

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2024

Bc. Tereza Kotlasová

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Strategický plán beachvolejbalového areálu na Praze 5

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Josef Voráček, Ph.D .

Vypracovala:

Bc. Tereza Kotlasová

Praha, květen 2024

Prohlašuji, že jsem závěrečnou diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne 15.5.2024

.....

podpis diplomanta

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Josefu Voráčkovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné připomínky a čas, který mi věnoval při konzultacích během zpracování této práce. Mé poděkování patří také mému partnerovi, rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu podporovali a byli mi oporou.

Abstrakt

Název: Strategický plán beachvolejbalového areálu na Praze 5

Cíle: Cílem této diplomové práce je vytvoření strategického plánu beachvolejbalového areálu na Praze 5, který byl včetně finančního plánu popsán a navrhnut v bakalářské práci, na níž tato práce navazuje.

Metody: Tato práce představuje aplikovaný výzkum, který využívá analýzu primárních a sekundárních dat, zakončenou SWOT analýzou. První dvě analýzy se zaměřují především na data získaná z výzkumů a studií Prahy 5 a Prahy 13, a také na data z bakalářské práce „Finanční plán výstavby beachvolejbalového areálu“. Následná SWOT analýza je pak postavena na výsledcích těchto předchozích analýz.

Výsledky: V práci byl úspěšně zpracován strategický plán pro beachvolejbalový areál plánovaný na Praze 5. Analýza lokality prokázala, že je pro výstavbu areálu vhodná. Z demografického hlediska, občanské vybavenosti i z pohledu konkurence nebyly identifikovány žádné významné překážky. Původní finanční plán a návrh areálu byly v rámci práce aktualizovány a optimalizovány.

Klíčová slova: strategická analýza sportovního areálu, SWOT analýza, finanční plán, návrh sportoviště

Abstract

Title: Strategic plan of the beach volleyball complex in Prague 5

Objectives: The aim of this master thesis is to create a strategic plan for a beach volleyball complex in Prague 5, which was described and proposed in the bachelor thesis on which this thesis builds.

Methods: The first two analyses focus primarily on data obtained from research and studies of Prague 5 and Prague 13, as well as data from the bachelor thesis "Financial Plan for the Construction of a Beach Volleyball Complex". The subsequent SWOT analysis is then based on the results of these previous analyses.

Results: No significant obstacles were identified in terms of demographics, amenities and competition. The original financial plan and design of the site were updated and optimised as part of the work.

Keywords: strategic analysis of sports complex, SWOT analysis, financial plan, sports complex design

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíle a úkoly práce	7
3	Teoretická východiska	9
3.1	Strategické řízení	9
3.2	Strategický plán	11
3.2.1	Tvorba strategického plánu	12
3.2.2	Obsah strategického plánu	13
3.3	Poslání a vize	14
3.3.1	Poslání neboli mise.....	14
3.3.2	Vize	16
3.4	Strategické cíle organizace	18
3.5	Analýza prostředí organizace	21
3.5.1	Vnější prostředí organizace	23
3.5.2	Vnitřní prostředí organizace	24
3.5.3	SWOT analýza	24
3.6	Finanční plán	25
3.7	Možnosti financování	26
3.7.1	Vlastní zdroje	26
3.7.2	Cizí zdroje	28
4	Metodika práce.....	29
4.1	Zdroje dat.....	29
4.2	Použité metody	30
4.2.1	Analýza sekundárních dat	30
4.2.2	Analýza dokumentů.....	30
4.2.3	SWOT analýza	31
4.3	Sběr dat	31

4.4	Analýza dat	31
5	Strategický plán beachvolejbalového areálu	33
5.1	Představení oblasti a areálu	33
5.2	Spádová oblast	35
5.3	Analýza okolí	36
5.3.1	Demografické ukazatele	37
5.3.2	Občanská vybavenost	42
5.3.3	Konkurence	46
5.3.4	Finanční plán	52
5.4	SWOT analýza	57
5.4.1	Silné stránky	58
5.4.2	Slabé stránky	58
5.4.3	Příležitosti	58
5.4.4	Hrozby	59
5.4.5	Stanovení strategie beachvolejbalového areálu	59
5.5	Poslání a vize beachvolejbalového areálu	60
5.6	Cíle beachvolejbalového areálu	63
5.7	Shrnutí strategického plánu	64
6	Diskuze	67
7	Závěr	71
8	Seznam použitých zdrojů	73
8.1	Literární zdroje	73
8.2	Elektronické zdroje	75
9	Seznam tabulek, obrázků	78
10	Seznam příloh	80

1 Úvod

V Praze k roku 2024 existuje již mnoho beachvolejbalových areálů a současně i beachvolejbalových klubů, včetně jednoho z největších ve střední Evropě a největšího v České republice. Přesto je poptávka po kurtech především v letních měsících větší než její nabídka. Když se podíváme na rozmístění jednotlivých klubů, je zřejmé, že jsou dost často v těsné blízkosti a seskupené mimo dvě velké části Prahy nacházející se v blízkosti centra.

Obrázek č.1: Mapa Prahy – vymezení „volných“ oblastí



Zdroj: www.mapy.cz (vlastní zpracování)

Jednou z nich je oblast Prahy 5 a Prahy 13. Na hranicích těchto dvou městských částí je v rámci bakalářské práce teoreticky plánovaná výstavba beachvolejbalového areálu. Areál by měl za cíl vylepšení poskytovaných služeb v oblasti sportu na Praze 5 a především podporu beachvolejbalu samotného a jeho možnost rozvoje. Dále je areál navrhnut tak, aby se dal jednoduše přestavit do podoby areálu, který by mohl hostit mezinárodní turnaje světového okruhu. Areál je blíže specifikován a popsán, včetně jeho nabídky služeb, vybavení a jeho finančních možnostech výstavby, v bakalářské práci s názvem „Finanční plán pro výstavbu beachvolejbalového areálu“. Tato diplomová práce na ni navazuje a bakalářskou práci rozšiřuje. V mezidobí na zamýšleném území výstavby vznikl areál plážových sportů. V rámci této práce není předpokládán žádný spor mezi areály, ale je očekávána jejich spolupráce. Konkrétně by se jednalo o rozšíření areálu plážových sportů o další beachvolejbalové kurty a zajištění jejich zastřešení a možnosti využití i přes zimní měsíce. Některá data z bakalářské práce je nutné

upravit a přepracovat, jelikož se za poslední rok velmi výrazně posunuly ceny jednotlivých služeb a položek, se kterými bylo v práci počítáno a také z důvodu přepracování původního návrhu a propojení se současným existujícím areálem na pozemku.

Na Praze 5, kde je výstavba areálu plánovaná, je sport podporován a je to převážně vidět v posledních letech, kdy od roku 2020/2021 byly dotace do sportu hodně navýšeny. Zároveň je na Praze 5 zvykem, že pokud se rozhoduje o velkém projektu v rámci volného času, tak mají občané možnost se k tomuto stanovisku vyjádřit a rozhodnutí zastupitelstva ovlivnit. Před samotnou podporou či udělením souhlasu s výstavbou nového sportoviště je tedy třeba zjistit, zda by areál získal u občanů oblibu.

Je zcela běžné, že vedení obcí a krajů si nechávají vypracovat strategický plán/koncepci sportu nebo koncepci rozvoje sportu pro dané území. Jedná se o nezbytný dokument k posouzení vývoje a plánování činností kraje či obce při podpoře a financování sportovních organizací, jednotlivých projektů a akcí. Právě strategické koncepce sportovních organizací a sportovišť u nás i v zahraničí jsou předlohou pro tuto diplomovou práci. V rámci strategického plánu je zkoumáno několik ukazatelů, které determinují současnou situaci a dle kterých je možné stanovit nejlepší možné cesty k dosažení cíle – v tomto případě podpoření výstavby sportovního areálu. Jedná se o demografické ukazatele, občanskou vybavenost a konkurenci prostředí. Dále je ve strategickém plánu zahrnuta finanční stránka projektu.

Pro nový navrhovaný areál je v diplomové práci vypracováván strategický plán, jehož součástí jsou především data, která by se dala poskytnout zástupcům Prahy 5 při rozhodování a vyslovení důvěry ve prospěch výstavby areálu a následně jeho finanční podpory. Tento krok je důležitý právě pro možnou výstavbu areálu a může výrazně pomoci k jeho zrealizování.

Všechny výše zmíněné aspekty jsou hlavními motivátory k sepsání strategického plánu beachvolejbalového areálu na Praze 5.

2 Cíle a úkoly práce

Cílem této diplomové práce je vytvoření strategického plánu beachvolejbalového areálu na Praze 5 pro jeho potenciální výstavbu. Plán je postaven na základě analýzy získaných dat, která jsou rozdělena do čtyř kategorií:

- **Demografické ukazatele** – (pohlaví, věk) – jedná se o zmapování obyvatel ve stanovených spádových oblastech a jeho předpokládaný vývoj
- **Občanská vybavenost** – především poloha areálu – dostupnost pro zákazníky, potenciální zákazníci (školy, firmy)
- **Konkurence** – sportoviště nacházející se v určené spádové oblasti, nejbližší beachvolejbalové areály – stanovení konkurence, vymezení areálu mezi konkurencí, doporučení
- **Finanční plán** – (dotační výzvy a další) – podpora sportu na Praze 5, aktualizace finančního plánu z bakalářské práce

Dílčí úkoly práce:

1) Vyhledání vhodných zdrojů dat

Nejdůležitějším úkolem je nalezení vhodných zdrojů a aktuálních materiálů pro jednotlivé stanovené kategorie dat, jelikož je na nich založen hlavní cíl práce – tvorba strategického plánu. Data získaná z těchto zdrojů jsou zpracována do tabulek a zařazena do jednotlivých skupin.

2) Přepřacování návrhu areálu

Areál byl plně představen a popsán v bakalářské práci, ale mezi dokončením bakalářské práce a zpracováním diplomové práce vznikl na pozemku jiný sportovní areál – Arena plážových sportů. Vznikla tím příležitost toto sportoviště rozšířit o původně zamýšlený areál. Je třeba popsat jeho přepřacování a navázání na současný existující areál na pozemku.

3) Aktualizace dat z bakalářské práce

Následně je třeba upravit návrhy z bakalářské práce – aktualizovat je a obohatit o další informace a poznatky.

4) Sestavení SWOT analýzy

Jeden z posledních kroků je sestavení SWOT analýzy strategického plánu a určení strategie.

5) Určení cílů, poslání a vize areálu

Důležitou součástí strategického plánu je definování poslání, vize a strategických cílů areálu.

6) Závěrečná vyhodnocení a doporučení

Posledním krokem je vyhodnocení celého projektu, zdali je vhodný areál v této lokalitě postavit a za jakých podmínek. Jsou navržena doporučení.

3 Teoretická východiska

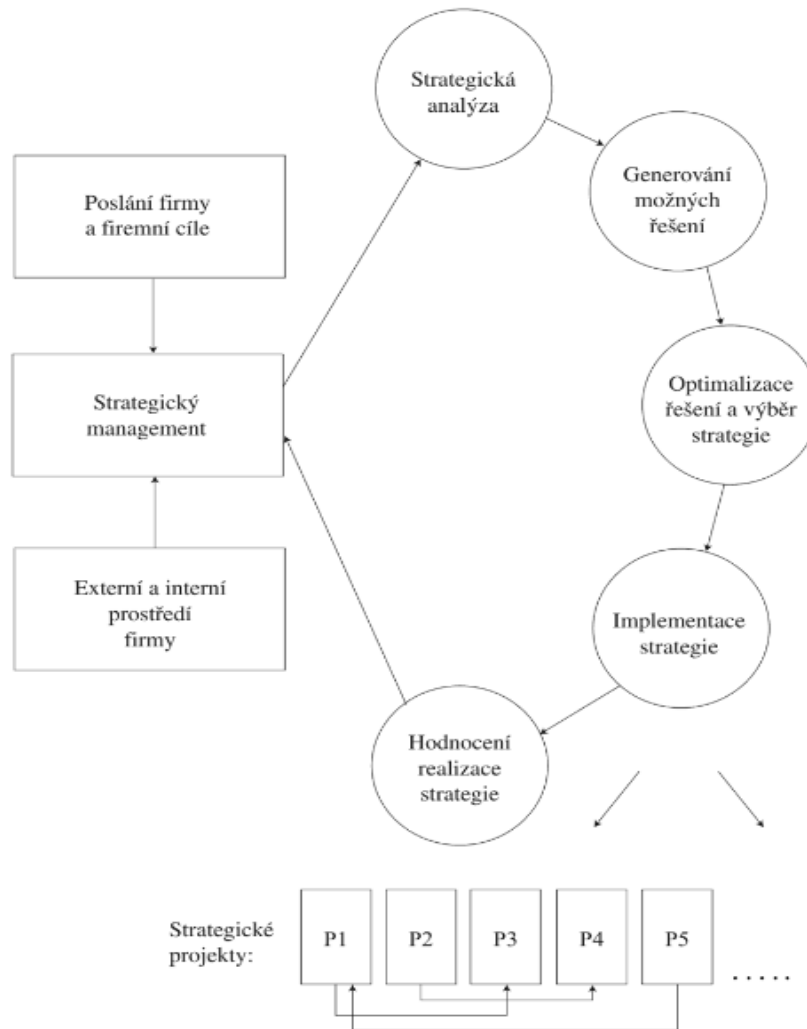
Sestavování strategického plánu představuje komplexní proces, který se skládá z několika klíčových kroků. Tyto kroky je nezbytné podrobně popsat a definovat v teoretické části práce. Zároveň se strategický plán opírá o několik pojmů, například vize, mise/poslání, cíle organizace, analýza prostředí apod., které jsem v rámci teoretické části práce taktéž představila. Teprve po definování všech výše uvedených pojmů a provedení všech kroků postupu je možné sestavit ucelený a efektivní strategický plán, který povede k dosažení dlouhodobých cílů organizace.

3.1 Strategické řízení

Strategické řízení pojednává o budoucnosti podniku, jeho směřování a konkrétních krocích podniku, které vedou k požadovaným cílům. Podle Fotra a kol. (2017) se podnik zamýšlí nad svou budoucností, stanovuje si konkrétní cíle a následně plán, který k nim vede. Tento plán se zakládá především na detailních analýzách, které podniku definují jeho silné a slabé stránky, konkurenci a celkově popisují situaci na trhu a vnější prostředí firmy. Pomáhají podniku pochopit trh, jeho principy. Mallya (2007) definuje strategické řízení podobně. Říká, že strategii lze chápat jako cestu vedoucí k nastaveným cílům, která se neustále vyvíjí a přizpůsobuje se měnícím se podmínkám. V průběhu cesty vedení podniku vymezuje pozici podniku a koordinuje vybrané strategie s cílem dosáhnout obchodních výsledků. Keřkovský a Vykypěl (2006) popisují strategické řízení jako proces hledání stability mezi posláním podniku, jeho dlouhodobými cíli, dostupným kapitálem a prostředím, ve kterém podnik působí. Zároveň říkají, že strategické řízení je proces na sebe navazujících a stále se opakujících kroků, které nikdy nekončí. Prvním vstupním krokem tohoto procesu je identifikace cílů a poslání organizace. Následuje analýza vnitřního a vnějšího prostředí, která zahrnuje aktuální stav organizace (její silné a slabé stránky), situaci na trhu, stav ekonomiky, konkurenční prostředí, hrozby i příležitosti firmy a mnoho dalšího. Po důkladné analýze se dle jejích výsledků stanovují veškeré vhodné varianty strategií. Záleží na volbě organizace, která strategie se jim zdá jako nejlepší, ale po výběru následuje její implementace do praxe. Na závěr se podle Dedouchové (2001) zvolená strategie a celý proces vyhodnocuje a v případě nutnosti je možné ještě strategii upravit a doladit. Posuzuje se, jestli byla strategie úspěšná, zda se dosáhlo cílů a také se zkoumá, k jakým změnám došlo uvnitř celé organizace. Keřkovský s Vykypělem (2006) dodávají, že proces implementace strategie se hodí kontrolovat a porovnávat s hlavními cíli již

v jejím průběhu. Důvodem je snazší získávání informací o efektivitě zvolené strategie. Zároveň je jednodušší reagovat na změny na trhu i v interním prostředí firmy a zavést korekční opatření.

Obrázek č.2: Proces strategického řízení jako proces nepřetržitý proces



Zdroj: Keřkovský a Vykypěl, 2006

Strategické řízení neprobíhá pouze při procesech zastřešujících celkové působení organizace, hledání hlavního cíle a poslání firmy, ale souběžně také na jednotlivých nižších úrovních organizace a jejích odděleních. Je třeba brát v potaz i tento fakt, jelikož jednotlivá oddělení mohou mít strategie rozdílné. (Dedouchová, 2001) Manažeři těchto oddělení, a především nejvyšší představitelé organizace, by měli o společných strategiích komunikovat a měli by být schopni všechny směřovat ke stejnému cíli. Musí zaručit jejich kooperaci a koordinaci bez vážných problémů. (Šoljaková, 2003) Navíc podle Fotra a kol. (2017) je každá organizace ovlivňována vnějším prostředím, na které má sama více než nepatrný vliv. To klade vysoké

nároky na manažery organizací, jako například schopnost částečně předvídat, důkladně analyzovat a přijímat správná rozhodnutí. Zvolená strategie se projevuje nejenom v krátkodobém období – aktuálním výkonu firmy, ale i v dlouhodobém hledisku rozvoje – cíleném potenciálním růstu a nalákání investorů, bez čehož se firmy těžko obejdou.

3.2 Strategický plán

Strategický plán je komplexní a živý dokument, který slouží jako kompas pro dlouhodobý rozvoj organizací nebo projektů. Shrnuje hlavní cíle, kterých chceme dosáhnout, a jasně definuje kroky a metody, které k nim povedou včetně časového harmonogramu. Jde o klíčový nástroj, který podniku napomáhá orientovat se v dynamickém prostředí a zajišťuje jeho efektivitu. Díky němu má příležitost lépe reagovat na současné trendy. Musí být srozumitelný pro každého zaměstnance, aby věděl, co se od něj očekává, a měl příležitost chápat jeho roli při dosahování cílů podniku. Jeho úkolem je se neustále přizpůsobovat aktuálním podmínkám a potřebám podniku. (Lussier a Kimball, 2009) Firmy, které chápou význam strategického plánu a jsou zodpovědné při jeho tvorbě, věnují mu dostatečnou pozornost, zvyšují své šance na dosažení dlouhodobého úspěchu a prosperity. Blažková (2007) ve svém díle shrnuje 6 klíčových otázek, které tvoří základ pro efektivní strategické plánování:

1. *Kde se nacházíme?* – Tato otázka se zaměřuje na analýzu stávající pozice firmy na trhu, včetně silných a slabých stránek, interních a externích faktorů, které ji ovlivňují, a celkové konkurenceschopnosti.
2. *Jak jsme se sem dostali?* – Druhá otázka se zabývá historií firmy a faktory, které vedly k její stávající situaci. Analyzuje se minulý vývoj, strategická rozhodnutí a jejich dopady na firmu.
3. *Kam směřujeme?* – Definiuje se směřování firmy, její dlouhodobé cíle a aspirace.
4. *Kde bychom chtěli být?* Čtvrtá otázka posouvá vizi do konkrétnější roviny. Stanovují se specifické cíle, kterých chce firma dosáhnout v daném časovém horizontu.
5. *Jak se tam dostaneme?* – Vyvíjí se detailní plán s definovanými aktivitami, zodpovědnostmi a harmonogramem.
6. *Nabízíme, co je žádáno?* – Firma zkoumá, zda její produkty a služby odpovídají potřebám trhu a zda dokáže uspokojit poptávku.

Strategické plány se od běžných plánů liší v prvé řadě náplní a délkou časového horizontu, která se obvykle pohybuje mezi třemi a pěti lety. (Vostrovský a Štůstka, 2008) Délka časového úseku

je však dle Keřkovského a Vykypěla (2006) proměnlivá a záleží na specifických okolnostech a požadavcích dané organizace.

3.2.1 Tvorba strategického plánu

Proces tvorby strategického plánu vychází z hloubkové analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Získané informace o tržním prostředí, konkurenci, silných a slabých stránkách firmy a dalších klíčových faktorech se stávají základem pro definování poslání, cílů a strategií, které povedou firmu k dosažení dlouhodobého úspěchu.

Fotr a kol. (2020) popisuje postupové kroky tvorby strategického plánu následovně: Prvním krokem je *strukturální analýza*, která zkoumá vnější, oborové a vnitřní prostředí firmy. Analyzují se příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky firmy, aby se získal komplexní obraz o jejím postavení na trhu. Následuje *vyhodnocení strategické pozice*, které posuzuje konkurenceschopnost firmy, její specifické přednosti a kompetence, na kterých bude stavět svou strategii.

Důležitým krokem je *formulování scénářů vývoje*, které zohledňují různé rizikové faktory a jejich pravděpodobnost. Na základě těchto scénářů se stanovuje *strategická vize, mise a cíle*, které definují, kam firma směřuje, jak a kdy chce dosáhnout svých cílů, a to s ohledem na požadavky vlastníků.

Další krok zahrnuje *stanovení variant*, které představují různé cesty k dosažení cílů. Následuje *testování variant plánu* v jednotlivých scénářích, aby se posoudila jejich životaschopnost a výhodnost. Na základě hodnototvorného potenciálu, rizikovosti, robustnosti, flexibility a dostupnosti zdrojů se vybírá *varianta k realizaci*.

Posledním krokem je *formulace funkčních strategií*, které specifikují, jak firma dosáhne svých cílů v jednotlivých oblastech, jako je marketing, personální oblast, investice a další. Tvorba strategických plánů je kontinuální proces, který se neustále vyvíjí a přizpůsobuje měnícím se podmínkám. Pravidelná revize a aktualizace plánů je nezbytná pro to, aby firma postupovala správným směrem k dosažení svých cílů a dlouhodobému úspěchu.

Díky aktivnímu zapojení všech zúčastněných stran a otevřené komunikaci se strategický plán stává nástrojem, který sjednocuje firmu a motivuje všechny zaměstnance k dosažení společných cílů.

