity, je možné plochy pronajímat pro baseballové a softballové nadšence baseballu, včetně zahraničních obyvatel pracujících na území ČR.

Pořádání sportovních akcí pro OZP

Většina moderních sportovišť v této době již podporuje zcela bezbariérový přístup do všech, nebo alespoň do většiny částí svých sportovišť. Nasvědčuje tomu anketa (Příloha č. 6: Bezbariérový přístup), kde téměř 70% dotazovaných odpovědělo, že sportoviště v jejich blízkosti podporují bezbariérový přístup pro osoby OZP. Nicméně i přesto to dává sportovnímu areálu U Hrocha jistou příležitost pro zviditelnění, zvýšení popularity a využití, ke kterému je areál určen. Je možné pořádat buď sportovní dny pouze pro osoby s OZP, nebo spojit tuto akci přímo se sportovními dny U Hrocha. Z hlediska nákladů je výhodnější tyto dvě sportovní akce spojit v jeden den. Pořádání sportovních akcí je další forma propagace, která by udělala areálu dobré jméno, které je velice důležité pro budoucnost této organizace.

Příměstské tábory

Pořádání příměstských táborů, zejména v letních měsících, by také velice zvýšilo popularitu sportovního areálu. Je třeba se zaměřit nejen na baseballové nadšence, ale i na širokou veřejnost v oblasti mládeže. Pozice instruktorů pro tyto kempy by byly nabídnuty studentům VŠ jako praxe při jejich studiu. Tím by byly vyřešeny odměny pro organizátory, prostorů pro příměstské kempy je ve sportovním areálu spousta, jídlo by bylo zajištěno v nedaleké restauraci. Opět se jedná o nízkonákladovou sportovní akci za účelem propagace sportovního areálu a získání klientů do následujících let.

V následující tabulce jsou znázorněny informace o pětidenním příměstském kempu ve sportovním areálu U Hrocha. Příměstský tábor bude primárně zaměřen na baseball

a jeho hlavní instruktoři budou tvořit hráči Hrochů Brno, kteří jsou domovským týmem v tomto areálu. Během dne je pro účastníky zajištěn program, oběd a pitný režim. Kemp začíná od pondělí do pátku každý den od 9:00 do 16:00. Tato sportovní akce může být pořádána během roku i několikrát, zejména poté v letních měsících, kdy mají studenti prázdniny.

Tab. 7: Příměstský tábor (Zdroj: Vlastní zpracování autora)

Příjmy	85 000 Kč
Odměny instruktorů	17 500 Kč
Obědy	21 000 Kč
Pitný režim	1 000 Kč
Ceny pro účastníky kempu	5000 Kč
Odpisy	11 000 Kč
Tržby	29 500 Kč

Účastníci kempu

Účastníky kempu budou především baseballoví hráči a nadšenci. Předpokládá se účast 50 sportovců ve věku do 12 let. Vybavení si donese každý hráč sám, ale budou k dispozici i materiály navíc. Veškeré ostatní vybavení, které je potřeba pro průběh sportovní akce, bude k dispozici ve sportovním areálu.

Trenéři a instruktoři

Trenéry příměstského tábora budou hráči Hrochů Brno. Podle počtu účastníků kempu se odvíjí i počet instruktorů, nicméně je třeba počítat alespoň s deseti instruktory, včetně zdravotníka. Odměna trenérů je 50 Kč/hod.

Jídlo a pití

Oběd bude zajištěn v nedaleké restauraci, která je vzdálená cca. 200 metrů od sportovního areálu. Cena oběda bude 70 Kč/osobu. Cena oběda je zahrnuta v ceně

kempu. Každý účastník si také donese flašku, pití je po celou dobu kempu zajištěno v podobě pitné vody nebo ovocných šťáv.

Cena kempu

Ceny kempu jsou pro všechny účastníky stejné. Cena 1700 Kč a v porovnání s konkurencí je v dolní hranici cen sportovních kempů tohoto formátu. Je to především proto, že tato akce je nízkonákladová a účelem tohoto kempu není primárně výtěžek, ale seznámení sportovního areálu s veřejností, získání zákazníků popř. nových členů klubu a vytvoření si dobrého jména.

Shrnutí vlastních návrhů řešení

Budoucnost tohoto sportovního areálu lze považovat za velice slibnou. Samozřejmě zde může působit mnoho faktorů, které nelze nějak ovlivnit. Z hlediska připravenosti podniku pro zavedení na trh jsem podal několik návrhů zejména v oblasti propagace a využití sportovního areálu.

Z otázek, které byly kladeny, je zřejmé, že většina tázaných si myslí, že sportovišť je dostatek, ovšem ne příliš vyhovujících. Největší zájem u tázaných budilo hlavní víceúčelové hřiště pro baseball, kopanou a softball. O neinformovanosti také svědčí fakt, že přes 60% tázaných ani neví, že se v městské části sportovní areál bude stavět. Naproti tomu více než 90% studentů by ocenila možnosti využít tento areál jako volitelný předmět při svém studiu.