3.2.2 Obsah strategického plánu

Obsah strategického plánu nejlépe popisuje Čáslavová (2009). Identifikuje 6 kapitol, které zahrnují všechny úkoly pro zpracování strategického plánu sportovních organizací:

- 1) Úvod – První kapitola strategického plánu slouží ke shrnutí vývoje sportovní organizace v uplynulém desetiletí. Objasňuje důvody pro jeho tvorbu, aktuální stav (charakteristika org.) a časové období, na které je plán zamýšlen.
- 2) Cíle organizace – V této části se definují vize a mise organizace do budoucna. Dále se stanovují strategické cíle, které je nutné pro dosažení vize splnit. Tyto cíle by měly být formulovány obecně, s rozpracováním do dílčích cílů v akčních plánech.
- 3) Profil sportovní organizace – Poté se popisuje aktuální profil a aktivity sportovní organizace. Dále se zaměřuje na vizi cílového profilu, ke kterému organizace směřuje, a to z pohledu vedení i cílových skupin.
- 4) Strategie naplňování cílů – Dlouhodobé cíle se v této kapitole rozpracují na dílčí cíle s definovaným pořadím a termíny realizace. Dále se určí vhodné strategie pro dosažení cílů (např. posilování pozice, defenzivní přístup apod.). Vedení organizace vyhodnotí zapojení pracovníků (všech úrovní managementu) do plnění cílů. Součástí je i kalkulace nákladů na plánované aktivity.
- 5) Způsob, jak strukturalizovat sportovní organizaci a osoby, které v ní spolupracují na realizaci plánu – Následně se detailně specifikuje rozdělení úkolů a zodpovědnosti za realizaci strategického plánu mezi pracovníky sportovní organizace. Určí se orgán zodpovědný za tvorbu plánu, spolupracující oddělení a jejich role a způsob podpory plánu od vedení organizace. Dále se definuje způsob informování a zapojení pracovníků, členů a dalších spolupracovníků do plnění plánu. Součástí je i motivační strategie spolupracovníků.
- 6) Financování strategického plánu – Závěrečná kapitola popisuje způsoby financování strategického plánu a jeho akčních plánů ze strany managementu. (Akční plány představují konkrétní kroky, které vedou k dosažení strategických cílů. Jedná se o dílčí úkoly, které transformují strategii do praktické roviny a obvykle se realizují v horizontu 1 až 2 let. Zodpovědnost za jejich plnění nese jednotlivec nebo vybraný tým.) (Angi a Mohr, 2022) Detaily a konkrétní rozpracování financování se nemusí objevit přímo v dokumentu strategického

plánu. V takovém případě slouží jako další krok konkretizace cílů do akčních plánů s detailním finančním rozvrhem.

Dle jejího názoru si organizace mají dávat pozor na zpracování a plnění svých cílů, jak krátkodobých, tak i dlouhodobých. Organizace si cíle často určí, ale následně neurčí způsob jejich plnění a nepověří dostatečný počet lidí, kteří by měli pracovat na jejich plnění.

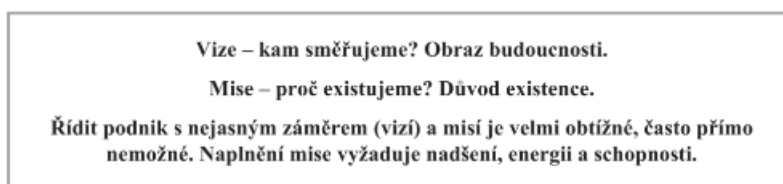
V rámci všech šesti kapitol je zřejmé, že aktivní zapojení managementu je pro dosažení úspěchu plánu nezbytné. Jeho úkolem je pro dotčené orgány organizace formulovat jednotlivé úkoly a cíle. Dalším jeho neméně důležitým úkolem je kontrola plnění plánu. Za celý tento proces je odpovědný právě management organizace. (Čáslavová, 2009)

Díky aktivnímu zapojení všech zúčastněných stran a otevřené komunikaci se strategický plán stává nástrojem, který sjednocuje firmu a motivuje všechny zaměstnance k dosažení společných cílů. (Fotr a kol., 2017)

3.3 Poslání a vize

Na začátku procesu strategického řízení si organizace musí definovat své cíle, vizi a poslání (neboli misi). Jde o základní pilíře každé organizace. Odpovídají na stěžejní otázky ohledně organizace (Olsen, 2023) – proč vznikla, jaké budou její cíle, co bude předmětem podnikání, jaká je cílová skupina (kdo bude zákazníkem organizace), jaké služby nebo produkty bude nabízet nebo například v čem bude oproti konkurenci vynikat.

Obrázek č. 3: Vize a mise



Zdroj: Jakubíková, 2013

3.3.1 Poslání neboli mise

Poslání firmy vystihuje důvod její existence, její účel a hnací sílu. (Tichá a Hron, 2009) Defínuje vztah vůči konkurenci, pravidla chování, základní hodnoty a filosofii organizace. (Jakubíková, 2013) Mise by měla reflektovat jak vnitřní, tak i vnější prostředí firmy. Většina autorů se ve významu shodují. Hanzelková (2013) a Keřkovský s Vykypělem (2006) říkají, že:

1. poslání organizace shrnuje základní strategický záměr vedení podniku a jejího vrcholového managementu a současně tvoří vzor pro následný vývoj. Z mise vycházejí i jednotlivé strategie řízení, které dovytváří celkový obraz a rozvíjejí misi v jednotlivých oblastech při plnění strategických cílů.
2. Mise má klíčový vnější informační význam, jelikož deklaruje poslání firmy směrem k veřejnosti a vystavuje ji tak veřejné kontrole. Díky transparentní misi se zlepšuje vnímání firmy a buduje se důvěra mezi firmou a jejími partnery. Veřejně deklarovaná mise poskytuje základní informace pro utváření názoru o firmě klíčovými aktéry, jako jsou budoucí akcionáři, zaměstnanci, dodavatelé a zákazníci. Vlastníci a top management firmy dávají formulaci mise jasné signály o své existenci, pozici a dlouhodobých záměrech.
3. Směrem dovnitř firmy představuje mise základní normu pro chování managementu i řadových zaměstnanců. V rozvinutých zemích je běžné, že se zaměstnanci s misí firmy podrobně seznamují již při nástupu do práce. Tato praxe u nás bohužel zatím není rozšířená, a to i v organizacích, které misi formulovanou mají. Seznámení zaměstnanců s misí firmy a její začlenění do firemní kultury je však klíčové pro budování silné identity a loajality k firmě.

Podle Fotra a kol. (2017) je poslání trvalé vyjádření jejího budoucího zaměření a klíčových hodnot, které řídí veškeré její podnikatelské aktivity. Není vázáno na časový horizont a slouží jako kompas, který usměrňuje kroky firmy a definuje její cestu k dosažení dlouhodobých cílů.

Shrnutě řečeno, firemní mise hraje klíčovou roli v definování identity a směřování firmy, budování důvěry s veřejností a motivaci zaměstnanců. Jasně formulovaná a sdílená mise je pro prosperitu a dlouhodobý úspěch firmy nezbytná. (Hanzelková, 2013)

Keřkovský a Vykypěl (2006) dodávají, že misi je třeba jednou za čas aktualizovat. Stejně jako se mohou měnit cíle nebo strategie řízení organizace, jen v delším časovém úseku. Podle Rianiho (2022) by poslání mělo být:

- Jasně a stručné – mělo by být pro všechny jednoduše pochopitelné a výstižné a mělo by všem utkvět v paměti

- Motivující a stmelující – proces vytváření by měla být týmová spolupráce. Zapojení dalších členů organizace má silně motivační efekt a jednotlivcům dává pocit důležitosti. Zároveň pomáhá reflektovat vnitřní nastavení organizace a její kulturu.
- Autentické a skutečné – vychází z předchozího bodu. Poslání by mělo reflektovat nastavení společnosti, a ne jeho představy nebo touhy.
- Realizovatelné – pomáhá při procesu rozhodování na denní bázi – určuje směr společnosti, jeho využitelnost není jen ojedinělá
- Inspirující a perspektivní – odpovídá na otázku „proč“ – lidé jejímu poslání rozumí, je vzorem pro ostatní, ukazuje cestu lidem, kteří chtějí směřovat stejně. Není stagnující.

Pečlivým vypracováním a sdělením svého poslání může společnost vytvořit silný pocit identity, účelu a směru, podpořit soudržnost a motivaci zaměstnanců a zároveň přilákat zákazníky a partnery, kteří se shodují s jejími hodnotami a cíli. (Riani, 2022)

Poslání pomáhá firmě udržet směr a je její neustálou inspirací. V důležitých momentech rozhodování je manažerům oporou. (Jakubíková, 2013) Připomíná stěžejní cíle a hodnoty a zajišťuje, že všichni směřují ke společné vizi.

3.3.2 Vize

Vize je představa o budoucím stavu celé organizace nebo jejích částí – jednotlivých procesech nebo skupinách, která je pozitivní a má za cíl motivovat a nejlépe i inspirovat členy organizace k lepším výkonům. Mallya (2007) říká, že z dlouhodobého hlediska udává směr vývoje, pomáhá při plánování a stanovování cílů a budování silného jména firmy. Podle Jakubíkové (2013) vize představuje ideály a priority organizace, její zářnou budoucnost, která vychází z nastavení vnitřního prostředí, hodnot podniku a reflektuje cíle a poslání podniku. Obě autorky mají podobný pohled na věc a jen se mírně doplňují.

Aby vize plnila svůj účel správně, musí být jasně definovaná, lehce pochopitelná a uchopitelná pro každého zaměstnance i veřejnost. Všechny aspekty vize by měly být podpořeny sdílenými problémy, cíli a očekáváním. Jejím hlavním úkolem je probouzet v lidech zájem o firmu, a to nejenom v roli přihlížejícího. Měla by dokázat přenést pocit odpovědnosti a touhy dosažení cílů a optimistické budoucnosti, kterou nastavuje. (Vostrovský, Štůstek; 2008)

Parikh a Neubauer (1993) identifikují několik výhod pro organizace, které mají vizi jasně definovanou:

- Dobrá vize dokáže inspirovat a motivovat zaměstnance k dosažení společných cílů. Představuje nekonečný cíl a zároveň jasný krok vpřed, čímž dává organizaci smysl a směřování.
- Vize pomáhá utvářet a posilovat společnou identitu v rámci organizace. Sjednocuje zaměstnance a díky ní vědí, jaké jsou hlavní cíle a hodnoty podniku.
- Dobrá vize je konkurenceschopná, originální a výjimečná. Odlišuje se od konkurence a jasně definuje, co organizace chce v daném tržním prostředí dosáhnout.
- Vize by měla být praktická a aplikovatelná. Měla by se dát převést do konkrétních kroků a strategií, které povedou k jejímu dosažení.
- Dobrá vize podporuje riskování a experimentování. Vyzývá k inovacím a hledání nových cest k dosažení cílů.
- Vize se zaměřuje na dlouhodobý horizont a dává organizaci smysl a představu o budoucím směřování.
- Dobrá vize je autentická a upřímná. Odráží skutečné hodnoty a cíle organizace a není používána pouze pro manipulaci se zaměstnanci.

Vize je na rozdíl od poslání časově ohraničená. Klade si za cíl se do určité doby vypracovat do podoby, kterou popisuje. Fotr a kol. (2017) považuje vizi za důležitou součást strategického plánu. Dle jeho názoru je to prioritní dokument, který by neměla postrádat žádná organizace, ať je v jakékoli fázi vývoje.

Před vytvořením vize je nejdříve potřeba identifikovat bariéry podniku a zapracovat na jejich odstranění. Fotr a kol. (2017) jich popisuje pět:

- Nedůvěra vedení – TOP management je někdy vůči vizi skeptický, nepovažuje ji za důležitou
- Odpor stakeholderů – podílení stakeholderů na vývoji firmy s sebou přináší i negativa. Říká se víc hlav víc ví, ale o to víc je také různých názorů. Může se stát, že někteří těžko snášejí změny a nepovažují je za dobré řešení. Nevidí přínosy v jiném vývoji firmy, než si sami představují, a to je pro organizaci limitující.
- Zaměření na operativní plánování – vedení firmy může mít problém s oproštěním od rutinních činností a operativních úkolů a nepřikládají velký význam vyčlenění času pro strategické plánování.
- Nedostatečné znalosti vedení – není na škodu neustále se vzdělávat, a to platí i pro vedení podniku. Strategické plánování je složitý proces, který vyžaduje mnoho znalostí.

- Nedostatek informací – je nutné mapovat tržní prostředí a konkurenci pro efektivní plánování. Také přeceňování nebo podceňování informací vede ke špatným strategickým rozhodnutím.

Mallya (2007) identifikuje ještě další tři bariéry:

- Touha po změnách – stává se, že vedení chce měnit stávající procesy bez jasné vize i plánu. Vzniká zde riziko zmatků, chyb a neefektivních kroků
- Ignorance potřeby vize a strategie – vedení podniku si mnohdy neuvědomuje potřebu stanovení konkrétních cílů a vizí. Tento přístup je pro ni velkou brzdou a může být až likvidační.
- Nedostatek vnější perspektivy – doporučuje pro stanovení vize přizvat externistu. Ten je dle jejího názoru schopný vidět objektivně stav organizace, možné hrozby a příležitosti a přidává do diskuze objektivní pohled na věc.

Po odstranění bariér může podnik přistoupit ke zpracování vize. To by měla být práce vedení organizace ve spolupráci s vrcholovým managementem. Zároveň by do procesu vytváření měli přizvat i zástupce nižších úrovní managementu, aby byla vize správně formulovaná a pochopitelná pro všechny. (Fotr a kol., 2020)

3.4 Strategické cíle organizace

Cíle organizace lze chápat jako klíčové kontrolní body na cestě k naplnění vize. Poskytují jasnou představu o tom, kam směřujeme a čeho chceme dosáhnout. (Sedláčková a Buchta, 2006) Pomáhají při volbě vhodné strategie, vychází z analýzy obou prostředí, ze SWOT analýzy a všech ostatních potřebných faktorů. (Fotr a kol., 2020) Důležité je, aby se na tvorbě a formulování strategických cílů podíleli všichni stakeholdeři. Pokud by se některá ze skupin nezapojila, pravděpodobně by to vedlo k jejich nezájmu o firmu a neměli by potřebu plnit strategie a cíle podniku. (Mallya, 2007)

Čáslavová (2009) dělí cíle z obsahového hlediska do tří skupin:

- Sportovní
- Ekonomické
- Sociální

Podrobnější rozepsání o jednotlivých skupinách je v následujících třech tabulkách:

Tabulka č.1: Sportovní cíle

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	Střednědobé cíle (3 roky)	Krátkodobé cíle (roční)
Podpora zdraví Seberealizace Radost z pohybu	Podpora výkonnostního sportu	<ul style="list-style-type: none"> • Zadávání úkolů v návaznosti na cíle výkonnostních tříd • Motivace k výkonu • Úkoly v podpůrných opatřeních • Uznávání výkonnostního sportu
	Podpora volného času a sportu pro všechny	<ul style="list-style-type: none"> • Motivace k provádění sportovní činnosti • Objasňování cílů
	Mnohostranně vytvořená sportovní nabídka	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření funkčních skupin • Přejímání nových sportovních odvětví • Opatření k prevenci a rekonvalescenci
	Podpora talentů	<ul style="list-style-type: none"> • Cílevědomé vyhledávání talentů • Opatření k individuální podpoře talentů
	Zlepšení kvality tréninku a cvičení	<ul style="list-style-type: none"> • Pokračování vzdělávání trenérů a cvičitelů • Motivace sportovců • Zlepšení tréninkových a cvičebních podmínek
	Vzdělávání ve sportu podle pedagogických zásad	<ul style="list-style-type: none"> • Seznámení s pedagogickými základy • Využití pedagogických zásad • Další vzory pedagogických zásad
Odstranění nedostatků na sportovištích		

Zdroj: Čáslavová, 2009

Tabulka č. 2: Ekonomické cíle

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	Střednědobé cíle (3 roky)	Krátkodobé cíle (roční)
Úspěšné ekonomické vedení sportovního klubu	Zlepšení řízení klubu	<ul style="list-style-type: none"> - Nový systém řízení - Plánování - Organizování - Účetní evidence - Profesionální vedoucí komerčních aktivit - Přizpůsobení nabídky činnosti SK poptávce - Získávání kvalifikovaných řídicích pracovníků
	Zlepšení finanční situace klubu	<ul style="list-style-type: none"> - Přidělování rozpočtových prostředků podle cílů - Přizpůsobení výše příspěvku poskytovaným činnostem ze strany SK - Zvyšování doplňkových finančních zdrojů (sponzoři, komerční činnost) - Úsporná opatření
	Nová image pro veřejnost	<ul style="list-style-type: none"> - Koncepce aktivního využívání médií - Koncepce relations - Posílení reklamy

Zdroj: Čáslavová, 2009

Tabulka č. 3: Sociální cíle

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	Střednědobé cíle (3 roky)	Krátkodobé cíle (roční)
Podpora příslušnosti ke sportovnímu klubu, společnosti a spokojenost jeho členů	Podpora poskytovaných společenských forem	<ul style="list-style-type: none"> - Podpora koordinátorské práce - Zohledňování mezilidských vztahů - Odstraňování egoismu
	Hledání nových společenských forem	<ul style="list-style-type: none"> - Hledání v jiných klubech a programech - Hledání v cizině - Vlastní experimenty - Dotazování členů
	Povzbuzování atmosféry porozumění	<ul style="list-style-type: none"> - Spolupůsobení při vytváření cílů - Identifikace se sportovním klubem - Pronikání této činnosti mimo sportovní klub

Zdroj: Čáslavová, 2009

Cíle by měly být vždy zaměřené na výsledky a jasně popsány. Dobře definovaný strategický cíl podle Šedivého a Medlíkové (2011) splňuje kritéria SMART:

- **Specific** – specifický – jasně a srozumitelně definovaný, aby nedocházelo k nejasnostem v jeho interpretaci
- **Measurable** – měřitelný – kvantifikovatelný, aby bylo možné sledovat jeho plnění a hodnotit stupeň dosažení
- **Achievable** – dosažitelný – měl by být ambiciózní, ale současně reálný a pro podnik dosažitelný
- **Realistic** – realistický – orientovaný na splnění daného výsledku
- **Time bound** – časově ohraničitelný – jasně stanovený termín pro jeho plnění

Fotr a kol. (2020) dodávají ještě další dvě kritéria (SMART)ER:

- **Ethical** – etický – v souladu s etickými principy a hodnotami organizace
- **Resourced** – zaměřený na zdroje – reálný s ohledem na dostupnost zdrojů a kapacitu organizace

Organizace i její cíle se v průběhu času vyvíjejí a mění v reakci na dynamické podmínky trhu. Schopnost včas rozpoznat, že je potřeba vytyčit nové cíle, dává firmě značný náskok před její konkurencí.

3.5 Analýza prostředí organizace

Podle Jakubíkové (2013) můžeme pojem prostředí definovat jako soubor okolností, ve kterých se nachází určitý subjekt a jež ho nějakým způsobem ovlivňují. Tímto subjektem může být jednotlivec, rodina, podnik, místo i cokoli jiného. Pulaj (2015) se s tímto vysvětlením shoduje. Říká, že stejně jako otevřený systém, organizace existuje v určitém prostředí a je ovlivňována faktory, které toto prostředí tvoří, ať už přímo, nebo nepřímo. Pro Kaplana a kol. (2010) analýza tohoto prostředí představuje nezbytnou součást strategického plánování a hraje klíčovou roli v dosahování dlouhodobého úspěchu. Jejím cílem je důkladné pochopení prostředí, ze kterého firma čerpá své zdroje a ve kterém působí.

Prostředí, ve kterém organizace působí, se skládá z vnitřního a vnějšího. Obě dohromady tvoří podnikatelské prostředí, jehož strategická analýza je klíčovým krokem pro formulaci smysluplné a udržitelné strategie. Analýza vnějšího prostředí umožňuje firmě identifikovat externí příležitosti, které může využít pro svůj růst, a zároveň hrozby, na které je nutné reagovat.

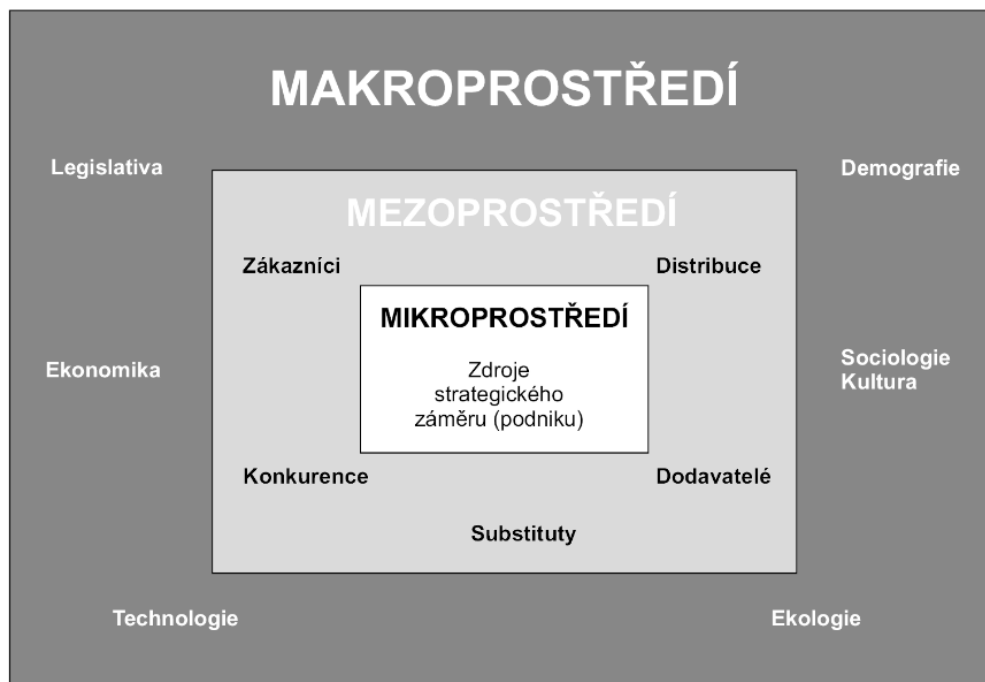
Naproti tomu analýza vnitřního prostředí napomáhá k objektivnímu posouzení silných a slabých stránek firmy, čímž umožňuje zhodnotit její aktuální pozici na trhu.

Rychlé změny v podnikatelském prostředí vyžadují, aby organizace pohlížely na své okolí jako na komplexní a dynamický systém. (Beal, 2000) Díky komplexnímu pochopení obou prostředí může firma dělat informovaná a strategická rozhodnutí, která povedou k efektivnějšímu fungování, dosažení strategických cílů a budování udržitelné konkurenceschopnosti na trhu.

Důkladná analýza podle Fotra a kol. (2020) podniku umožňuje:

- Získat hluboké pochopení své pozice v daném tržním segmentu a v širším podnikatelském prostředí. Díky tomu lépe reaguje na konkurenci a dokáže se včas adaptovat na měnící se trendy.
- Efektivně reagovat na neustálé změny v tržních podmínkách a chování zákazníků. Analýza dokáže včas vše identifikovat a následně přijmout potřebná opatření.
- Zhodnotit svůj potenciál pro další rozvoj a růst. Analýza interních silných stránek a externích příležitostí otevírá dveře k dalšímu rozvoji firmy a k dosažení jejich strategických cílů.
- Předvídat chování konkurentů a zákazníků. Tato schopnost je klíčová pro udržení konkurenceschopnosti a proaktivní uchopení nových tržních příležitostí.
- Identifikovat rizikové faktory, které by mohly ohrozit splnění strategických cílů. Včasná identifikace potenciálních rizik minimalizuje jejich dopad na firmu a umožňuje proaktivní kroky k jejich eliminaci.

Obrázek č. 4: Dělení prostředí



Zdroj: Fotr a kol., 2020

3.5.1 Vnější prostředí organizace

Vnější prostředí se dle Šuláka a Vacíka (2005) dále dělí na makroprostředí a mezoprostředí (obrázek č. 4). Makroprostředí zahrnuje faktory, které existují nezávisle na vůli organizace a které ji nemohou ovlivnit. Patří sem například politické, ekonomické, sociální, kulturní, demografické, právní, vládní, technologické a ekologické faktory. Tyto faktory mohou mít jak pozitivní, tak i negativní dopady na organizaci a je důležité, aby je organizace neustále sledovaly a analyzovaly, aby se na ně mohly včas adaptovat. (David, 2016)

Čáslavová (2009) ve své publikaci rozlišuje 8 externích faktorů:

- Hospodářský vývoj země
- Demografický vývoj obyvatelstva
- Legislativní procesy a změny
- Politická situace
- Postavení sportu (hodnota) v dané zemi
- Místní, regionální, národní a mezinárodní vývoj sportu
- Vývoj v hromadných sdělovacích prostředcích
- Obchodní možnosti sportovní organizace

Mezoprostředí zahrnuje faktory, které může organizace ovlivnit jen částečně nástroji marketingového řízení. Patří sem například konkurence, dodavatelé, distribuční kanály a zákazníci. Organizace se snaží aktivně ovlivňovat tyto faktory ve svůj prospěch a budovat si tak silné postavení na trhu. (Šulák a Vacík, 2005)

Nejoblíbenější a nejvhodnější metodou analýzy prostředí je SWOT analýza, která je popsána v kapitole 3.5.3.

3.5.2 Vnitřní prostředí organizace

Vnitřní prostředí organizace, nazývané také mikroprostředí, zahrnuje faktory, které organizace ovlivňuje svou činností. (obrázek č. 4) Podle Zamazalové (2010) sem patří finanční zdroje, lidské zdroje, materiální a nemateriální zdroje. Šulák a Vaclík (2005) tyto zdroje popisují podrobněji jako vlastnické poměry, manažerský tým, technologie, lidské zdroje, výrobní kapacity, firemní kultura a hodnotový systém. Vnitřní prostředí organizace má dle jejich názoru přímý dopad na její konkurenceschopnost a na dosahování strategických cílů.

Vnitřní analýza slouží k identifikaci strategicky důležitých zdrojů a schopností podniku, které mu dávají konkurenční výhodu (Sedláčková a Buchta, 2006). Můžeme ji vnímat jako objektivní zhodnocení současného stavu podniku, které zahrnuje jak jeho silné, tak slabé stránky (Mallya, 2007). Podle Srpové a kol. (2011) je výsledkem vnitřní analýzy právě identifikace silných a slabých stránek podniku.

3.5.3 SWOT analýza

Analýza SWOT je metoda, jejíž název je tvořen zkratkou 4 anglických pojmů: silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Metoda se používá k rychlé a jednoduché identifikaci interních i externích faktorů, které ovlivňují fungování organizace. Je vhodná při procesu rozhodování a při tvorbě strategických plánů. (Speth a Probert, 2015). Phadermrod, Crowder a Wills (2019) považují SWOT analýzu za klíčovou pro pochopení podnikatelského prostředí, ve kterém se daná organizace nachází. Všichni se shodují, že hlavní výhoda SWOT analýzy spočívá v její jednoduchosti a ve snadné interpretaci výsledků. Metoda propojuje vnitřní prostředí organizace, které je pro danou organizaci jednoduché ovlivnit a změnit (např. technologie, firemní kultura a filosofie, lidské zdroje...) a vnější prostředí, které se ovlivnit nedá (ekonomická situace, legislativa, demografické trendy...). Phadermrod, Crowder a Wills (2019), podobně jako Dyson (2004), přímo pojmenovávají silné a slabé stránky za kontrolovatelné faktory, které organizaci buď podporují, nebo brání v jejím růstu a plnění cílů. Naopak příležitosti a hrozby staví do pozice

nekontrolovatelných faktorů, které organizacím umožňují (usnadňují) dosažení cílů nebo je znemožňují a staví jim do cesty překážky. Teprve po identifikování všech výše zmíněných faktorů se vypracovávají strategické plány.

Při volbě vhodné strategie se identifikují vzájemné vazby mezi jednotlivými faktory (kvadranty) SWOT matice. Zda se některé z nich vzájemně ovlivňují. Existují čtyři základní strategie – ofenzivní strategie, defenzivní strategie, strategie společenství a strategie úniku. Ofenzivní strategie je založená na využívání příležitostí za pomoci silných stránek podniku. Defenzivní strategie naopak využívá silné stránky ke snížení nebo až eliminaci hrozeb. Strategie společenství využívá příležitosti ke zmírnění nebo k odstranění slabých stránek. A strategie úniku se snaží minimalizovat dopady hrozeb na podnik s velkým množstvím slabých stránek. Nejčastější volbou podniků je Ofenzivní strategie. Často umožňuje podnikům vytouženou expanzi na trhu, vylepšení jejich stávajících nebo vytvoření a zavedení nových služeb a produktů. (Pořízek, 2019)

3.6 Finanční plán

Finanční plán slouží jako klíčový nástroj pro strategické plánování a řízení podniku, který dokáže převést abstraktní vize a cíle podnikatelského záměru dané organizace do uchopitelné podoby. Umožňuje podniku identifikovat potenciální rizika i příležitosti. V průběhu sestavování finančního plánu se tedy podnikatel snaží jednotlivá rizika eliminovat. (Synek, 2011)

Stručně řečeno, díky finančnímu plánu je možné prokázat, zda je projekt ekonomicky životaschopný.

Pro začínající podniky je tento plán obzvlášť důležitý, jelikož slouží jako podklad pro vyhodnocení potřeby financování. V tomto případě je nutné zohlednit náklady na založení (na registraci, pořízení kancelářského vybavení, počáteční marketingové aktivity apod...), pořízení dlouhodobého a oběžného majetku (investice do nemovitosti, zařízení, náčiní apod.) a financování provozních nákladů do doby dosažení prvních tržeb (např. nájemné, mzdy, energie, zásoby). (Srpová a kol., 2011)

Ve finančním plánu jsou pro investory nejdůležitější tři dokumenty: (počáteční) rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Tyto zprávy o chodu podniku by měly být podnikatelem řádně okomentovány.

Součástí finančního plánu je i konkrétní návrh financování podnikatelského záměru. Pokud je nutné využít cizích zdrojů, je třeba uvést, které konkrétní zdroje budou použity, za jakých podmínek plnění a v jakém časovém horizontu musí být splaceny. Věřitelé se budou především soustředit na schopnosti daného podniku splácet svoje závazky. Je žádoucí zpracovat finanční plán ve více variantách – pokud je to možné, předkládáme optimistickou, pesimistickou a realistickou variantu. (Veber, 2012) V případě beachvolejbalového areálu je třeba kritický pohled. Při vzniku areálu lze očekávat menší počet rezervací kurtů a nižší počet členů klubu, který bude s postupem času narůstat. Proto se finanční plán zpracovává realistickou až spíše pesimistickou variantou.

Všechny tři dokumenty k finančnímu plánu jsou podrobně vysvětleny v rámci bakalářské práce, která je pro tuto diplomovou práci inspirací.

3.7 Možnosti financování

Fried a kol. (2008) zdůrazňují klíčovou roli finančního kapitálu pro sportovní organizace. Podle jejich názoru jsou finance základním předpokladem pro všechna rozhodnutí a aktivity v oblasti sportovního podnikání. Zdroje financování se dělí především na základě vlastnictví (poskytovatele kapitálu) – na vlastní a cizí. Další možností dělení je podle času (doby splatnosti) – krátkodobé a dlouhodobé zdroje financování, podle toho, jak dlouho je má podnik k dispozici. Krátkodobé mají splatnost kratší než jeden rok a ty dlouhodobé mají splatnost delší než jeden rok.

3.7.1 Vlastní zdroje

Při zakládání nebo financování podniku je obecně lepší, když podnikatel vkládá do podniku alespoň malý kapitál ze svých zdrojů, jelikož pak celý projekt působí důvěryhodněji. Režnáková (2012) říká, že: „*Podnikatel investováním vlastních zdrojů (zpravidla úspor) dává najevo své přesvědčení o životaschopnosti svého nápadu, jako i o schopnosti najít způsoby jeho uskutečnění. Pokud by podnikatel nevložil své peníze do podnikání, nemůže očekávat, že realizaci podnikatelského nápadu podpoří jiné osoby, ať už formou vkladu nebo formou půjčky.*“ Z toho plyne, že nemá-li podnikatel dostatek vlastních úspor pro realizaci svého podnikatelského plánu, měl by zvážit nalezení společníka, který mu finančně vypomůže, nebo nejprve našetřit potřebný kapitál a teprve poté svůj plán uskutečnit.

Mezi vlastní zdroje podnikání podle Vebera (2012) především patří:

- Vklad podnikatele

- Dary, dotace a granty (pro získání grantů a dotací musí areál splnit určité podmínky, které poskytovatel dotace předem stanovil)
- Vklady od investorů, sponzoring
- V případě, že se jedná o akciovou společnost, tak se jako externí vlastní zdroje započítávají emise akcií
- Naopak za interní vlastní zdroje dle Režňákové (2012) můžeme považovat i nerozdělený zisk z předchozích let, zisk běžného období, fondy ze zisku, rezervy nebo třeba odpisy

Za vklad podnikatele se považuje částka, kterou podnikatel vloží do začátku podnikání ze svých vlastních úspor. Naopak vklad investora je částka, kterou podnikatel „získá“ od jiné osoby, jež zainvestuje libovolnou částku do jeho podnikání. Investorů může být několik a nejsou nijak omezeni výší částky. V případě sportovního areálu je velice pravděpodobné, že jedním z investorů bude nejmenovaná sportovní firma, která dodává areálu vybavení nebo za něj nabízí areálu výhodnější ceny.

Dotace se řadí mezi veřejné zdroje. Instituce, které následně dotace vyplácejí, je vyhláší v předchozím roce na rok následující jako dotační výzvy. Kdokoli se může přihlásit, vyplnit žádost a o dotaci se ucházet. V rámci každé dotační výzvy jsou stanovené požadavky, které musí žadatel splnit, aby mu případně mohla být dotace přidělena. O výzvy se sportovním zaměřením je možné žádat na třech úrovních: státní, krajské a obecní. Státní zastupuje Národní sportovní agentura, která poskytuje největší finanční obnos ze všech tří možností. Na městské úrovni jde o Magistrát města. Na obecní úrovni je správcem obec, v případě hlavního města Prahy jde o městské části. Při výstavbě sportovní areálu se často jedná o marginální zdroj financování. V případě neposkytnutí dotací a nepodpoření projektu městem je podnikatelský záměr v mnoha případech odložen a nerealizován.

V případě výstavby sportovního areálu není využíváno emise akcií, jelikož areál není akciovou společností, ale spolkem.

Zisk je u spolků zpravidla nižší, jelikož jakýkoli zisk, který by spolek inkasoval, raději namísto danění příjmů rovnou vloží zpět do podnikání. Například jako podporu členů spolku nebo do obnovení vybavení nebo například nakoupí nové auto pro přepravu reprezentantů klubu na turnaje.

3.7.2 Cizí zdroje

Cizí zdroje financování jsou pro podniky vlastně dluhy, které se musí za určenou dobu splatit.

Mezi cizí zdroje financování se podle Vebera (2012) řadí:

- bankovní úvěry
- obchodní úvěry
- dluhopisy
- finanční a provozní leasing
- faktoring a forfaiting

Při výstavbě sportovního areálu je nejčastěji využíváno úvěrů.

Šafrová (2019) říká, že na základě majetku a finančních zdrojů, které jsou nezbytné k provozu, lze dopočítat výši investic nutných k finančnímu zajištění podniku. Pro tento výsledek se musíme rozhodnout, z jakého zdroje budeme finance čerpat. Z toho vyplývá, že je třeba určit potřebnou výši investic a poté promyslet a určit konkrétní zdroje financování. V této kapitole jsem definovala možné zdroje financování obecně a v analytické části budu rozpracovávat konkrétní variantu pro navrhovaný areál dle postupu Šafrové.

4 Metodika práce

Při řešení návrhu strategického plánu beachvolejbalového areálu jsem zvolila metodu analýzy primárních a sekundárních dat. Především se jedná o sekundární data – data z výzkumů a analýz Prahy 5 a Prahy 13 a data z mé bakalářské práce, na kterou tato diplomová práce navazuje. Následně je využita SWOT analýza. Diplomová práce se zaměřením na strategický plán daného sportovního areálu je formou aplikovaného výzkumu. Podle Hendla (2008) se jedná o výzkum, jež si klade za cíl zúročit teoretické poznatky pro pochopení a nalezení řešení konkrétního problému. Tento strategický plán by se dal také zařadit mezi případové studie deskriptivního charakteru.

4.1 Zdroje dat

Jedním z nejdůležitějších kroků pro sepsání práce je vyhledání velkého množství vhodných dat. Data jsou rozdělena do čtyř skupin – demografické ukazatele, občanská vybavenost, konkurence a finanční plán. První skupina dat se týká demografických ukazatelů. Pro účely této práce jsou důležité informace o počtu obyvatel (hustotě zalidnění jednotlivých částí), věku a pohlaví obyvatel dané oblasti. Data napomáhají stanovit potenciální množství zákazníků ve spádové oblasti areálu. Ve druhé kategorii je rozebírána občanská vybavenost okolí areálu. Popis oblasti, jaká je dopravní dostupnost, co vše se v okolí nachází (obytné domy, služby, parky, školy, firemní budovy...). Je kladen důraz na podrobnou analýzu okolí, díky níž je následně možné identifikovat potenciální spolupráce (se školami a firmami), které by mohly sportoviště využívat například i v nelukrativních hodinách. Třetí skupina je zaměřená na konkurenci v oblasti sportovních aktivit. Předmětem je identifikace a následná analýza okolní konkurence jako jsou sportoviště, dětská hřiště a školní sportoviště. Cílem je zjistit, jaká nabídka služeb by byla pro celý areál vhodná, aby byl areál konkurenceschopný a naopak. Poslední kategorie dat je finanční plán, který byl zpracován v rámci bakalářské práce „Finanční plán pro výstavbu beachvolejbalového areálu na Praze 5“. Je třeba data aktualizovat a areál přepracovat. Finanční plán je klíčový pro vyhodnocení podpory ze strany města a státu a pro stanovení cenové politiky areálu. Všechna výše uvedená data jsou pro tuto práci a případnou realizaci projektu nezbytná. Na základě získaných dat bude možné definovat konečný návrh areálu, který bude ekonomicky proveditelný a bude nastavený dle požadavků cílové skupiny.

Data budou získávána z elektronických zdrojů nebo z bakalářské práce, na kterou tato práce navazuje a rozšiřuje ji.

Zvolené hlavní elektronické zdroje jsou výzkumy Prahy, Prahy 5 a Prahy 13. Konkrétně se jedná o dokumenty:

- Demografická studie městské části Praha 5 do roku 2030
- Analýza infrastrukturních potřeb hl. m. Prahy (zaměřená na infrastrukturu vybrané občanské vybavenosti) [2019] 5C rekreace – veřejná sportoviště
- Koncepce rodinné politiky pro městskou část Praha 13 na období 2018–2024
- Strategie rozvoje MČ Praha 5 2030+ (moderní vizitka metropole) - Analytická část

V každém z dokumentů jsou informace, které je třeba projít a následně z nich vybrat a propojit mezi sebou relevantní data pro tento výzkum. Zdroje je možné v průběhu práce rozšířit o další výzkumy.

4.2 Použité metody

Metody, které budou použity v této práci, jsou především analýza primárních i sekundárních dat a analýza dokumentů. Dále je využita SWOT analýza pro vyhodnocení analýzy strategického plánu. Podle Hendla (2008) se jedná o smíšený výzkum, jelikož se v práci kombinují kvalitativní (SWOT analýza) a kvantitativní (analýza primárních a sekundárních dat, analýza dokumentů) metody výzkumu.

4.2.1 Analýza sekundárních dat

Sekundární data představují taková data, která existovala již před naším výzkumem. Analýza sekundárních dat se jinak nazývá „výzkum od stolu“. (Tahal, 2017) Jedná se o analytickou metodu, která je především zaměřená na analýzu dokumentů nebo statistických dat, které byly vypracovány prvotně pro jiný účel. (Buriánek, 2017) Data, která jsou hlavním zdrojem pro tuto práci, byla původně taktéž vypracována za jiným účelem, ale velmi dobře poslouží pro další výzkumy včetně tohoto. Jedná se o statistická data vypracovaná agenturami pro městské části Prahy nebo pro celou Prahu. Podrobnější popis konkrétních použitých sekundárních dat je v kapitole 4.1.

4.2.2 Analýza dokumentů

Analýza dokumentů dle Jiřího Buriánka (2018) představuje analytickou metodu. Ta je současně i velmi oblíbenou technikou při sběru informací v empirickém výzkumu. Analýza pojednává o rozebírání a využívání dat ze všech možných dokumentů obsahujících informace o sociální realitě. V této práci se jedná o v kapitole 4.1 zmíněné dokumenty Prahy a jednotlivých městských částí a bakalářské práce.

4.2.3 SWOT analýza

Závěrečnou analýzou je SWOT analýza. Je sestavena na základě předchozích analýz a jejich výsledků. Prvním krokem je určení 4 faktorů – silných stránek a slabých stránek (týkající se vnitřního prostředí), příležitostí a hrozeb (vnější prostředí). Z nich je sestavena SWOT matice, která se poté vyhodnotí. Jednotlivé identifikované položky v kvadrantech mezi sebou mohou mít interakce a mohou se vzájemně ovlivňovat. Právě tyto provazby jsou popsány a rozepsány do 4 možných strategií. Vždy se jedná o kombinaci jednoho vnitřního faktoru a jednoho vnějšího faktoru (SO – propojení silných stránek a příležitostí, ST – propojení silných stránek a hrozeb, WO – propojení slabých stránek a příležitostí a WT – propojení slabých stránek a hrozeb). V úplném závěru je vybrána nejvhodnější strategie.

4.3 Sběr dat

První krok je vyhledání zbylých vhodných zdrojů potřebných k výzkumu, ale hlavní zdroje mám již určené. Bude třeba aktualizovat data z bakalářské práce – najít nové dotační výzvy, ověřit původně vypsání, zda pokračují a jestli i ve stejné výši. Dále je třeba aktualizovat zbylá data z bakalářské práce včetně dohledání nárůstu cen výstavby areálu. Poté přijde na řadu úprava a představení areálu (spolupráce s již existujícím sportovištěm na pozemku). Následuje zpracování demografických dat a vymezení spádové oblasti. Dalším krokem bude určení občanské vybavenosti, stanovení konkurence a vytvoření přehledných tabulek s jednotlivými daty. Následuje znovu pečlivá analýza jednotlivých dat. Závěrem bude sestavení SWOT analýzy a sestavení strategického plánu beachvolejbalového areálu na Praze 5.

4.4 Analýza dat

Po sběru všech dat přijde na řadu jejich analýza. Ta je hlavním úkolem práce, jelikož na základě jejích výsledků bude sestaven strategický plán tohoto areálu.

Analýzována budou data z dostupných výzkumů a dokumentů, které se podaří získat či dohledat. Některé výzkumy jsou již zmíněné v kapitole 4.1 zdroje dat. Jednotlivé dokumenty a výzkumy Prahy, i jejích městských částí Prahy 5 i Prahy 13, jsou velmi dobře rozepsány pro jednotlivé oblasti. Je tedy možné z nich určit, která data jsou pro tento projekt relevantní a která nikoli, jelikož některé oblasti Prahy 5 nebo Prahy 13 již nejsou součástí spádové oblasti pro navrhovaný beachvolejbalový areál. Pokud jsou data ve výzkumech již prezentována v grafech nebo tabulkách, budou v práci podrobněji popsána a interpretována. Následně bude provedena SWOT analýza.

Po analýze veškerých dat bude teprve sestaven strategický plán beachvolejbalového areálu na Praze 5. Zde je třeba klást důraz na osnovu strategického plánu, aby byl plán srozumitelný a přehledný.

5 Strategický plán beachvolejbalového areálu

Plánovaný sportovní areál na Praze 5 byl již představen v bakalářské práci napsané v roce 2021. Chvilí po jejím sepsání vznikl na pozemku jiný sportovní areál, konkrétně Arena plážových sportů. Pro účely této práce existující sportoviště nepředstavuje zásadní překážku a lze jej začlenit do plánu výstavby beachvolejbalového areálu. Je pouze nutné původní koncept přepracovat a přizpůsobit daným.