Z těchto a mnoho dalších důvodů lze tvrdit, že výstavba sportovního areálu U Hrocha má svůj význam, do budoucna bude dostatečně využíván a lze předpokládat jeho popularitu u široké veřejnosti. Nicméně je třeba brát zřetel na výsledky jednotlivých analýz a bylo by zcela opodstatněné zrealizovat návrhy pro optimalizaci chodu sportovního areálu. Pro budoucnost areálu je třeba zaměřit se především na využívání sportovišť a sportů, které jsou v ČR populární (košíková, fotbal atd.) a pořádání sportovních akcí a příměstských táborů nejrůznějšího zaměření.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo na základě provedených analýz podat návrhy pro vyšší efektivitu chodu tohoto sportovního areálu. Zvolené analýzy byly PESTLE analýza, Porterův pětifaktorový model a nakonec analýza SWOT, která nám popsala silné a slabé stránky vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby vnějšího prostředí podniku. Dále byla popsána oblast financování sportu v ČR.

V první části bakalářské práce byla definována teoretická východiska jednotlivých analýz a byl nastíněn zkoumaný problém v oblasti, na kterou je tato práce zaměřená. Jako první byla provedena PESTLE analýza, která přesně definovala makroprostředí podniku. Následoval Porterův pětifaktorový model, který popsal především konkurenční podnikatelské subjekty, dodavatele, odběratele, substituty a potenciální konkurenci. Další z provedených analýz byla analýza SWOT, která popsala silné a slabé stránky areálu, ale také příležitosti a hrozby. Především je třeba brát v potaz slabé stránky podniku a snažit se pokud možno předcházet hrozbám.

Následná část mé práce byla věnována analýze současného stavu, která začíná analýzou podnikatelského subjektu, který je v tomto případě sportovní areál U Hrocha. Areál byl popsán z mnoha hledisek a následně byly provedeny jednotlivé analýzy. Díky PESTLE analýze byly zjištěny faktory makroprostředí, které mají přímý vliv na sportovní areál. Tyto vlivy plynuly především z míry inflace, hodnoty HDP, struktury obyvatelstva, ale i technické a ekologické faktory působící na tento podnikatelský subjekt. Porterův pětifaktorový model jasně popsal, že areál může využívat široká veřejnost. Poslední část analýzy současného stavu byla věnována analýze SWOT, která odhalila silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Za silné stránky lze považovat především jedinečnost areálu, pestrost sportovišť a také dobrou dopravní dostupnost. Naproti tomu jedna z výrazných slabých stránek je fakt, že dotace z EU na výstavbu areálu zároveň znamená, že tento podnik nemůže být využíván výhradně ke komerčním záležitostem v následujících pěti letech. Obrovská příležitost pro podnik je možnost využívání prostorů sportovního areálu pro širokou veřejnost. Některé hrozby, jako je inflace nebo HDP, nemůže sportovní areál nijak ovlivnit. Ovšem pokud se bude

předcházet hrozbám, které se ovlivnit dají, lze předpokládat velkou popularitu sportovního areálu u široké veřejnosti.

Závěr této bakalářské práce byl věnován návrhům pro zvýšení efektivity chodu sportovního areálu. Bylo navrženo několik možností, jak zvýšit popularitu a poptávku po sportovním areálu. Za nejdůležitější aspekt považuji propagaci sportovního areálu, zejména z důvodu seznámení široké veřejnosti se sportovním areálem. Dále také zaměření se na ideální využití sportovního areálu v podobě spolupráce s VŠ. Následně zaměření se na specifické využití sportoviště, pořádání sportovních akcí a příměstských táborů, možnost využití voucherů, permanentek a slev již považuji za druhořadou záležitost v této problematice.

Cíle této práce byly splněny. Sportovní areál U Hrocha má dle této bakalářské práce na trhu své místo a při využití návrhů pro zvýšení efektivity jeho chodu, lze předpokládat i jeho vysokou popularitu u široké veřejnosti v nejbližším období.