5.1 Představení oblasti a areálu

Na obrázku č. 5 je mapa Prahy s označením místa, kde je plánovaná výstavba areálu. Jak je vidět, areál leží na okraji Prahy 5 a Prahy 13. Tento fakt je důležitý pro analýzu okolního prostředí sportoviště. Přináší to menší komplikace, jelikož se areál musí zaměřit na potřeby dvou různých městských částí a ty kombinovat.

Obrázek č. 5: Mapa Prahy s vyznačením areálu

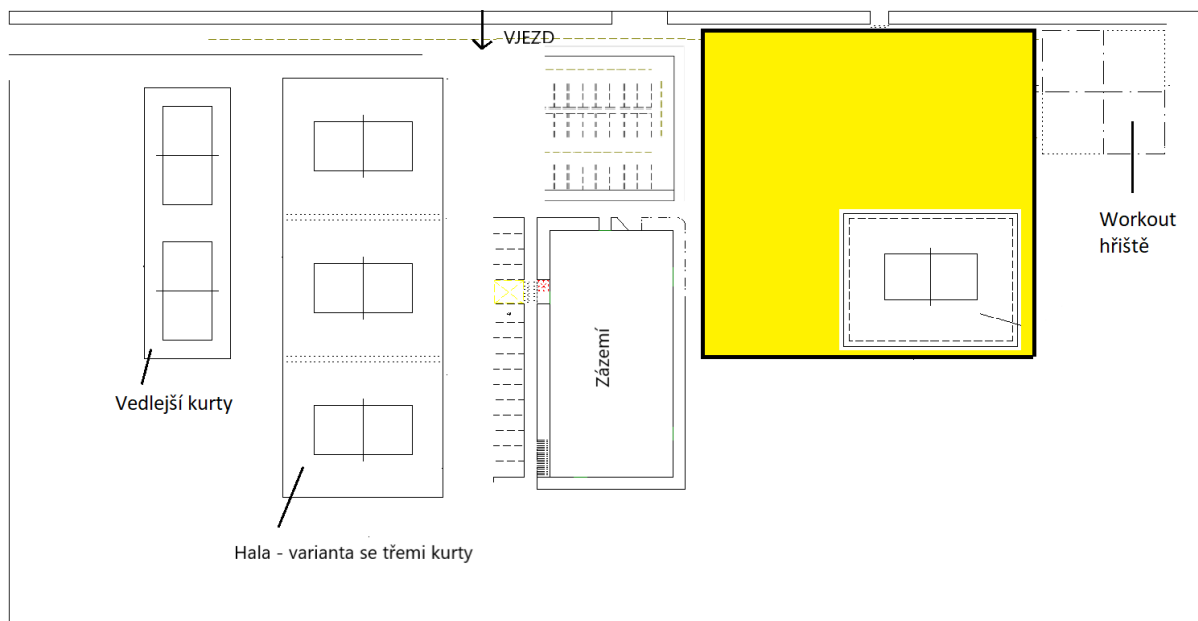


Zdroj: www.czso.cz

Pro úspěšnou integraci beachvolejbalového areálu je třeba, jak již bylo řečeno, přepracovat původní rozložení jednotlivých částí a začlenit stávající areál a jeho nabídku do plánu. Možné rozložení areálu je navrženo na obrázku č. 6. Žlutou barvou je zvýrazněný stávající areál. Současné sportoviště disponuje velkým beachovým kurtem, který je využíván především pro

plážový fotbal. Ten by se dal, v případě potřeby, přestavit na jeden velký beachvolejbalový centr kurt, okolo kterého se dají případně postavit i tribuny na větší sportovní akce.

Obrázek č. 6: Rozložení nového areálu



Zdroj: Vlastní zpracování

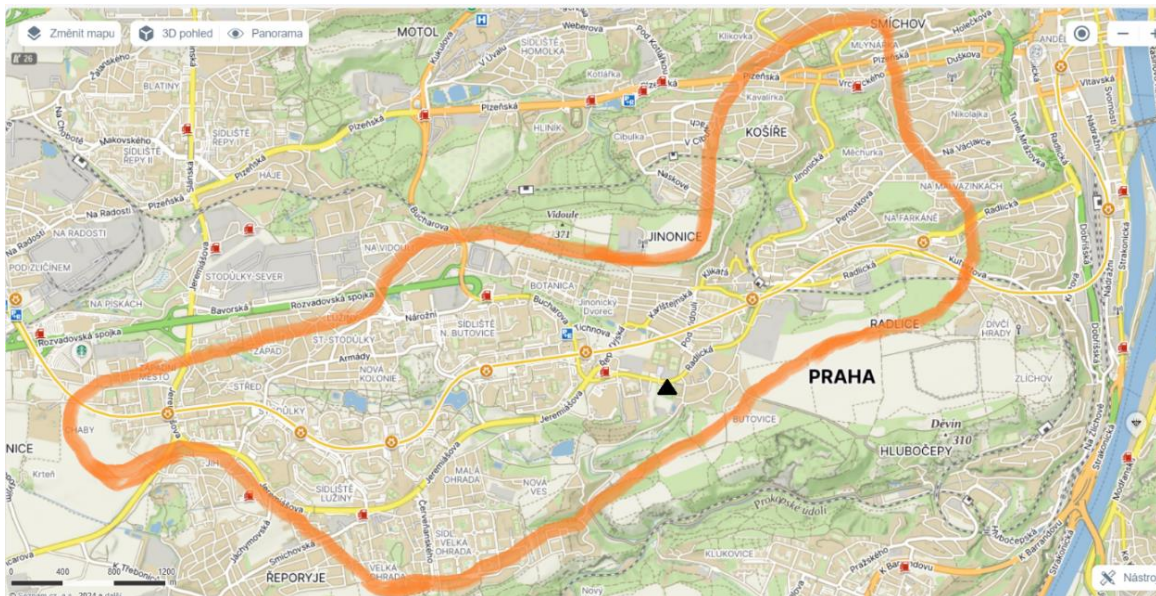
Změn v návrhu areálu není mnoho. Největší z nich je zrušení stálého centrálního kurtu a jeho následné zakomponování na místo stávajícího beachového kurtu na plážový fotbal. Druhou změnou je rozložení areálu, které není tak ideální, jak bylo původně, ale stále splňuje požadovaná kritéria. V rozložení zázemí se nic nezměnilo a podrobněji je popsáno v bakalářské práci. Byl kladen důraz na pestré vybavení areálu, aby byl připravený na nejrůznější akce a byl schopen rozšiřovat nabídku svých služeb. Vypsání dotační výzvy upřednostňují a více podporují multifunkční sportoviště. Čím více sportů se dá v areálu vykonávat, tím více bodů dostávají žádosti při jejich vyhodnocování, díky čemuž mají vyšší šanci na úspěch a vyšší finanční pomoc.

Některé služby areálu je plánováno doplnit později nebo je nahradit okolními subjekty. Například počáteční náklady na menší wellness zónu v areálu jsou obrovské. Poblíž se ale nachází jiné subjekty s touto nabídkou (například v Galerii Nové Butovice – Saunia). Stejná situace nastává s posilovnou. Pořízení vybavení a následný provoz je velmi finančně nákladný a není pro tento plán vhodný. Propojení s blízkou posilovnou by problém vyřešilo. Časem je možné vytvořit vlastní menší posilovnu, ale nejprve jsou stanovené jiné priority.

5.2 Spádová oblast

Pro určení spádové oblasti byla brána v potaz především vzdálenost od areálu. Prvně docházková, pak dojezdová městskou hromadnou dopravou a nakonec dojezdová vzdálenost autem. Sportovní areál je v ideálním případě v docházkové vzdálenosti do 500–1000 metrů od místa bydliště. Avšak ve Středočeském kraji a okrajových částech Prahy není problém pro obyvatele zdolávat větší vzdálenosti. Díky velkým možnostem výběru a vysoké konkurenci jsou lidé ve velkém městě jako je právě Praha ochotní dojíždět i déle, pokud je, dle jejich názoru, vhodnější jiná varianta. Zároveň je běžné dojíždět především za prací delší vzdálenosti a v návaznosti na to využívat požadované služby v okolí svého zaměstnání nebo po cestě směrem zpět po cestě domů. Z tohoto důvodu je spádová oblast pro tuto diplomovou práci rozdělena na dvě oblasti – primární a sekundární.

Obrázek č.7: Primární spádová oblast areálu

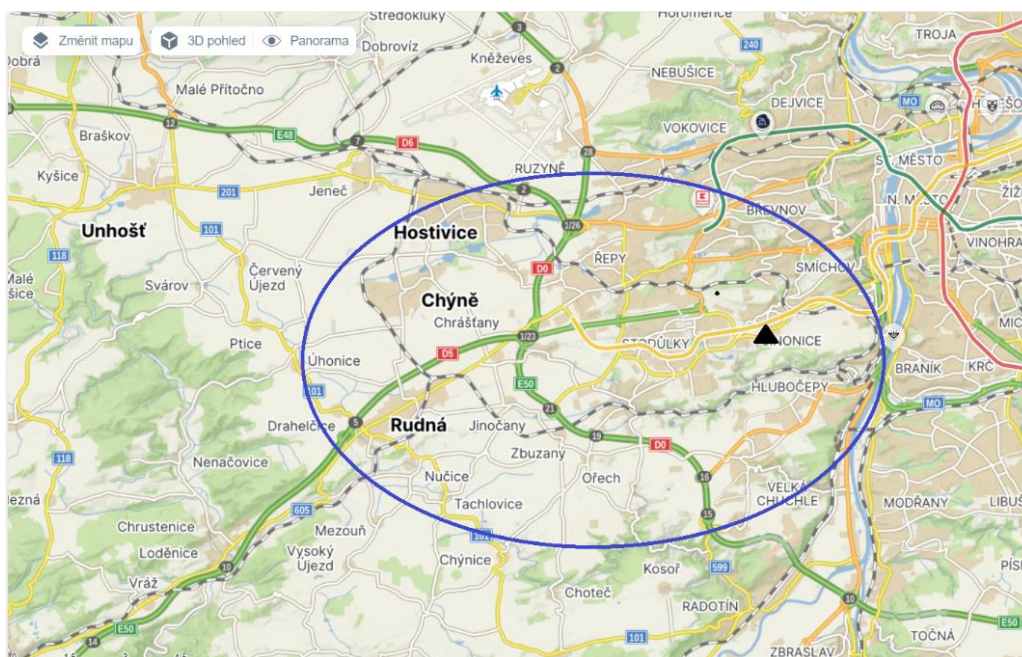


Zdroj: www.mapy.cz (vlastní zpracování)

Primární spádová oblast je určena dle prvního kritéria malé docházkové vzdálenosti a docházkové vzdálenosti spojené společně s využitím MHD do časového úseku max. 20–23 minut od sportoviště. Sekundární oblast je širší okolí sportoviště, kde směrem dále od centra je vzdálenost dojezdu větší (v závislosti k již zmiňovanému dojezdu za prací). Je předpokládáno, že pokud bude mít zákazník touhu zahrát si beachvolejbal, vyhledá nejbližší sportovní areál, který ho nabízí nebo který se mu zdá jako nejvýhodnější/ nejlákavější. Grafické zpracování a vymezení obou spádových oblastí je na následujících obrázcích č.7 a č.8.

Protože je beachvolejbalový areál v této oblasti (se zastřešením kurtů na zimu) jediný, je sekundární oblast velmi rozsáhlá. Je důležité upozornit, že směrem na sever a na východ k centru města se areál střetává s přímou konkurencí v podobě beachvolejbalových areálů (klubů), jejichž spádové oblasti se částečně shodují. Na severovýchodě se jedná o sportovní areály Beachclub Strahov a Prague Beach Team Střešovice. Na východ jde o sportovní areál Hamr Braník a Volejbal Braník (ABC Braník).

Obrázek č. 8: Sekundární spádová oblast areálu



Zdroj: www.mapy.cz (vlastní zpracování)

5.3 Analýza okolí

Analýza okolí sportoviště se týká dvou městských částí – Prahy 5 a Prahy 13. Na začátku práce byly stanoveny čtyři oblasti, které je třeba zanalyzovat pro úspěšné sestavení strategického plánu beachvolejbalového areálu. Tři z nich se týkají analýzy vnějšího prostředí areálu – demografické ukazatele, občanská vybavenost a konkurence. Nejprve je třeba si určit cílové skupiny sportovního areálu, aby bylo možné vybrat vhodné soubory ke sledování a podrobně se na ně zaměřit. Dle Českého statistického úřadu měl Český volejbalový svaz v roce 2019 skoro 45 tisíc členů. Z toho mládež zastávala většinu – skoro 25 tisíc členů. Obecně bylo mezi členy více žen než mužů, a to o více než polovinu. V případě beachvolejbalu je v současné době stav podobný. Z žebříčku registrovaných hráčů beachvolejbalu Českého volejbalového svazu v kategorii dívek a chlapců na obrázku č. 9 je zřejmé, že je beachvolejbal více oblíbený mezi

dívkami. V žebříčku výkonnostních hráčů a hráček v kategorii dospělých, který je na obrázku č. 10, je to stejné, ačkoli rozdíl je menší.

Obrázek č. 9: Žebříček ČVS mužů a žen do 20 let

#	Hráč	Oddíl	Body
1.	David Westphal	Dráčkovo jazykové mateřská škola Beachclub Strahov, z.s.	845
2.	Kryštof Kozlala	Dráčkovo jazykové mateřská škola Beachclub Strahov, z.s.	459
3.	Martin Teatler	Beachvolejbalová škola Praha, z.s.	451
4.	Filip Rybkal	Beachvolejbalová škola Praha, z.s.	400
279.	Jakob Niznik	SK VOLEIBAL Ústí nad Labem, z.s.	0
280.	Filip Vagner	Beach Aréna Ústí n. L., z.s.	0
281.	Filip Jato	VK Brno, z.s.	0

#	Hráč	Oddíl	Body
1.	Anna Pavlová	S V B C, z.s.	1805
2.	Kateřina Pavlová	S V B C, z.s.	1805
3.	Jereza Navená	S V B C, z.s.	806
4.	Mariana Tomášová	VSK ČVUT Praha z.s.	642
813.	Karolína Směšá	SKUP Olomouc, z.s.	0
814.	Barbora Kufříková		0
815.	Natálie Šteflová	Volejbalová akademie mládeže Olomouc, z.s.	0

Zdroj: www.cvf.cz

Obrázek č. 10: Žebříček ČVS mužů a žen

#	Hráč	Oddíl	Body
1.	David Schweiner	Dráčkovo jazykové mateřská škola Beachclub Strahov, z.s.	4925
2.	Ondřej Perniščík	Dráčkovo jazykové mateřská škola Beachclub Strahov, z.s.	4638
3.	Janáš Semerád	Beachvolejbalová škola Praha, z.s.	1773
4.	Jakob Štěpko	Prague beach team, z.s.	1723
1097.	Zdeněk Drga		0
1098.	Radešný Kláš	BeachPunk team z.s.	0
1099.	Nicolas Capogrosso		0

#	Hráč	Oddíl	Body
1.	Barbora Hermannová	Sportovní klub BEACHKLUB PRAHA, spolek	2983
2.	Marie Sára Stachová	Sportovní klub BEACHKLUB PRAHA, spolek	2983
3.	Davidka Rozová	Tělocvičná jednota Sokol Brno I	1342
4.	Miroslava Dunárová	Tělocvičná jednota Sokol Brno I	1342
1346.	Regina Pánková	SK VOLEIBAL Ústí nad Labem, z.s.	0
1347.	Marta Holcová	Volejbalový klub Mohl Škola, z.s.	0
1348.	Adéla Pospíšilová		0

Zdroj: www.cvf.cz

V případě amatérských hráčů beachvolejbalu je dle rezervací kurtů jednotlivých areálů stav odlišný. V tomto ohledu je v klubech více členů mezi muži. Už jen při běžné návštěvě jakéhokoli beachvolejbalového areálu je hned zřejmé, že je mezi amatérskými hráči více mužů než žen. Tento jev není dle mého názoru překvapivý, ale očekávatelný.

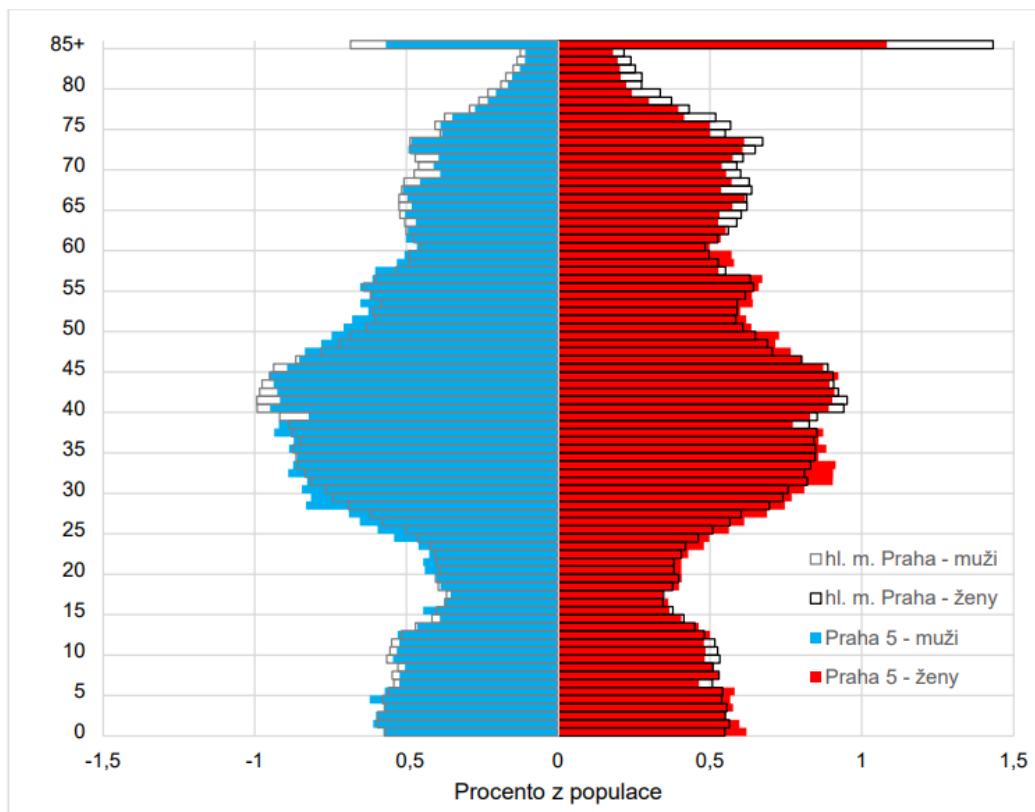
5.3.1 Demografické ukazatele

Demografické ukazatele jsou zpracovány na základě statistických dat Českého statistického úřadu a demografických studií Prahy 5 a Prahy 13. Dle stanovení zákazníka budou sledovány dvě skupiny – děti/ mládež od 5 let a muži a ženy v aktivním věku od 18 do 65 let.

Praha 5 má okolo 100 000 obyvatel. Z toho, jak je vidět na obrázku č. 11 a na obrázku č. 12, je většina obyvatel ve středním aktivním věku. Obecně lze říci, že je místní obyvatelstvo mladé. Starší populace je zde méně než v průměru po celé Praze a České republice. Obě věkové

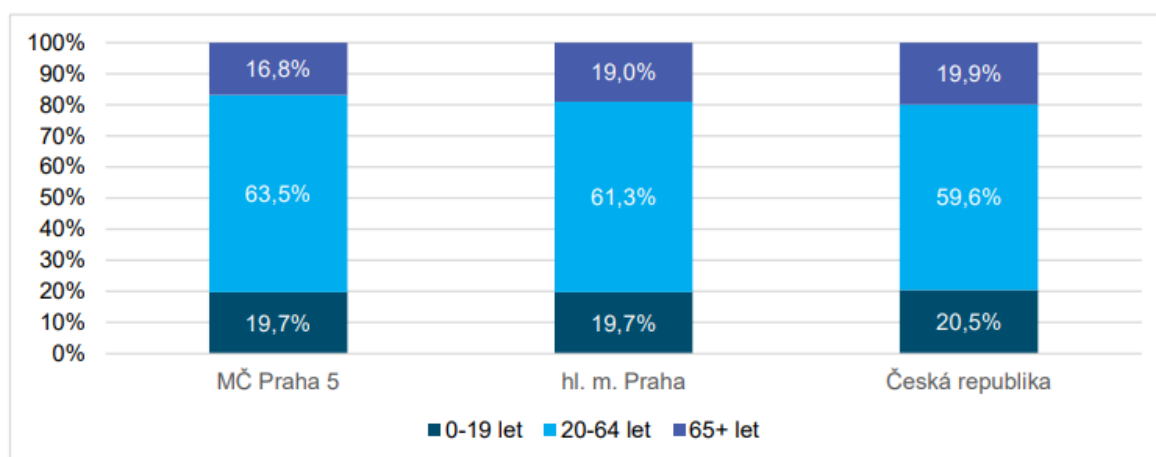
skupiny, které jsou pro plánovaný sportovní areál důležité, jsou velmi početné. Pouze mládež od 15 do 20 let je v menším zastoupení.

Obrázek č. 11: Věková pyramida MČ Prahy 5 v porovnání s hl. městem Prahou



Zdroj: Demografická studie Prahy 5

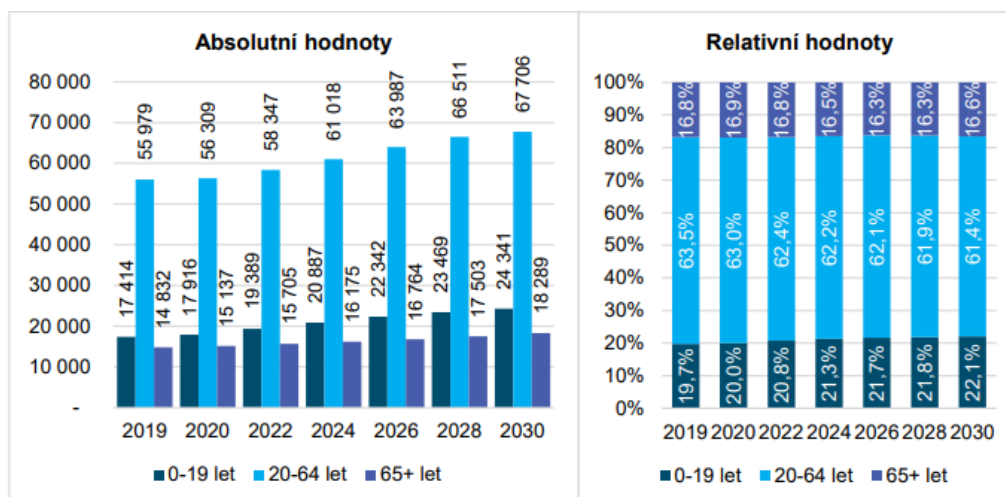
Obrázek č. 12: Porovnání věkové struktury Prahy 5 s hl. m. Praha a Českou republikou



Zdroj: Demografická studie Prahy 5

Studie, ze které jsou data sesbírána, zpracovává optimistickou, střední i pesimistickou variantu. Střední varianta vývoje je naznačena na obrázku č. 13. Vývoj obyvatelstva podle demografické studie Prahy 5 se ubírá správným směrem a cílová skupina areálu by měla dle předpokladů početně narůstat. Z grafu je zřejmé, že se bude zvyšovat celkový počet obyvatel, ale především skupiny 0-19 let a 65+ let. Ačkoli se očekává nárůst nejstarší věkové skupiny obyvatel, mladší generace by měla růst také, a to úměrným tempem.

Obrázek č. 13: Předpokládaný vývoj věkové struktury Prahy 5 (střední varianta)



Zdroj: Demografická studie Prahy 5

V následujících několika letech je stále předpoklad, že obyvatelstvo v celkovém měřítku nebude stárnout, jelikož by se měl zvyšovat počet mladých od 6 do 23 let, jak je vidět v tabulce č. 4. Pouze děti do 5 let mají stagnující tendenci a početní změny v rámci desítek nemají příliš velký pozitivní vliv na celkové výsledky.

Tabulka 4: Predikce vývoje velikosti mladých věkových skupin Praha 5 (střední varianta)

Věk	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
0-2 let	3 135	3 210	3 281	3 373	3 400	3 591	3 719	3 879	3 970	4 041	4 083	4 069
3-5 let	3 076	3 104	3 173	3 289	3 365	3 468	3 565	3 653	3 793	3 904	4 035	4 074
6-10 let	4 498	4 648	4 845	5 024	5 147	5 457	5 598	5 702	5 870	6 046	6 140	6 283
11-14 let	3 312	3 524	3 640	3 661	3 718	3 749	3 903	4 105	4 241	4 436	4 543	4 606
15-18 let	2 678	2 721	2 990	3 300	3 480	3 777	3 899	3 916	3 981	3 971	4 101	4 261
19-23 let	3 794	3 745	3 788	3 879	3 934	4 217	4 517	4 937	5 243	5 442	5 619	5 590

Zdroj: Demografická studie Prahy 5

V konkrétním zaměření na primární oblast plánovaného sportovního areálu jsou v tabulce č.5 zvýrazněna tři území, která do ní převážně zasahují na Praze 5. Jedná se o Jinonice, Košíře a

Radlice. Zobrazuje procentuální nárůst v jednotlivých věkových skupinách od roku 2019. V Jinonicích je největší nárůst u skupiny 85+ let. Oproti tomu v Košířích a v Radlicích je největší nárůst u mladých skupin 11-14 let a 15-18 let.

Tabulka č. 5: Předpokládané změny dle věku a dílčího území na Praze 5

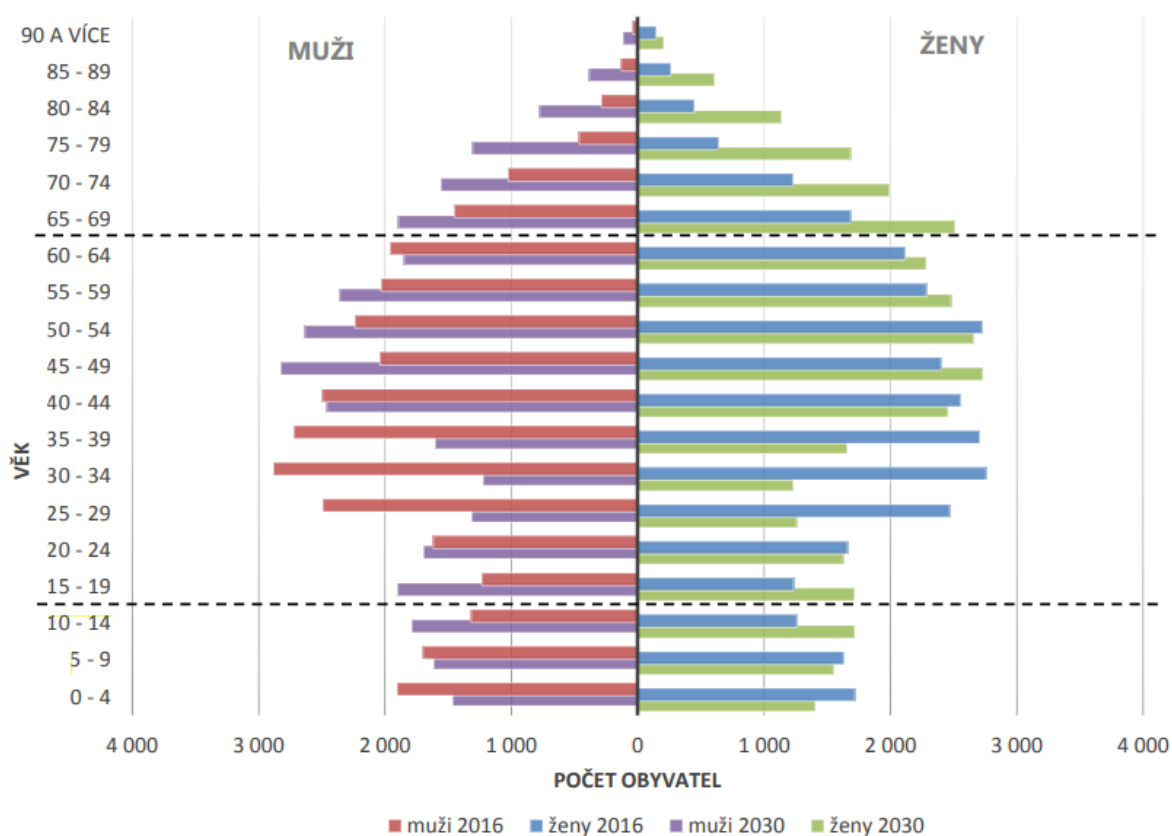
Sledované území	Změna velikosti věkové skupiny do roku 2030									
	0-2 let	3-5 let	6-10 let	11-14 let	15-18 let	19-23 let	65+ let	75+ let	85+ let	Celkem
část k. ú. Jinonice	90 %	81 %	104 %	123 %	122 %	151 %	144 %	167 %	175 %	113 %
absolutní vyjádření	-16	-53	16	64	60	137	357	206	54	804
část k. ú. Malá Strana	67 %	97 %	131 %	116 %	109 %	115 %	125 %	190 %	159 %	101 %
absolutní vyjádření	-9	-1	14	7	3	7	53	67	12	8
MČ Praha 5	130 %	132 %	140 %	139 %	159 %	147 %	130 %	132 %	140 %	125 %
absolutní vyjádření	934	998	1 785	1 294	1 583	1 796	3 457	3 445	959	22 111
k. ú. Košíře	131 %	131 %	139 %	138 %	192 %	151 %	110 %	155 %	160 %	127 %
absolutní vyjádření	115	175	336	232	402	340	285	642	180	4 214
k. ú. Motol	57 %	80 %	95 %	138 %	189 %	224 %	108 %	162 %	135 %	106 %
absolutní vyjádření	-53	-29	-11	62	86	136	63	198	32	245
k. ú. Radlice	177 %	179 %	197 %	250 %	217 %	160 %	110 %	136 %	224 %	157 %
absolutní vyjádření	37	60	102	78	65	44	45	71	48	1 131

Zdroj: Demografická studie Prahy 5

Všechna data nasvědčují, že Praha 5 je z demografického hlediska a zvolené cílové skupiny vhodná pro výstavbu beachvolejbalového sportovního areálu.

Praha 13 se oproti Praze 5 nejeví pozitivně ve prospěch areálu. Zde by měl podle Brabence (2022) a jeho prognózy počet obyvatel sice růst, ale v nevhodných věkových skupinách. Věková pyramida (obrázek č. 14) z Koncepce rodinné politiky Praha 13 tuto prognózu potvrzuje. Je vidět, že ve věku 10-19 let je potenciální značný růst. Tato věková skupina je součástí cílové skupiny sportovního areálu, ale zbylé věkové skupiny, které patří mezi potenciální zákazníci tohoto sportoviště, zaznamenají naopak značný pokles a obyvatelstvo by mělo postupně stárnout. Nejvyšší nárůst je předpovídán u věkových kategorií 45-54 a 65+ let, které do cílové skupiny sportovního areálu obvykle nepatří.

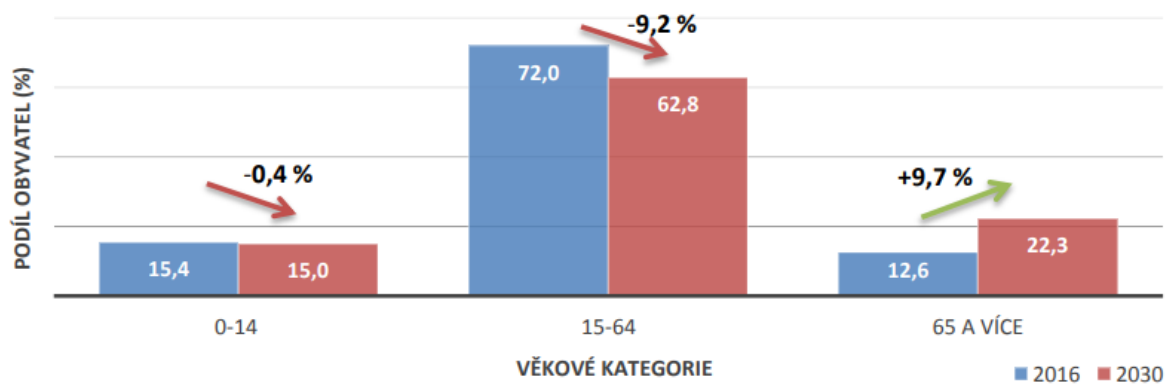
Obrázek č. 14: Věková pyramida Prahy 13 v roce 2016 a 2030



Zdroj: Koncepce rodinné politiky Praha 13

Tento jev potvrzuje i další z grafů (obrázek č. 15), na kterém jsou lépe graficky znázorněny procentuální změny v počtu obyvatel v jednotlivých věkových skupinách.

Obrázek č. 15: Podíl obyvatel Prahy 13 dle věkových kategorií v roce 2016 a 2030



Zdroj: Koncepce rodinné politiky Praha 13

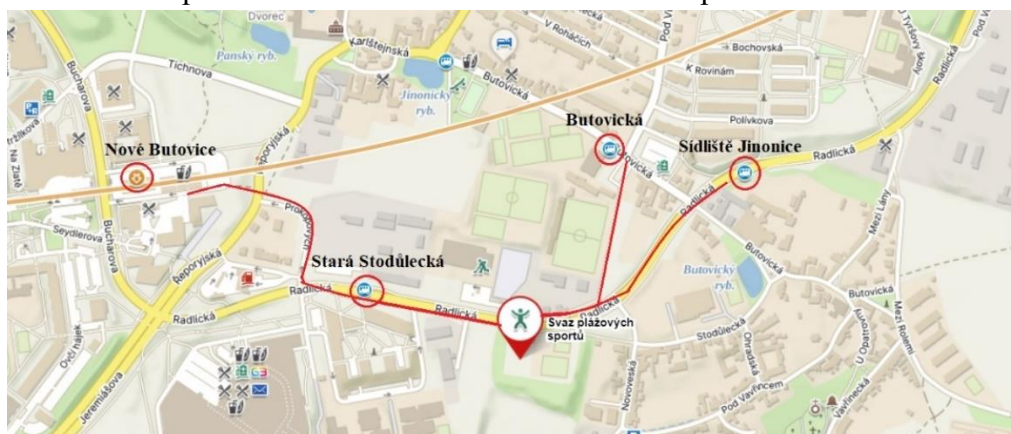
Z výše uvedeného vyplývá, že i když celkový počet obyvatel Prahy 13 poroste, pro sportovní areál to s největší pravděpodobností nebude znamenat nárůst uživatelů. Naopak, později bychom mohli spíše očekávat stagnaci nebo i snížení poptávky po jeho službách.

5.3.2 Občanská vybavenost

V rámci této diplomové práce jsou v rámci občanské vybavenosti řešeny především obytné zóny/komplexy, základní školy a kancelářské komplexy v primární spádové oblasti. Také je popsána dostupnost areálu městskou hromadnou dopravou.

Na obrázku č. 16 jsou znázorněny možné dostupné cesty pomocí městské hromadné dopravy. Jak je vidět, nejbližší jsou buď zastávky autobusu – Stará Stodůlecká, Butovická a Sídliště Jinonice, nebo stanice metra B Nové Butovice. Docházková vzdálenost z jednotlivých stanic je dle mapy.cz od metra 14 minut, ze zastávky Stará Stodůlecká 4 minuty, z Butovické 8 minut a ze Sídliště Jinonice také 8 minut.

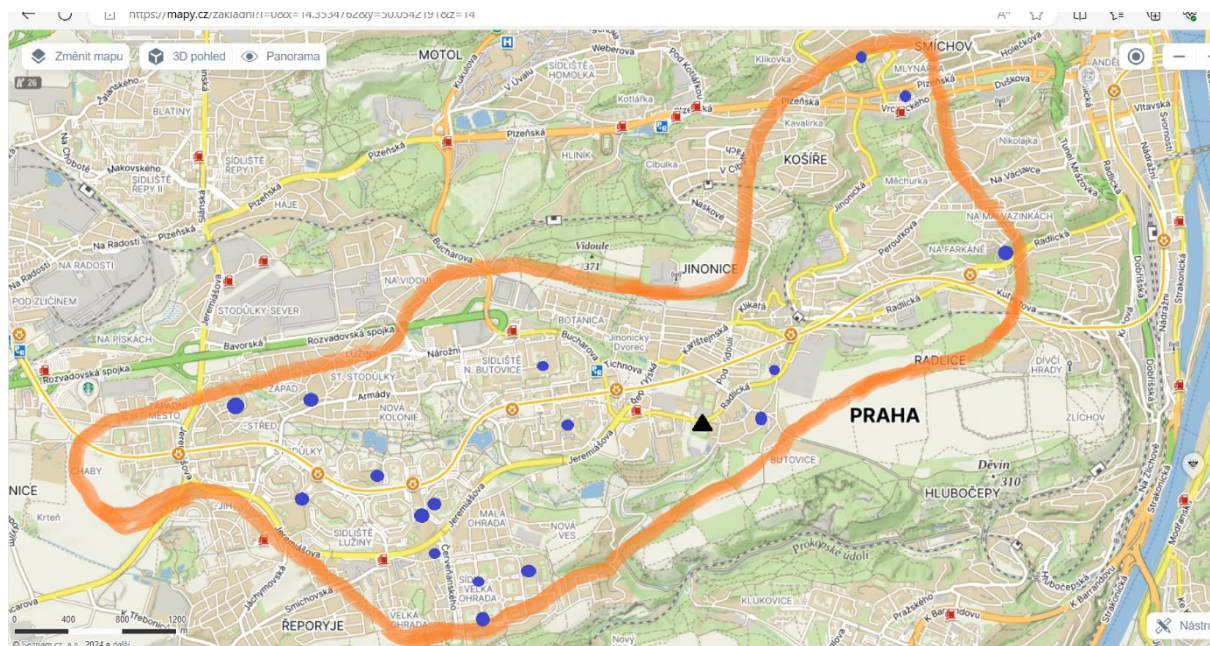
Obrázek č. 16: Dostupnost do areálu městskou hromadnou dopravou



Zdroj: Mapy.cz (Vlastní zpracování)

Základní školy jsou vyznačeny na mapě níže (obrázek č. 17) a sepsány do tabulky č. 6. Většina škol v primární spádové oblasti jsou na Praze 13. Areál je nejbližší školám na Praze 5, konkrétně základní škole Tyršova a Waldorfská. Na Praze 13 je nejbližší základní škole profesora Otokara Chlupa. V rámci plánování areálu je vhodné tyto školy přednostně oslovit a společně prozkoumat možnosti vzájemné spolupráce. Tento krok by vyhovoval požadavkům na rozvoj aktivit směřovaných do jednotlivých městských částí a významně by přispěl k úspěšné spolupráci s městem. Pro využití areálu v dopoledních hodinách se navázání spolupráce se školami jeví jako nejlepší a nejjednodušší řešení. Jiným způsobem se tyto časy obsazují velmi těžce.

Obrázek č. 17: Základní školy v primární spádové oblasti



Zdroj: www.mapy.cz (vlastní zpracování)

Škol v primární spádové oblasti není málo, a tudíž je předpokládáno, že existuje velká pravděpodobnost navázání spolupráce s některou ze jmenovaných škol. Zároveň je zaručen velký přísun potenciálních zákazníků (děti), kteří by mohli do areálu docházet a využívat jeho služby.

Začlenění středních škol Prahy 5 do seznamu subjektů, které je možné oslovit ke spolupráci, představuje obrovskou příležitost pro rozšíření klientské základny. Pokud by se povedlo současný plánovaný areál popsany v této diplomové práci učinit vhodnou alternativou pro mladé zájemce z ostatních beachvolejbalových areálů a stal by se jejich preferovanou destinací, pak se otevírají dveře k oslovení značného množství mladých lidí, se kterými dosud nebylo počítáno a kteří by mohli hrát klíčovou roli v utváření profilu a směřování areálu. Zejména se jedná o oblasti v blízkosti centra Prahy, jako je Smíchov (okolí Anděla a Smíchovského nádraží). Plánovaný areál by tak pro mladé zájemce z ostatních beachvolejbalových hřišť představoval atraktivnější volbu a stal by se jejich preferovanou destinací.

Tabulka 6: Seznam základních škol v primární spádové oblasti

	Název	Městská část
1.	ZŠ Podbělohorská	Praha 5 – Smíchov
2.	ZŠ Pod Radnicí	Praha 5 – Košíře
3.	ZŠ Radlická	Praha 5 – Radlice
4.	ZŠ Waldorfská	Praha 5 – Jinonice
5.	ZŠ Tyršova	Praha 5 – Jinonice
6.	FZŠ Mezi školami	Praha 13 – Stodůlky
7.	FZŠ profesora Otokara Chlupa	Praha 13 – Stodůlky
8.	FZŠ Brdičkova	Praha 13 – Stodůlky
9.	ZŠ Mohylová	Praha 13 – Stodůlky
10.	ZŠ Bronzová	Praha 13 – Stodůlky
11.	ZŠ Trávníčkova	Praha 13 – Stodůlky
12.	ZŠ Kuncova	Praha 13 – Stodůlky
13.	ZŠ Mládí	Praha 13 – Stodůlky
14.	5.Scio škola	Praha 13 – Stodůlky
15.	ZŠ Janského	Praha 13 – Stodůlky
16.	ZŠ Klausova	Praha 13 – Stodůlky
17.	ZŠ Parentes Praha	Praha 13 – Stodůlky

Zdroj: Vlastní zpracování

Obyvatelé Prahy 13 odpovídali v rámci dotazníku ke studii o koncepci rodinné politiky na několik otázek. Dvě z nich souvisí s využitím financí městské části k projektům pro rozvoj Prahy 13. První otázka se zaměřuje na nedostatky Prahy 13 (obrázek č. 18), co by lidé rádi změnili. Nejčastější odpovědí je parkoviště. Tím výstavbou sportovního areálu bohužel nepomůžeme, nicméně mezi dalšími návrhy se často objevovaly odpovědi bazén, sportoviště, zeleň, obchody a dětská hřiště. Některé z nich se přímo shodují s účelem a vybavením sportovního areálu. Například sportoviště, zeleň, dětské hřiště nebo třeba akce. Toto je možné při argumentaci výstavby a žádosti o podporu areálu vyzdvihnout.

Obrázek č. 18: Co obyvatelé Prahy 13 nejvíce postrádají?



Zdroj: Koncepce rodinné politiky Prahy 13

Graf na obrázku č. 19 znázorňuje tři nejčastější volby využití finančních prostředků dle obyvatel Prahy 13. Je evidentní, že tuto městskou část nejvíce pálí nízká dostupnost parkovacích míst. Druhou položkou, kterou by lidé nejvíce finančně podpořili, je rozvinutí možností pro volný čas.

Obrázek č. 19: Kam by obyvatelé Prahy 13 nejvíce směřovali prostředky z rozpočtu?



Zdroj: Koncepce rodinné politiky Prahy 13

Druhá část cílové skupiny je aktivní část obyvatelstva od 18 do 65 let. V primární spádové oblasti má své kanceláře mnoho firem a většina z nich sídlí ve velkých kancelářských komplexech. Největší office centra jsou vypsána níže v tabulce č. 7. Jejich spolupráce s areálem není předpokládána, to ale neznamená, že by jednotlivé společnosti, které mají v těchto budovách své kanceláře, tento zájem nemohly mít samy za sebe. Nejideálnější variantou by bylo, kdyby firmy navázaly s areálem spolupráci a jejich zaměstnanci by měli příležitost využívat sportoviště v rámci firemních benefitů nebo v určité nelukrativní časové bloky – například v ranních hodinách před prací. Je brána v potaz i varianta, že by spolupráce nebylo možné navázat. V tomto případě je zde minimálně velký potenciál zákazníků, kteří by mohli využívat sportovní beachvolejbalový areál.