SEZNAM LITERATURY

- (1) DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9603-4.
- (2) GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- (3) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (4) KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3838-5.
- (5) KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-717-9578-X.
- (6) HOBZA, V., J. REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-869-2904-3.
- (7) SYNEK, M. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3.
- (8) MALÁ BASEBALLOVÁ LIGA. *Sportovní areál U Hrocha: Nestátní nezisková organizace*. Brno, 2013. Dostupné z: <http://www.sportuhrocha.cz/cz/index.php>.
- (9) WOLSEY, Ch. *Human resource management in the sport and leisure industry*. Milton Park, Abingdon, Oxon: Routledge, c2012, xvi. ISBN 978-0-415-42178-2.
- (10) Český statistický úřad: *Míra inflace*. [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kdyz_se_rekne_inflace_resp_mira_inflace.
- (11) Český statistický úřad: *Inflace*. [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/mira_inflace.
- (12) Český statistický úřad: *HDP, Regionální účty*. [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/hdp-xb>.
- (13) Český statistický úřad: *Hrubý domácí produkt*. [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby_domaci_produk_t_\(hdp\)](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby_domaci_produk_t_(hdp)).
- (14) Český statistický úřad: *Zaměstnanost/nezaměstnanost*. [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam_vsps.

- (15) Český statistický úřad: *Nejnovější údaje o kraji*. [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/home>.
- (16) Český statistický úřad: *Vzdělávání*. [online]. [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/vzdelavani-xb>.
- (17) Český statistický úřad: *Životní prostředí*. [online]. [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/zivotni_prostredi-xb.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Okolí organizace	12
Obr. 2: Porterův pětifaktorový model	16
Obr. 3: Schéma SWOT analýzy	22
Obr. 4: Sportovní areál U Hrocha	29

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Hlavní zdroje financování tělesné kultury v ČR	26
Tab. 2: Zaměření projektu	27
Tab. 3: Etapy výstavby	28
Tab. 4: Vývoj HDP v Jihomoravském kraji	31
Tab. 5: Vývoj míry inflace	32
Tab. 6: Vývoj vzdělávání v Jihomoravském kraji	34
Tab. 7: Příměstský tábor	46

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj HDP od roku 2009	31
Graf 2: Vývoj míry inflace	32
Graf 3: Vývoj nezaměstnanosti	33

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Informovanost veřejnosti

Příloha č. 2: Atraktivita areálu

Příloha č. 3: Spolupráce s VŠ

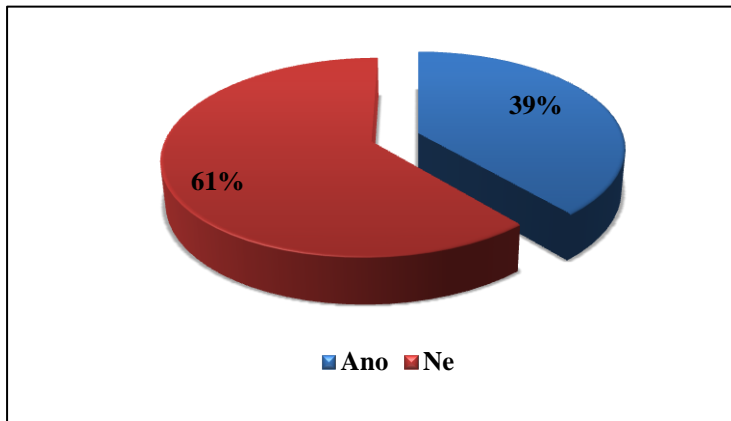
Příloha č. 4: Poptávka po sportovištích

Příloha č. 5: Přístup na sportoviště

Příloha č. 6: Bezbariérový přístup

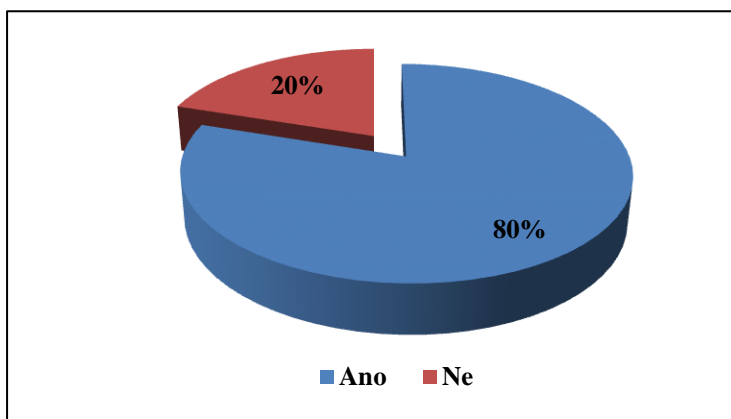
Příloha č. 1: Informovanost veřejnosti

Otázka: Víte o tom, že má být v městské části Brno – Komín, v roce 2014 dokončen multifunkční sportovní areál U Hrocha?