Tabulka 7: Seznam kancelářských center v primární spádové oblasti

	Název společnosti	Městská část
1.	Trigema a.s.	Praha 13 – Stodůlky
2.	Coral office park	Praha 13 – Stodůlky
3.	Galerie Nové Butovice	Praha 5 – Nové Butovice
4.	AFI Avenir Park, s.r.o.	Praha 5 – Nové Butovice
5.	Q property s.r.o.	Praha 5 – Jinonice
6.	Waltrovka work	Praha 5 – Jinonice
7.	Metronom business centre	Praha 5 – Radlice
8.	Nová Waltrovka	Praha 5 – Radlice
9.	ČSOB Kampus	Praha 5 – Radlice

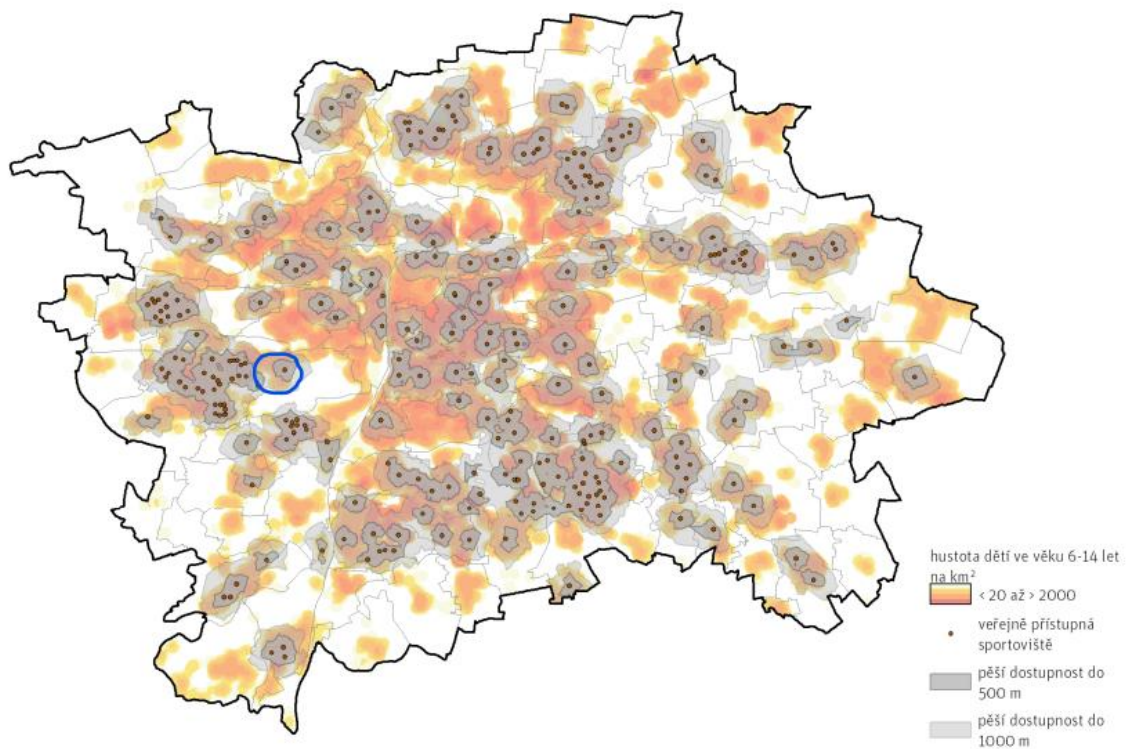
Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.3 Konkurence

Konkurence plánovaného sportovního areálu se v tomto případě řeší nejenom v rámci sportovních areálů a sportovně orientovaných spolků, ale také jsou do analýzy zahrnuta školní sportoviště.

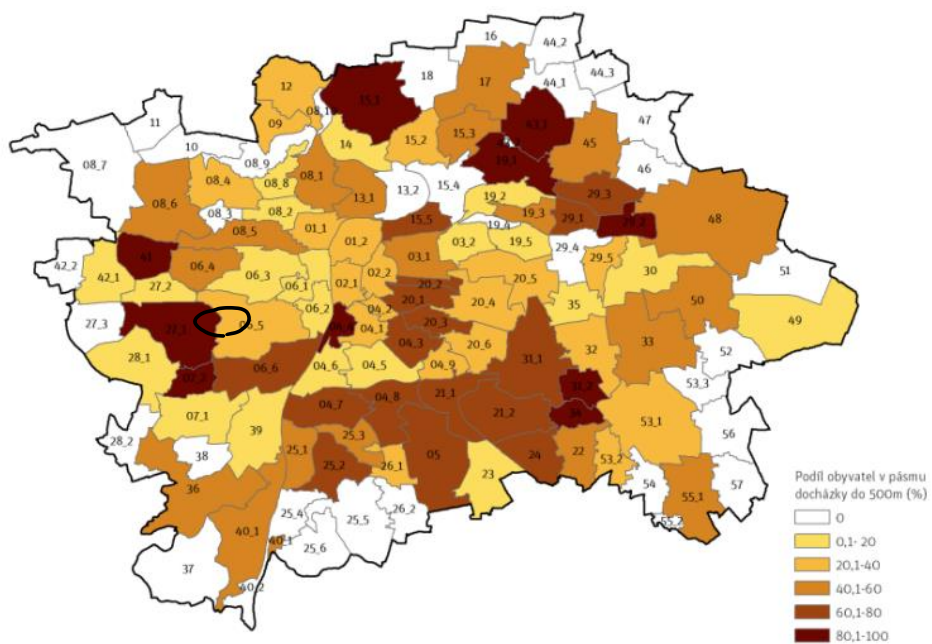
Analytická studie infrastrukturních potřeb hl. města Prahy (2019) vytvořila mapu Prahy (obrázek č. 20), která zachycuje veškerá sportoviště Prahy v roce 2018 a definuje oblasti, které mají dostupnost ke sportovišti do 500-1000 m. Mapa je vytvořená na základě dat z roku 2018. Od té doby vznikly v oblasti další tři sportoviště – Arena plážových sportů, zimní stadion a Jeremi beachvolejbal. Všechny tři sportoviště jsou více rozebírány s ostatními konkurenčními sportovišti dále v práci.

Obrázek č. 20: Dostupnost sportovišť v Praze ve vztahu k hustotě dětí ve věku 6-14 let



Zdroj: Analýza infrastrukturních potřeb hl. m. Prahy (2019)

Obrázek č. 21: Mapa podílu obyvatel v docházkové vzdálenosti do 500 m od sportoviště



Zdroj: Analýza infrastrukturních potřeb hl. m. Prahy (2019)

Na druhé mapě (obrázek č. 21) je zobrazen procentuální podíl obyvatel v docházkové vzdálenosti do 500 metrů od sportoviště. Podle této studie má pouze 20% obyvatel v oblasti plánované výstavby sportoviště přístup ke sportovištím do 500 metrů. Zároveň je také třeba zmínit, že velká část Prahy 13 je sídliště a je zde vysoká hustota obyvatel, zatímco oblast Nových Butovic a Jinonic je spíše oblast kancelářských budov anebo rodinných domů. Pozemek, na kterém by měl být nový beachvolejbalový areál, je na pomezí obou částí a nenachází se přímo v hustě obydlené oblasti. Navíc tím, že se sportoviště Meteor Praha nachází naproti plánovanému areálu, také velkému množství lidí nepomůže.

Tabulka č. 8: Seznam tělocvičen na ZŠ v primární oblasti

	Základní škola	Hřiště	Tělocvična	Ostatní
1.	ZŠ Podbělohorská	Ano	1	-
2.	ZŠ Pod Radnicí	Ne	1	-
3.	ZŠ Radlická	Ne	1	-
4.	ZŠ Waldorfská	Ano	0	Multifunkční sál
5.	ZŠ Tyršova	Ano	1	-
6.	FZŠ Mezi Školami	Ano	2	-
7.	FZŠ profesora Otokara Chlupa	Ano	2	-
8.	FZŠ Brdičkova	Ano (2x)	2	Hokejbalové hřiště
9.	ZŠ Mohylová	Ano	1	Spíše než TV jen “herna“
10.	ZŠ Bronzová	Ano (3x)	1	Hřiště všechny 3 malé Dopravní hřiště
11.	ZŠ Trávníčkova	Ano (3x)	1	Dopravní hřiště Tenisové kurty
12.	ZŠ Kuncova	Ano (2)	3	Judo sál
13.	ZŠ Mládí	Ano	1	-
14.	5.Scio škola	-	0	-
15.	ZŠ Janského	Ano	1	Navíc posilovna
16.	ZŠ Klausova	Ano	2	Tenisový kurt
17.	ZŠ Parentes Praha	Ne	0	Herna

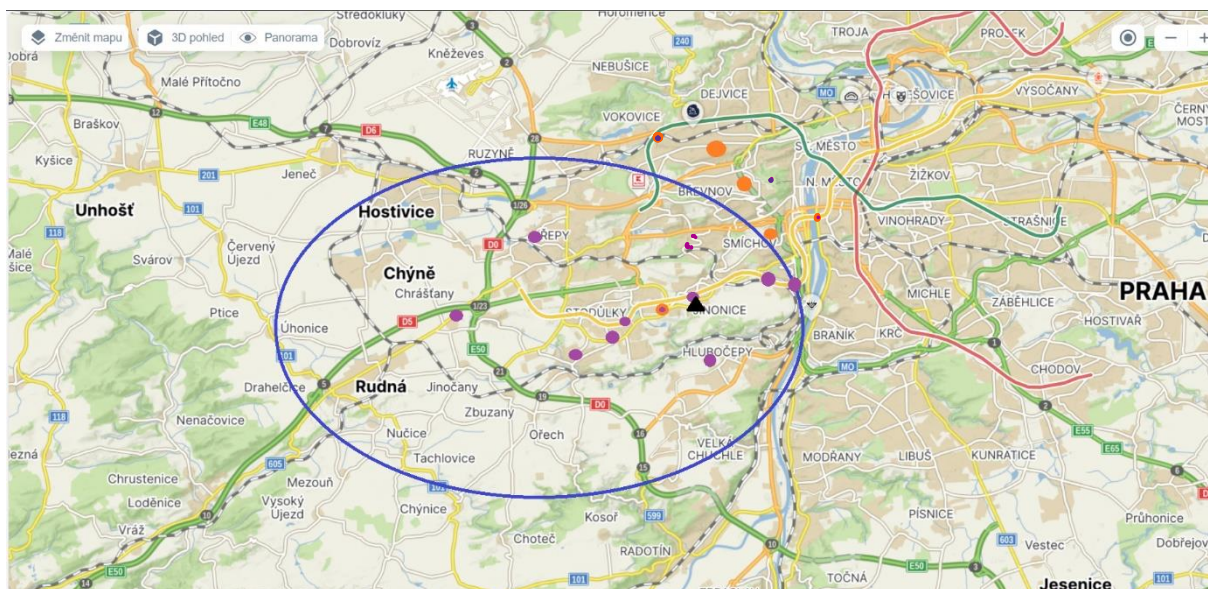
Zdroj: Vlastní zpracování

Z dat vyplývá, že na Praze 5 žije v docházkové vzdálenosti 500 metrů od sportoviště výrazně menší podíl obyvatel než na Praze 13. Tento rozdíl souvisí s počtem škol a školních sportovišť, kterých má Praha 13 mnohem více (viz kapitola 5.3.2.). Díky většímu množství základních i středních škol mají obyvatelé Prahy 13 výrazně lepší přístup ke sportovním zařízením než obyvatelé Prahy 5. V tabulce č. 6 jsou vypsány všechny základní školy a jejich sportoviště v primární oblasti beachvolejbalového areálu.

Školní sportoviště nabízejí veřejnosti levější pronájmy, než nabízejí ostatní sportoviště. Zpravidla ale nabízejí méně kvalitní vybavení a nenabízejí další doplňkové služby. Důležitým poznatkem je, že ani v jedné ze škol se nenachází beachvolejbalová hřiště.

Sportoviště, která jsou pro beachvolejbalový areál konkurencí, jsou vyznačena na následující mapě (obrázek č. 22). Areály jsou v sekundární spádové oblasti a pár dalších jsou i mimo ni. Ty, které mají oranžovou nebo oranžovo-fialovou barvu, jsou areály s beachvolejbalovými kurty. Ostatní, která jsou vyznačena fialovou barvou, jsou veškerá sportoviště v okolí bez nabídky beachvolejbalu.

Obrázek č. 22: Konkurenční sportoviště v sekundární spádové oblasti a jejím okolí



Zdroj: www.mapy.cz (vlastní zpracování)

V následující tabulce č. 9 je seznam všech výše vyznačených sportovišť na mapě.

Tabulka č. 9: Seznam sportovišť v okolí

	Název sportoviště	V sekundární oblasti	Beachvolejbalové hřiště
1.	Beach Jeremi	ANO	ANO
2.	FK Motorlet Praha	ANO	NE
3.	Tenisový klub DTJ Jinonice	ANO	NE
4.	SPM Arena	ANO	NE
5.	TJ Sokol Jinonice	ANO	NE
6.	Arena Barrandov	ANO	NE
7.	Tenis Centrum Stodůlky	ANO	NE
8.	Jeremi sport	ANO	NE
9.	TJ Sokol Řeporyje	ANO	NE
10.	Sportovní centrum Řepy	ANO	NE
11.	Sportovní centrum Chrášťany	ANO	NE
12.	Sportcentrum Radlice	ANO	NE
13.	Lezecké centrum Smíchov	ANO	NE
14.	Ladronka beach	ANO	ANO
15.	Beachclub Strahov	NE	ANO
16.	Prague Beach Team Střešovice	NE	ANO
17.	Sport Mrázovka	NE	ANO
18.	Císařská louka	NE	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování

Jediná konkurence v primární i sekundární oblasti, která nabízí možnost beachvolejbalu, je Beach Jeremi. Jde o sportoviště, kde neexistuje žádný domácí spolek fungující v areálu a kurty jsou nabízeny k pronájmu čistě veřejnosti. V okolí sekundární oblasti se již beachvolejbalové kluby nacházejí. Nejbližším z nich je Beachclub Strahov a druhým Prague Beach Team Střešovice. Blízko hranice se také nachází sportoviště Mrázovka a Císařská louka, které stejně jako Beach Jeremi nabízejí beachvolejbalové kurty, ale neexistuje zde žádný klub.

Hlavním rozdílem je v těchto dvou případech cílová skupina a návštěvnost areálu, následně i cena. Beachvolejbalové kluby nabízejí pronájem celoročně, zatímco ostatní sportoviště s beachvolejbalovými kurty fungují zpravidla jen přes léto. V momentě, kdy je zákazník naučený chodit do konkrétního sportovního klubu a je spokojený, pak nemá potřebu klub měnit,

ani když je někde jinde cena lehce nižší. Cena přes zimu za hodinu strávenou na kurtech je mnohem vyšší než přes léto díky přetlakové hale. Proto je přes teplé měsíce tento sport dostupnější a hraje ho mnohem více lidí.

Další konkurencí jsou všechna ostatní sportoviště a sportovní kluby v sekundární spádové oblasti areálu, které jsou vypsány v tabulce č. 4. Nejbližším sportovní areály jsou FK Motorlet Praha, Tenisový klub DTJ Jinonice a SPM Arena, které jsou pár metrů od sebe a od Areny plážových sportů je dělí pouze hlavní silnice. Pro zmapování konkurence je třeba určit rozdíly mezi beachovým areálem a ostatními sportovišti. Hlavním kritériem při výběru kroužku nebo sportu u dětí bude především preference sportu rodičem, cena a dostupnost. V rámci těchto čtyř zmíněných sportovišť by dostupnost neměla být výrazně rozdílná a je předpokládáno, že pro rodiče nebude rozhodující. Preference sportu se dá ovlivnit velmi těžce. Rodiče mají často již svůj oblíbený sport zvolený. Jediná možnost je, že bude daný sport správně prezentován veřejnosti a osloví ji a konkrétní sportoviště bude dostatečně lákavé v rámci svých služeb i pro rodiče. Zvýšení mediální viditelnosti sportu může dále přispět k jeho popularizaci a posílení jeho prestiže.

Jak již bylo řečeno, beachvolejbal se dle výše příspěvků neřadí mezi levné sporty, ale zároveň existují i mnohem dražší. Mezi zmíněnou nejbližší konkurencí je beachvolejbal druhý nejlevnější sport. Ročně vyjde dle odhadů na průměrných 12 000,- Kč ročně při docházení 2x týdně na tréninky. Fotbalový klub Motorlet Praha udává cenu 1 500, Kč za pololetí, tedy 3 000,- Kč ročně. Tenisový klub DTJ Jinonice udává, v případě nejlevnější varianty a třech dětech na lekci, příspěvky na 10 týdnů a jednu hodinu týdně za 2 900,- Kč, což znamená ročně 11 600,- Kč. Při frekvenci docházení dvakrát týdně se jedná o 23 200,- Kč za rok. Hokejový klub HC Smíchov nabízí pro nejmenší děti roční členské příspěvky ve výši 14 400,- Kč. Není zmíněno, za jaký počet tréninkových jednotek týdně, ale s přibývajícím věkem rostou i členské příspěvky až na 32 400,- Kč ročně. Fotbalový klub je v tomto případě nejlevnější variantou, beachvolejbal se zařadil na druhé místo, následuje tenis a na posledním místě je hokej.

Cílová skupina hokejového klubu je oproti beachvolejbalovému výrazně odlišná. Tenisový klub má cílovou skupinu stejnou a dá se říct, že jsou si tyto dva sporty velmi podobné. V porovnání s tenisem je beachvolejbal levnější a dostupnější sport. Tenis je vnímán jako prestižní sport, zatímco beach volejbal si stále zachovává svou uvolněnější a přístupnější atmosféru.

Ceny ostatních sportovišť a sportovních aktivit se pohybují v širokém rozmezí. Důležité je však konstatování, že navrhované členské příspěvky jsou v porovnání s konkurencí přijatelné.

Následuje analýza přímé konkurence, konkrétně cenové politiky ostatních nejbližších beachvolejbalových areálů. Přehled nabízených cen sportovišť je v následující tabulce č. 10.

Tabulka č. 10: Porovnání cen pronájmu a členských příspěvků

Sportoviště	Členské příspěvky v Kč/ pololetí (1x týdně)	Cena v Kč/hod zima (po – pá, 17-21)	Cena v Kč/hod léto (po – pá, 17-21)
Arena plážových sportů	4 000,-	900,-	350,-
Beachclub Strahov	5900,-/ 6200,-	900,-	390,-
Prague Beach Team	4 000,-	800,-	360,-
Sport Mrázovka	-	-	350,-
Císařská louka	-	-	490,-
Ladronka beach	-	-	400,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že stanovené ceny pro nový sportovní areál jsou v porovnání s ostatními nabídkami konkurenceschopné.

5.3.4 Finanční plán

Jednou z hlavních výhod výstavby Areny plážových sportů je, že část původního záměru je již postavena a náklady na výstavbu tím pádem částečně klesly. Události posledních let ale zajistily vyšší inflaci a nárůst cen, tudíž cena se v jejich důsledku mírně zvedla. Celý finanční plán byl podrobně rozepsán v bakalářské práci v roce 2021. V této diplomové práci jsou nejdůležitější přehledy financování. Zároveň jsou všechny ceny navýšeny o 10 % právě z důvodu inflace a nárůstu cen vstupů za poslední 3 roky. V tabulce č. 11 jsou sepsány celkové počáteční náklady na výstavbu areálu.

Tabulka č. 11: Počáteční náklady

Položka	Množství	Info	Cena	Celkem
Písek	1216	m3	605	735 680,00 Kč
Doprava písek	80	nákladních vozů	5500	440 000,00 Kč
Sítě	9	ks	3300	29 700,00 Kč
Lajny	9	ks	1760	15 840,00 Kč
Kůly	9	pár	11000	99 000,00 Kč
Míče	100	ks	1320	132 000,00 Kč
Obaly na kůly	9	pár	6600	59 400,00 Kč
Anténky	9	pár	1100	9 900,00 Kč
Hala	1	odhad	6820000	6 820 000,00 Kč
Geotextílie	2340	m2	55	128 700,00 Kč
Vykopání prostoru kurtů	1123,2	m3	165	185 328,00 Kč
Ochranné sítě	969	m2	242	234 498,00 Kč
Uložení stavebního odpadu	1123,2	m3	193	216 777,60 Kč
Ostatní náklady	1	odhad	550000	550 000,00 Kč
Výstavba zázemí	1	odhad	38500000	38 500 000,00 Kč
Elektronika	1	odhad	275000	275 000,00 Kč
Umyvadla	25	ks	1650	41 250,00 Kč
Záchody	26	ks	3850	100 100,00 Kč
Pisoáry	12	ks	3300	39 600,00 Kč
Sprchy	16	ks	1650	26 400,00 Kč
Skříňky šatní	240	ks	3300	792 000,00 Kč
Vybavení kanceláří	3	odhad	33000	99 000,00 Kč
Vybavení konferenčního sálu	1	odhad	110000	110 000,00 Kč
Vybavení zasedací místnosti	1	odhad	27500	27 500,00 Kč
Vybavení recepce	1	odhad	55000	55 000,00 Kč
Vybavení salonku	1	odhad	275000	275 000,00 Kč
Dětské hřiště	1	odhad	120000	120 000,00 Kč
Zeleň	1	odhad	110000	110 000,00 Kč
Parkoviště	1	odhad	100000	100 000,00 Kč
Chodníky	1	odhad	250000	250 000,00 Kč
Výtah do skladu	1		770000	770 000,00 Kč
Práce	1	odhad	5000000	5 000 000,00 Kč
Stavbyvedoucí	1	odhad	330000	330 000,00 Kč
Materiál	1	Odhad	55 000	55 000,00 Kč
Projektová dokumentace	1	Odhad	275000	275 000,00 Kč
Pozemek	6	Odhad	22000	132 000,00 Kč
Software	1	Odhad	55000	55 000,00 Kč
Celkem				57 194 673,60 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále je v tabulce č. 12 nastíněn zakladatelský rozpočet a jeho následné financování.

Tabulka č. 12: Zakladatelský rozpočet

AKTIVA	Hodnota (Kč)	PASIVA	Hodnota (Kč)
Dlouhodobý majetek		Vlastní zdroje	
Dlouhodobý nehmotný majetek	50 000,-	Základní kapitál	494 673,6,-
Dlouhodobý hmotný majetek	57 194 673,60,-	Dotace	37 600 000,00,-
Dlouhodobý finanční majetek	0,-	Investor	12 000 000,-
Oběžný majetek		Cizí zdroje	
Zásoby	50 000,-	Dlouhodobý bankovní úvěr	8 800 000
Krátkodobý finanční majetek	1 600 000,-		
AKTIVA CELKEM	58 894 673,60 Kč	PASIVA CELKEM	58 894 673,60,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Odhadovaná cena areálu je tedy necelých 60 milionů Kč, přesněji 58 894 673,6,- Kč. Dotační výzvy jsou vypisovány zpravidla jeden rok dopředu, ale jejich trvání je už odlišné. Všechny využití výzvy jsou u tohoto projektu brány jako vzor pro následující roky a je očekáváno, že budou vypsány v podobném znění, popřípadě z finančního hlediska ve stejném, jako jsou v současnosti. V tomto případě je plánováno financovat výstavbu areálu z větší části z dotací vypsanych na výstavbu nového sportoviště. Takovéto dotační výzvy, které se týkají i výstavby areálu na Praze 5, vypsala v roce 2024 Národní sportovní agentura, kraj Praha i městská část Praha 5. Národní sportovní agentura vypsala dotační výzvu 05/2024 v rámci programu č. 162 52 (Národní sportovní agentura, 2024) týkající se sportovní infrastruktury a investičních projektů od 10 milionů Kč a výše, o kterou by bylo žádáno jako o hlavní zdroj financování. Je možné získat až 70% celkové částky výstavby, ale v rámci této práce je počítáno s nižší. Hlavní město Praha také vypisuje dotace na podporu výstavby sportovišť v Praze. Pro tento projekt bylo žádáno o dotaci Programu na podporu sportu a tělovýchovy, konkrétně bodu II. (Praha, 2023), kde je možné získat od 500 000,- do 10 000 000,- Kč. Městská část Praha 5 vyhlásila dotační programy na podporu sportu pro rok 2024 (Praha 5, 2023), ve kterých je vypsáno několik výzev, o které by se areál ucházel a mohl by žádat o 300 000-2 700 000,- Kč v rámci podpory zkvalitnění sportovního a tělovýchovného zařízení a vybavení na území městské části Praha 5.

Jako poslední dva vlastní zdroje jsou vklad podnikatele a vklad investora. Vklad podnikatele je ve výši 500 554,- Kč. Jde o počáteční vklad, který bude poskytnut zápůjčkou a který mu bude vrácen, co nejdříve to bude možné. Je třeba sehnat investora nebo investory, kteří poskytnou

alespoň pět milionů korun, jelikož zmiňovaná dotace od NSA je vyplácena až ex-post a lze ji vyplácet maximálně ve třech částech, tudíž areál bude muset být ze začátku financován mimo poskytnutou dotaci od státu.

Jediným cizím zdrojem financování je plánovaný bankovní podnikatelský úvěr ve výši 8 800 000,- Kč. Dle současných bankovních nabídek je odhadován fixní úrok 5,5 %. Celková splacená částka tedy bude ve výši 10 351 728,- Kč. Měla by být na 6 let, což znamená měsíční splátku 143 774,- Kč.

Na výstavbu zázemí je v tabulce vyčleněno pře 38,5 milionu korun, i když odhad odborníka v bakalářské práci, na kterou tato diplomová práce navazuje, je 25,5 milionu korun. Je vytvořena více než 30% rezerva celkových nákladů z důvodu možných vyšších očekávaných výdajů při realizaci. Navíc je odhad na cenu výstavby z roku 2021, tudíž je očekáván nárůst cen na materiály a práci celkově.

Podrobněji je plánované financování vypsáno v následující tabulce č. 13. Je i navržené rozmezí, ve kterém se daná položka může pohybovat (tzn. pokud bude získána dotace od hlavního města Prahy ve výši 10 milionů korun, pak se nemusí shánět investor, který by poskytl 12 milionů, ale postačí pouze 5 milionů, a podobně). Avšak celkový součet samozřejmě musí dát minimálně požadovaných necelých 60 milionů korun. Je možné, že se podaří dosáhnout na vyšší částku, než je nutné, což je považováno za velmi optimistický a méně pravděpodobný vývoj, který by případně mohl pomoci v počátcích s financováním některých aktivit klubu (například splacením půjčky a podobně).

Tabulka č. 13: Možné varianty financování

Zdroj:	Částka (Kč):
Dotace – Národní sportovní agentura – Regionální sportovní infrastruktura, výstavba sportoviště	32 000 000-39 546 271,5,-
Dotace – hlavní město Praha – výstavba sportoviště (podpora sportu a TV v Praze)	500 000- 10 000 000,-
Dotace – Praha 5 – zkvalitnění sportovního a TV zařízení a vybavení na Praze 5	300 000-2 700 000,-
Vlastní vklad podnikatel	494 673,6,-
Bankovní úvěr	8 800 000,-
Investor/ři	5 000 000-12 000 000,-
CELKEM:	58 894 673-73 540 945,1,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující dvě tabulky (č. 14 a č. 15) ukazují roční výnosy a náklady areálu. Předpoklad obsazenosti areálu (včetně rezervací kurtů pro potřeby klubu) je blíže ukázán v tabulce v příloze č. 1.

Tabulka č. 14: Roční výnosy areálu

Položka	Množství	Cena (v Kč)	Celkem
Děti 2x týdně	100	12000	1 200 000,00 Kč
Děti 1x týdně	30	8000	240 000,00 Kč
Děti 3x týdně	20	16000	320 000,00 Kč
Výkonnostní děti	18	22500	405 000,00 Kč
Dlouhodobý pronájem zima	30	27000	810 000,00 Kč
Dlouhodobý pronájem léto	40	7500	300 000,00 Kč
Kempy pro dospělé	80	10500	840 000,00 Kč
Školní tréninky	5	63000	315 000,00 Kč
Krátkodobý pronájem (zima)	30	20000	600 000,00 Kč
Open kempy	35	7700	269 500,00 Kč
Krátkodobý pronájem (léto)	50	3200	160 000,00 Kč
Mimořádné akce (písek)	12	14000	168 000,00 Kč
Ostatní příjmy	1	150000	150 000,00 Kč
Pronájem restaurace	1	200000	200 000,00 Kč
Pronájem jóga místnosti	12	64000	768 000,00 Kč
Pronájem konferenční sál	12	20000	240 000,00 Kč
Pronájem zasedací místnost	12	17000	204 000,00 Kč
Pronájem salonek	12	11000	132 000,00 Kč
Dotace kraj – podpora mládeže	12	22000	264 000,00 Kč
Dotace kraj – provoz areálu	1	1 200 000	1 200 000,00 Kč
Dotace kraj – sport pro všechny	1	1 400 000	1 400 000,00 Kč
Dotace kraj – sportovní akce	1	150000	150 000,00 Kč
Dotace městská část – podpora mládeže	35	16 000	560 000,00 Kč
Dotace NSA – rozvoj a podpora sportu	1	250 000	250 000,00 Kč
Výnosy celkem			11 508 500,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 15: Roční náklady areálu

Položka	Množství	Cena (v Kč)	Celkem
Provoz haly	1	1100000	1 100 000,00 Kč
Mzda trenéři (děti)	1	80000	80 000,00 Kč
Mzda trenéři (kempy)	2	200000	400 000,00 Kč
Mzda trenéři (školy)	11	90000	990 000,00 Kč
Mimořádné akce (písek)	2	90000	180 000,00 Kč
Ostatní výdaje	8	44000	352 000,00 Kč
Elektřina (zázemí)	2	48000	96 000,00 Kč
Voda (zázemí)	1	60000	60 000,00 Kč
Plyn (zázemí)	1	140000	140 000,00 Kč
Klíčoví zaměstnanci	12	24000	288 000,00 Kč
Zaměstnanci recepce	12	27000	324 000,00 Kč
Ostatní zaměstnanci	12	38000	456 000,00 Kč
Sportovní akce	4	204000	816 000,00 Kč
Rezervní fondy	12	150000	1 800 000,00 Kč
Splátka úvěru	365	2000	730 000,00 Kč
Pronájem pozemku	40	27500	1 100 000,00 Kč
Odpisy zázemí	1	220000	220 000,00 Kč
Odpisy vybavení kurtů	12	143 774	1 725 288,00 Kč
Celkem			11 460 168,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4 SWOT analýza

SWOT analýza sportoviště (tabulka č. 14) byla sestavena na základě předchozího výzkumu a jednotlivých analýz. Následně jsou z ní vyvozeny možné strategie.

Tabulka č. 16: SWOT analýza

Silné stránky – S	Slabé stránky – W
<ul style="list-style-type: none"> - Rekonstruovaný areál - Cena vůči konkurenci - Areál na světové úrovni – vybavení a služby areálu 	<ul style="list-style-type: none"> - Nový areál – Bez historie - Finančně nákladné zrealizovat - Úzké zaměření - Závislost na dotacích
Příležitosti – O	Hrozby – T
<ul style="list-style-type: none"> - Atraktivita beachvolejbalu a jeho mediální podpora – účast na olympiádě a silná reprezentace 	<ul style="list-style-type: none"> - Finance – větší konkurence v žádostech o dotace

<ul style="list-style-type: none"> - Rostoucí základna beachvolejbalových hráčů/hráček - Očekávaný nárůst cílové skupiny v oblasti - V okolí je velké množství kancelářských komplexů a škol s potenciálními zákazníky 	<ul style="list-style-type: none"> - Existující sportovní areál na pozemku (Arena plážových sportů) - Konkurence fotbalu a stávajících beachvolejbalových areálů a kurtů (konkurence v blízkosti areálu)
---	--

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4.1 Silné stránky

Byly zjištěny tři hlavní silné stránky plánovaného areálu. Tím, že bude areál nově postavený, má jistou výhodu oproti ostatním areálům v okolí. Nový areál působí velmi dobrým dojmem na zákazníky, není nijak poškozený, a i lidé mají větší touhu ho využívat. Vzniká tím možnost využívat nové technologie, kterými ostatní sportoviště nedisponují. Zároveň je areál navrhnutý tak, aby odpovídal vysokým standardům zahraničních areálů a Mezinárodní volejbalové federace FIVB pro pořádání mezinárodních akcí. Díky analýze konkurence bylo zjištěno, že plánovaná cena služeb areálu je nastavená příznivě ve vztahu k zákazníkovi. Areál má možnost získat velké množství zákazníků od ostatních sportovních areálů a organizací.

5.4.2 Slabé stránky

Se silnými stránkami souvisí i ty slabé. Výstavba nového areálu přináší jednu nevýhodu – areál nemá žádnou historii a nemohl si tedy u lidí získat důvěru. To samé klub, který by zde měl mít své sídlo. Areál bez historie si musí vybojovat své místo na trhu a vybudovat si značku. Také výstavba nového areálu je v současné době velmi nákladná. Ufinancovat areál z vlastních zdrojů a v takovém rozsahu, jaký je plánován v tomto případě, je prakticky nemožné. Náklady na výstavbu je nutné částečně hradit ze státních dotací. Těmito dvěma body jsou identifikovány další dvě slabé stránky. Polední je úzké zaměření areálu. Ačkoli je v areálu plánováno mnoho dalších služeb v nabídce, stále se jedná o areál, který je zaměřený na jeden až tři sporty a má omezenou cílovou skupinu.

5.4.3 Příležitosti

Již několikrát jsem zmínila, že beachvolejbal je v České republice stále se rozvíjející sport a že je v současné době také velmi sledovaný. Možná nejvíce za posledních dvacet pět let. Jeho mediální podpora stále roste a bude pravděpodobně i nadále díky blížícím se Olympijským

hrám v Paříži. Na základě rostoucí atraktivity se v posledních letech významně rozrůstá i členská základna beachvolejbalových hráčů a hráček. V rámci bakalářské práce bylo zjištěno, že jsou dvě vhodné lokality v Praze pro výstavbu beachvolejbalového areálu. Jedna z nich byla zvolena jako výhodnější s větším potenciálem a během analýzy se tento předpoklad i potvrdil. V okolí se nachází velké množství základních škol a kancelářských objektů, které přináší velké množství potenciálních zákazníků. Demografické studie ukazují, že se do roku 2030 pravděpodobně zvýší počet obyvatel v cílové skupině na Praze 5. Na Praze 13 se data nemají nijak výrazně měnit. Je očekáván lehký pokles, který by neměl výrazně ovlivnit působení areálu.

5.4.4 Hrozby

Mezi hrozby se řadí tři velmi výrazné faktory. Prvním z nich je, že na pozemku vznikl při dokončení bakalářské práce jiný sportovní areál – Arena plážových sportů. Případná nespolupráce je velkým rizikem. Druhou hrozbou pro areál je neudělení potřebných dotací na výstavbu. Jelikož je v posledních letech velký nárůst spolků, roste i konkurence na dotace a klesají procenta úspěšnosti pro udělení dotace. Poslední, ale stále velkou hrozbou, je identifikovaná konkurence v podobě fotbalového klubu Motorlet Praha a konkurence nejbližších beachvolejbalových areálů.

5.4.5 Stanovení strategie beachvolejbalového areálu

Nejdříve jsou sepsány všechny možnosti strategií, které ze SWOT analýzy vyplývají a poté je vybrána nejvhodnější z nich.

První ze čtyř strategií je Ofenzivní strategie (SO), jež propojuje silné stránky a příležitosti. V roce 2024 se konají Olympijské hry v Paříži, kterých se účastní i náš nejlepší beachvolejbalový mužský pár, kterému každý den roste obliba. Kluci dokázali svými výkony dovézt světový beach i do České republiky, konkrétně do Ostravy. Ostrava beach open je jeden z největších turnajů světového okruhu a získal si svou pozornost nejenom neutřelým prostředím, ale i díky „Perunovi s Davem“, kteří se již tradičně probojují do závěrečných finálových bojů. Vytvořením nového beachvolejbalového areálu v Praze s parametry pro světový beach vzniká v současné příznivé době velká příležitost pro uspořádání dalších mezinárodních akcí. Pozornost kluků v médiích zvedá i sledovanost beachvolejbalu samotného a areál by mohl využít této pozornosti v jeho prospěch.

Navíc nově vzniklý sportovní areál má velký potenciál a působí velmi dobře na potenciální zákazníky. Moderní vybavení a funkce areálu jsou přitažlivé jak pro rodiče a jejich děti, tak pro

aktivní obyvatelstvo pracující v okolních kancelářích, i pro zástupce institucí, se kterými je plánováno navázat spolupráce. Příznivá cena navíc všechny tyto plány podporuje a napomáhá jejich naplnění.

Druhou ze základních strategií je Defenzivní strategie (ST). Ta propojuje silné stránky a hrozby. Nastavená cena služeb areálu je v rámci identifikované konkurence klubů v primární i sekundární oblasti nastavená tak, aby byl areál schopen existence a byl udržitelný. Je třeba s ní pracovat podle situace na trhu a sledovat konkurenci beachvolejbalových areálů. Zároveň je nutné sledovat chování trhu dle změny ceny k lepšímu i k horšímu. Fotbal je stále levnější sport, ale využití našich silných stránek jako je nově postavený, vybavený areál v kombinaci s přijatelnou cenou služeb, má beachvolejbal potenciál se konkurenci částečně vyrovnat a šanci získat si potřebný počet členů.

Třetí strategie se nazývá Strategie spojení (WO). Omezuje slabé stránky a současně využívá příležitosti ke jejich překonání. V tomto případě je možné využít nový areál s nulovým obsazením jako útočiště pro nové zájemce o beachvolejbal. Nárůst zájmu a s tím spojený nárůst počtu členů může pomoci s obsazením areálu, který je nováčkem na trhu a nemá žádné vazby se stávajícími zákazníky.

A na závěr čtvrtá možná strategie je Strategie úniku (WT). Plánovaný areál je zaměřený pouze na jeden sport – beachvolejbal. Kurty lze sice využívat i na jiné sporty, ale jeho největší záměr je nabízet právě plážový volejbal. Oproti tomu současná Arena plážových sportů je zaměřena především na jiné plážové sporty, fotbal a házenou. Propojením těchto dvou projektů se dá rozšířit nabídka obou. Je to příležitost rozvíjet všechny plážové sporty a pořádat velké sportovní akce, které mohou oslovit větší část obyvatel a zákazníků. Vzájemná podpora by proměnila slabou stránku a hrozbu v silnou stránku a otevřela by dveře novým příležitostem na trhu.

Pro úspěšné nastartování a vedení tohoto projektu se jeví jako nejvhodnější ofenzivní strategie. Významné silné stránky a příležitosti areálu totiž dokáží efektivně překonat případné překážky. Díky těmto silným stránkám lze plně využít tržní potenciál a posunout areál na novou úroveň.

5.5 Poslání a vize beachvolejbalového areálu

Původní plán na výstavbu sportovního beachvolejbalového areálu se díky Aréně plážových sportů musel upravit. Záměr, se kterým byl celý areál navrhován, se ale změnit nemusel.

Beachvolejbal je stále mladý sport, který se od roku 2012 v České republice stává čím dál více populární. Po několika úspěšných ročnících světové turnaje Ostrava Beach Open se i nadále rozvíjí. Dalším důvodem rostoucí popularity je velmi dobrá reprezentace Ondřeje Perušiče s Davidem Schweinerem. Toto beachvolejbalové duo dokázalo svým výkonem a svým vystupováním okouzlit nemálo sportovních fanoušků. V posledním roce se stali mistry světa a zajistili si místo na Olympijských hrách 2024 v Paříži. Přesto je podpora beachvolejbalu stále malá a je třeba tento sport i nadále posouvat. Ačkoli se v posledních letech podpora od Českého volejbalového svazu směrem k beachvolejbalu posouvá k lepšímu, dle mého názoru ale i tak není dostatečná. Ačkoli beachvolejbal přináší svazu velké peníze, ty se zpátky do sportu v plné výši nevrací. V posledním roce se Český volejbalový svaz snažil rozšířit svoji podporu i na ženský beach. Doposud byl svazem podporován především ten mužský. Ženský beachvolejbal měl díky úspěchům a popularitě Markéty Slukové a Kristýny Kolocové, poté Barbory Hermannové, podporu dostatečnou ze soukromých zdrojů a byl navenek schopen fungovat i bez ní. Absence této podpory se projevuje poslední roky, kdy ženy nemají silné zastoupení ve světovém beachvolejbalu a Česká republika není schopná navázat na úspěchy posledních let. Vždy je na čem pracovat včetně aktuálního programu podpory. Nejlepší ženský juniorský pár nedostává v současné době od svazu finance a nemá tedy podporu, kterou by měl mít. Je to díky nastaveným podmínkám, na které není pár ochoten přistoupit, jelikož by jim to velmi výrazně narušilo současnou formu přípravy a spolupráci s jejich trenérem. Tento bod by se měl stát předmětem jednání a měl by se hledat systém, jakým by spolupráce byla schopná existence.

Mnoho beachvolejbalových klubů v České republice se po čase dostane do bodu, kdy změní jednání a přístup ke svým členům. Dle mého názoru často nevěnují svým svěřencům dostatečnou pozornost, nevrací značnou část financí zpátky do sportoviště a svých členů a nepracují kvalitně s potenciálem, který mají v rukách. Důvodů, proč tato situace nastává, je mnoho, ale výsledek se nemění.

Trenérské vedení našich nejlepších párů je v posledních již více než deseti letech v rukách zahraničních trenérů. Češi sice odvádí velmi dobrou práci na kurtu, ale za lajnou za nimi stojí cizinec. Český volejbalový svaz před lety vytvořil školící program a možnost zisku licence trenéra beachvolejbalu, avšak jeho kvalita šla během posledních tří let rapidně dolů, jelikož na základě získaných licencí získávají kluby i svaz vyšší finanční podporu, a tak je pro všechny žádoucí úspěšně proškolit co největší množství členů trenérských týmů. Při navrhování areálu bylo myšleno i na prostory, které by byly využívány na školení a semináře pro trenéry. Je

v plánu vytvořit kvalitní vzdělávací trenérskou akademii a touha propojit se se zahraničními kluby a trenéry pro rozšíření znalostí a zkušeností trenérů beachvolejbalu.

Všechny tyto aspekty jsou mojí motivací k vytvoření areálu, který by dokázal zajistit férový přístup a podmínky pro beachvolejbalové hráče/ky a nadšence, kde by se daly organizovat akce pro světový beach, českou tour i pro veřejnost. Požadavky na výstavbu i provoz takového areálu jsou velmi náročné, ale nejsou nemožné.

Poslání plánovaného sportovního areálu je stanovené následovně:

Vytváření vhodných podmínek a důraz na kvalitní práci se svými členy jak po sportovní, tak i po zdravotní stránce. Vytváření vhodných podmínek pro vzdělávání trenérů a pro uspokojení svých členů. Výchova sportovců v duchu fair play, kteří zůstanou sportu věrní a stanou se dlouhodobými členy spolku.