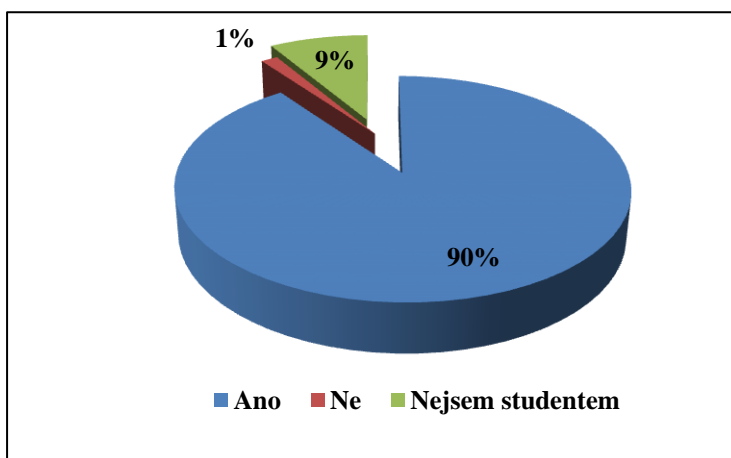
Příloha č. 2: Atraktivita areálu

Otázka: Přejde Vám, dle popisu, tento areál atraktivní?



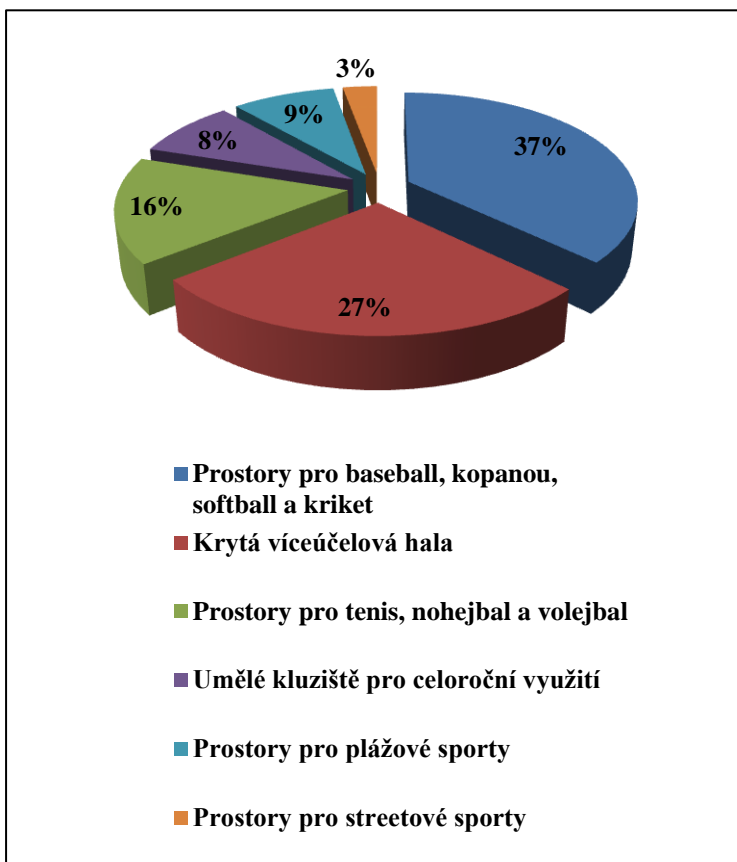
Příloha č. 3: Spolupráce s VŠ

Otázka: Líbila by se Vám, jako studentovi, spolupráce sportovního areálu s VŠ?



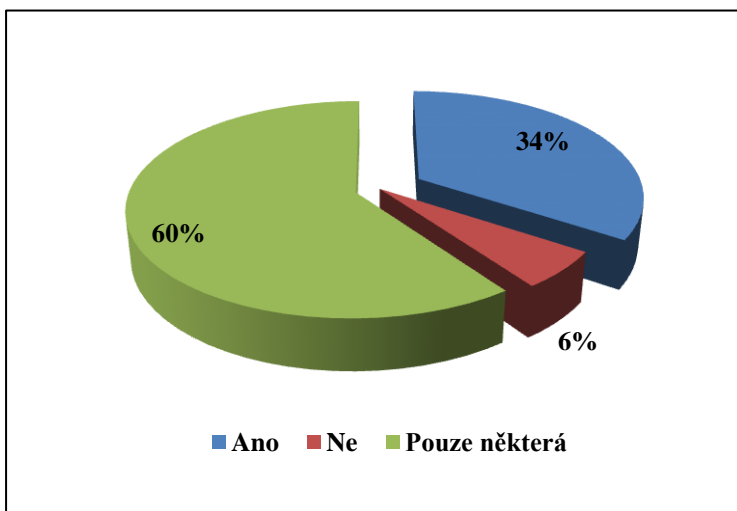
Příloha č. 4: Poptávka po sportovištích

Otázka: Která část sportovního areálu vám přijde nejvíce atraktivní?



Příloha č. 5: Volný přístup na sportoviště

Otázka: Je na sportoviště ve vašem okolí volný přístup?



Příloha č. 6: Bezbariérový přístup

Otázka: Je na sportoviště ve vašem okolí bezbariérový přístup?