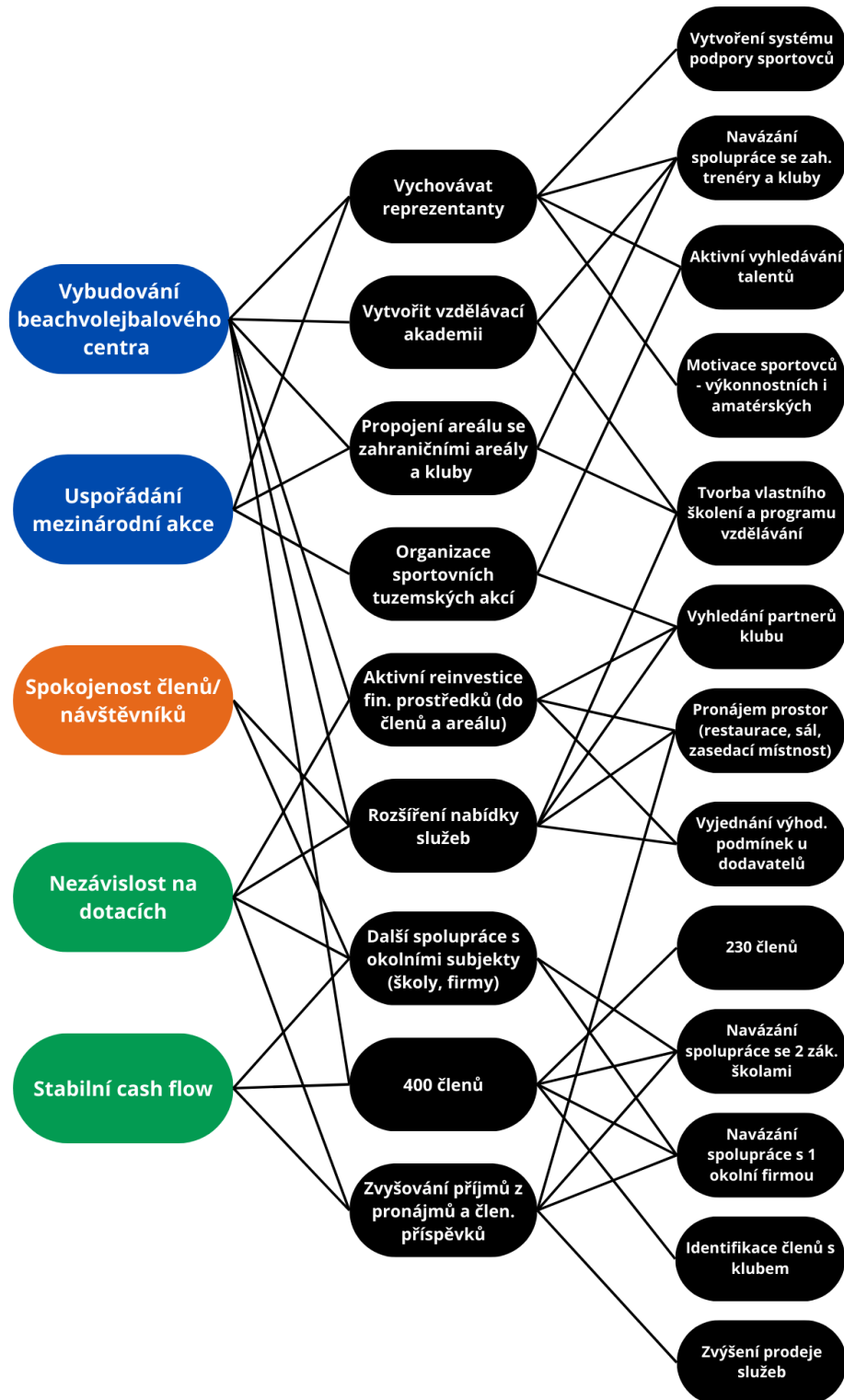
Vize areálu je:

Stát se areálem, kde se budou pořádát tuzemské a mezinárodní sportovní akce i akce pro veřejnost, kam se bude opakovaně vracet mnoho fanoušků. Vychovávání zdravých sportovců, kteří se stanou budoucími reprezentanty České republiky. Zároveň se stát areálem, kde bude společná harmonie mezi amatérským i profesionálním sportem a budou se podporovat obě složky bez ustoupení na kvalitě.

5.6 Cíle beachvolejbalového areálu

Na obrázku č. 23 je schéma stanovených cílů areálu. Dlouhodobé sportovní cíle mají modrou barvu, dlouhodobé sociální oranžovou a dlouhodobé ekonomické mají zelenou barvu.

Obrázek č. 23: Schéma cílů areálu



Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny střednědobé a krátkodobé cíle mají černou barvu. Nejsou zařazeny do jedné skupiny cílů, jelikož mnoho z nich je provázáno s více druhy dlouhodobých cílů. Provazby jsou naznačeny černými čarami.

5.7 Shrnutí strategického plánu

Strategický plán je velmi obsáhlý dokument. V této kapitole je celý plán velmi stručně sepsán do šesti bodů dle Čáslavové (2009).

1. Úvod strategického plánu

Beachvolejbalový areál, o němž tato práce pojednává, jeho umístění, záměr a motivace výstavby jsou podrobněji popsány v bakalářské práci, na kterou tato diplomová práce navazuje. Hlavní motivací výstavby je stručně řečeno vytvoření sportoviště světové úrovně, beachvolejbalové centrum, kde trenéři kladou důraz na fair play a zdravý pohyb a kde se propojuje amatérský a profesionální beachvolejbal. V rámci celé 5 kapitoly věnované strategickému plánu sportoviště byly analyzovány faktory ovlivňující jeho realizaci. První překážkou byl již existující sportovní areál, kterou se ale v rámci přepracování návrhu podařilo úspěšně překonat. V případě navázání alespoň částečné spolupráce s Arenou plážových sportů je stále možné areál vybudovat a využít stávající sportoviště ve prospěch jeho rozvoje a původního záměru. Areál byl v rámci této práce přepracován a navrhnout tak, aby splňoval všechny stanovené požadavky v bakalářské práci a zároveň se dal zrealizovat za současných podmínek.

2. Cíle, vize a poslání areálu

Stanovené cíle jsou znázorněny na obrázku č. 23. Akční plány jejich plnění nejsou součástí této práce. V případě, že by se podařilo získat potřebné finance, by bylo třeba plány dopracovat.

Poslání plánovaného sportovního areálu je stanovené následovně:

Vytváření vhodných podmínek a důraz na kvalitní práci se svými členy jak po sportovní, tak i po zdravotní stránce. Vytváření vhodných podmínek pro vzdělávání trenérů a pro uspokojení svých členů. Výchova sportovců v duchu fair play, kteří zůstanou sportu věrní a stanou se dlouhodobými členy spolku.

Vize areálu je:

Stát se areálem, kde se budou pořádat tuzemské a mezinárodní sportovní akce i akce pro veřejnost, kam se bude opakovaně vracet mnoho fanoušků. Vychovávání zdravých sportovců,

kteří se stanou budoucími reprezentanty České republiky. Zároveň se stát areálem, kde bude společná harmonie mezi amatérským i profesionálním sportem a budou se podporovat obě složky bez ustoupení na kvalitě.

3. Profil sportovní organizace

Areál se má stát centrem beachvolejbalu v České republice. V areálu sportoviště bude působit sportovní klub, který bude sportoviště spravovat a využívat ke své činnosti. Vznikne zde osm nových kurtů na beachvolejbal. Šest z nich je plánováno přes zimu zakrývat. Hlavní snahou bylo vymyslet možnost přestavění těchto šesti kurtů na tři kurty s parametry stanovenými Mezinárodní volejbalovou federací, díky nimž vznikne možnost organizovat zde velké mezinárodní akce. Na jeho půdě vznikne Akademie beachvolejbalu, jejímž úkolem je vzdělávat trenéry beachvolejbalu, doplňovat jejich znalosti a tím zvyšovat jejich kvalitu. Areál by měl v delším časovém horizontu poskytovat veškeré potřebné služby od kvalitního zázemí s restaurací, sportovního vyžití, možností regenerace, tak i prostor pro média, zasedání, tiskové konference, místa pro setkávání hráčů a dalších služeb. V areálu je plánováno pořádat tuzemské i mezinárodní sportovní akce, akce pro veřejnost, tréninkové a příměstské kempy, tréninky pro děti i dospělé nebo i firemní teambuildingy.

Cílová skupina byla stanovena na dvě věkové kategorie – mládež od 5 let do 18 let a aktivní obyvatelstvo od 18 do 65 let. Areál leží na okraji Prahy 5 v blízkosti Prahy 13. Při analýze okolí bylo zjištěno, že Praha 5 je z demografického hlediska vhodná pro výstavbu a je zde veliký potenciál zákazníků. Praha 13 je na tom o něco hůře a cílová skupina areálu bude postupem času ubývat.

V rámci okolní konkurence se v oblasti nachází několik sportovišť (spolků), které jsou hrozbou pro plánovaný areál, ale beachvolejbalový areál přináší konkurenceschopnou nabídku.

4. Strategie naplňování cílů

Cíle jsou rozpracovány na obrázku č. 23. Termíny jejich plnění a pořadí je třeba určit až po získání jistoty výstavby areálu (zisku financí, domluvené spolupráci se stávajícím sportovištěm...). Plán výstavby areálu není pevně stanovený, ale v případě, že by se v červnu roku 2024 začalo vše řešit a o všem jednat, je cílem zajistit veškeré finanční prostředky na výstavbu do konce roku 2025. Dlouhodobé cíle jsou stanoveny na pět let tudíž do roku 2030. Nejvhodnější strategií byla zvolená ofenzivní strategie. Jedná se o strategii, která je na základě silných stránek podniku schopná plně využít jeho příležitosti.

5. Způsob strukturalizace sportovní organizace a osob v ní

V práci nebyla navrhnutá struktura organizace. Strategický plán je velmi rozsáhlý dokument a zpracování návrhu strukturalizace, výběr a personální obsazení není součástí této diplomové práce. Před výstavbou je třeba tato data doplnit.

6. Financování strategického plánu

Celý finanční plán byl navrhnutý v bakalářské práci a částečně je popsán i v této práci. Hlavním zdrojem financí jsou dotační výzvy Národní sportovní agentury, hlavního města Prahy a městské části Praha 5. Druhým velkým zdrojem je investor a třetím je podnikatelský úvěr. Počáteční rozvaha a konkrétní možnosti financování jsou uvedeny v kapitole 5.3.4. Akční plány nejsou v práci popsány, jelikož není možné predikovat, zda se podaří potřebné finance z dotací získat a v jaké výši. Také není možné říci, v jaké výši budou vypláceny ex-ante a v jaké ex-post.

6 Diskuze

Strategický plán je rozsáhlý dokument, který pomáhá vybrat a definovat cestu k rozvoji organizace. V tomto případě slouží k identifikaci vhodné cesty pro výstavbu areálu. Vytvoření strategického plánu není vůbec lehký úkol, navíc pokud jde o strategický plán pro výstavbu velmi nákladného sportovního areálu. Pak se jeho zpracování stává ještě obtížnějším.

Dle Fotra a kol. (2020) vychází tvorba strategického plánu z hloubkové analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Pro Kaplana a kol. (2010) analýza prostředí firmy představuje nezbytnou součást strategického plánování a hraje klíčovou roli v dosahování dlouhodobého úspěchu. Jejím cílem je důkladné pochopení prostředí, ze kterého firma čerpá své zdroje a ve kterém působí. V této práci byla analýza prostředí provedena pouze na základě čtyř na začátku určených kategorií – demografických údajů, občanské vybavenosti, konkurence a na dostupnosti finančních prostředků – vytvořeném finančním plánu. Volba těchto čtyř faktorů vycházela z kombinace tří přístupů: obsahu strategického plánu podle Čáslavové (2009), teorie strategického plánu dle Blažkové (2007) a analýzy dostupných informací relevantních pro potenciální výstavbu sportovního areálu.

Vnější prostředí se dle Šuláka a Vacíka (2005) dále dělí na makroprostředí a mezoprostředí. Do makroprostředí se zahrnují například politické, ekonomické, sociální, kulturní, demografické, právní, vládní, technologické a ekologické faktory. V práci jsou podrobně rozebírány demografické faktory a ostatní jen velmi zřídka nebo vůbec. Demografické údaje jsou získané z Demografické studie Prahy 5 do roku 2030 (2020) a z Koncepce rodinné politiky Prahy 13 (2018). Oba dokumenty pojednávají o vývoji obyvatelstva do roku 2030 a jsou kvalitními a důvěryhodnými zdroji pro analýzu demografických ukazatelů. Pro práci jsou zvolené střední varianty vývoje, aby byla analýza co nejvíce realistická. Výsledek je z pohledu areálu optimistický. Na Praze 5 by se měla dle Demografické studie do roku 2030 (2020) cílová skupina sportoviště zvyšovat. Naopak na Praze 13 má dle Koncepce rodinné politiky Prahy 13 (2018) obyvatelstvo stárnout a cílová skupina se bude roku 2030 mírně snižovat. Pro areál to neznamena velký zásah do fungování, ale je třeba vývoj sledovat a pracovat s ním v rámci zvolených strategií.

Občanská vybavenost dotčené oblasti pojednává o dostupnosti areálu a identifikuje hlavní subjekty s potenciálními zákazníky v primární spádové oblasti areálu, jako jsou základní školy a kancelářské komplexy. Ačkoli je v okolí identifikováno mnoho škol i kancelářských budov,

pro uspokojení prvotních potřeb a fungování areálu je stanoven velmi nízký cíl – spolupráce se dvěma základními školami a s jednou nebo dvěma firmami.

Konkurenci společně ještě s dodavateli, distribučními kanály, substituty a zákazníky řadí Fotr a kol. (2020) do mezoprostředí. Toto prostředí zahrnuje dle Šuláka a Vacíka (2006) faktory, které může organizace ovlivnit jen částečně nástroji marketingového řízení. V práci jsou identifikovány sportovní subjekty a školní sportoviště, ale nejsou brány v potaz kulturní organizace. Pro úplný obraz vnějšího prostředí by bylo třeba zanalyzovat i tyto subjekty.

Nejzásadnějším problémem hned v prvopočátku práce byla identifikace přímé konkurence na pozemku plánované výstavby. V mezidobí bakalářské a diplomové práce zde vzniknul jiný sportovní areál. Pro potřeby této práce nebyl předpokládán žádný problém ve spolupráci a propojení dvou sportovních areálů s velmi podobným až stejným účelem působení. Je potřeba zmínit, že pokud se spolupráce nepodaří domluvit, pak je celý plán potřeba přesunout na jiné místo a bude nutné vytvořit nový.

Po analýze vnějšího prostředí bylo analyzováno vnitřní prostředí areálu. Sedláčková a Buchta (2006) považují vnitřní analýzu podniku jako identifikátor strategicky důležitých zdrojů a schopností podniku, které mu dodávají konkurenční výhodu. Firma může tyto faktory ovlivňovat svou činností. Zamazolová (2010) mezi ně řadí lidské, finanční, materiální a nemateriální zdroje. Vzhledem k tomu, že areál je zatím pouze v projektové fázi, byly všechny jeho interní zdroje v práci navrhovány a sestavovány tak, aby zajistily konkurenceschopnost, reflektovaly potřeby trhu a očekávání potenciálních zákazníků. Navržené prvky jsou konfrontovány se získanými daty a upraveny do lepší podoby.

Lidské zdroje ani organizační struktura nejsou v práci rozebírány. Ačkolí se jedná o velmi důležitý krok pro realizaci areálu a strategického plánu, nebylo možné v rámci rozsahu této práce obsáhnout všechny složky strategického plánu. Pro naplnění strategických cílů areálu je nutné zajistit lidské zdroje s odpovídající kvalifikací. Popis pozic, požadavky na pracovní pozice a následný proces hledání včetně výběru je velmi zdlouhavý a je nutné mu před realizací celého podnikatelského záměru věnovat dostatečnou pozornost a data doplnit. Mallya (2007) vnímá vnitřní analýzu podniku jako objektivní zhodnocení současného stavu podniku, které zahrnuje jak jeho silné, tak slabé stránky. K tomu, aby bylo možné areál realizovat, je třeba dopracovat zmíněnou analýzu vnitřního prostředí a sestavit organizační strukturu areálu.

Finanční plán pro výstavbu byl navrhnutý v bakalářské práci, na kterou tato diplomová práce navazuje a rozvíjí ji. Podle Synka (2011) a Vebera (2012) je finanční plán shodně popisován

jako souhrn reálných hodnot, konkrétněji reálných hodnot počátečních nákladů pro výstavbu areálu. Jak již bylo uvedeno v bakalářské práci „Finanční plán pro výstavbu beachvolejbalového areálu“, finanční plán byl prováděn na základě rešerší a neformálních rozhovorů (nachází se v přílohách bakalářské práce), které přináší pouze kvalifikované odhady a předpokládané ceny jednotlivých položek seznamu nákladů na výstavbu areálu. Je očekávatelné, že reálně by byly počáteční náklady areálu na výstavbu vyšší, než je v práci popsáno. V této práci jsou všechna původní data aktualizována. Ceny jsou plošně navýšeny o 10 % kvůli inflaci a celkovému zvýšení cen. Dotační výzvy jsou aktualizovány a v plánu jsou využity ty, které jsou vypsány pro rok 2024. Součástí finančního plánu je dle Vebera a Srpové (2012) i konkrétní návrh financování podnikatelského záměru a určení zdrojů financování. K tomu slouží i zahajovací rozvaha, která má podnikateli pomoci v počátcích s odhadem celkových potřebných zdrojů, k identifikování rizik záměru a současně má podnikateli ukázat, zda je podnikatelský plán realizovatelný. Projekt je dle výzkumu realizovatelný, ale pouze v případě, že se podaří získat celkovou částku investice, která je složena z podnikatelského úvěru, z dotací, z vlastního kapitálu a z peněz od investora. Konkrétně dotace jsou velkým rizikem. Ačkoli se do celkové potřebné částky zahrnuje i několik procent navíc (více než 30 % celkových nákladů) na vyšší výdaje spojené s výstavbou, je možné, že se nepovede získat celá. Každý rok jsou vypisovány jiné dotační výzvy a může se stát, že se v následujících letech vypíšou v jiném znění s jiným účelem použití. To by změnilo výsledek celého strategického plánu na nerealizovatelný.

Pro celkovou analýzu podniku byla zvolena SWOT analýza, která je dle Spetha a Proberta (2015) nejvhodnější právě při tvorbě strategických plánů. Podle Phadermroda, Crowdera a Willse (2019) je tato analýza nezbytným nástrojem pro pochopení podnikatelského prostředí, ve kterém organizace působí. V práci byla vytvořena na základě předchozích analýz, které identifikovaly interní i externí faktory. Z výsledků je zřejmé, že existují tři hrozby, které mohou výstavbu areálu ihned ukončit. Zároveň nejsou nikterak ovlivnitelné. Je třeba hledat případná řešení a pružně reagovat. Projekt beachvolejbalového centra má v současné době dle SWOT analýzy velký potenciál. Pokud se jakákoli hrozba naplní, je velmi žádoucí areál přesunout na jiné vhodné místo, hledat jiné vhodné zdroje financování nebo zvolit postupnou výstavbu a tím ze začátku ušetřit. Ačkoli je dle analýz strategický plán navržen správně, je zároveň nutné situaci na trhu hlídat. Lussier a Kimball (2009) říkají, že úkolem strategického plánu je neustále se přizpůsobovat aktuálním podmínkám a potřebám podniku. Areál je dle zvolených parametrů

schopný na potřeby trhu ve mnoha případech alespoň částečně reagovat a taktéž i strategický plán.

Ofenzivní strategie, která byla zvolená, není založená na hrozbách, nýbrž na silných stránkách a příležitostech. Tato volba není překvapivá, naopak, jak uvádí Pořízek (2019), je mezi podniky nejčastější. Identifikované tři silné stránky a čtyři příležitosti na trhu společně vytvářejí silný základ pro úspěšnou realizaci areálu a plné využití jeho tržního potenciálu.

Cíle strategického plánu jsou dle Čáslavové (2009) rozděleny na ekonomické, sportovní a sociální. Dlouhodobé cíle stanovené v této práci jsou rozdělené stejně. Jednotlivé střednědobé a krátkodobé cíle již rozděleny nejsou, jelikož se mezi sebou propojují. Byla zvolena varianta společného schématu, kde jsou vyznačeny provazby a vztahy mezi nimi.

7 Závěr

Hlavním cílem práce bylo vytvoření strategického plánu beachvolejbalového areálu na Praze 5. Bakalářská práce, na kterou tato diplomová práce navazuje, byla prvotním krokem k plánované výstavbě nového areálu v Praze. V ní byl sestaven finanční plán a byly prozkoumány různé možnosti financování výstavby s cílem nalézt optimální řešení. V rámci této diplomové práce mělo být prověřeno, zda je výstavba areálu ve zvolené lokalitě skutečně vhodná a za jakých podmínek. Například zda se ve vybrané lokalitě Nových Butovic nachází dostatečné množství obyvatel, kteří by případně mohli a chtěli areál využívat, zda je okolí přívětivé, co se týče okolních subjektů a potenciálních zákazníků a podobně.

Cílovou skupinou areálu byly zvoleny děti a mládež ve věku 5 až 18 let a aktivní část obyvatel ve věku 18 až 65 let. Důkladná demografická analýza potvrdila, že Praha 5 je pro výstavbu areálu vhodným místem, neboť cílová skupina obyvatel má v následujících šesti letech růst. Přestože demografická analýza Prahy 13 ukázala postupný nárůst věku obyvatelstva bez předpokladu výrazného omlazení, nebyla tato lokalita vyhodnocena jako nevhodná.

Občanská vybavenost v okolí areálu je vynikající. Přítomnost mnoha základních škol a kancelářských komplexů nabízí příležitost oslovit potenciální zákazníky a rozšířit tak klientelu areálu.

V blízkosti plánovaného areálu se nacházejí čtyři sportoviště, která by mohla představovat konkurenci. Zejména Arena plážových sportů, vybudovaná v posledních třech letech přímo na zvoleném pozemku, představuje riziko pro úspěšnou realizaci. V rámci projektu se počítá s rozšířením stávajícího areálu a navázáním spolupráce s Arenou. Přestože rivalita mezi kluby není očekávána, nelze vyloučit, že stávající provozovatel nebude spolupráci nakloněn a mohl by se pokusit výstavbu nového beachvolejbalového centra zkomplikovat, nebo dokonce znemožnit. Další konkurenci představují nedaleký zimní stadion, tenisový klub a fotbalový klub. Z hlediska cílové skupiny a charakteru sportu je za nejvýznamnějšího konkurenta považován tenisový klub. Plánovaný beachvolejbalový areál však nabízí výhody v podobě nižších členských příspěvků a moderního rekonstruovaného prostředí, čímž riziko konkurence výrazně snižuje. V kombinaci s dlouhodobým růstem počtu hráčů a hráček beachvolejbalu vychází beachvolejbalový areál jako silnější hráč na trhu. Z cenového hlediska je nejdostupnější fotbalový klub, který je výrazně levnější než ostatní zmíněné sporty. Je považován za nejvýznamnějšího konkurentem areálu.

Jak již bylo zmíněno, finanční plán areálu byl sestaven v rámci bakalářské práce. Zde byl pouze aktualizován a optimalizován. Ceny byly plošně navýšeny, jelikož za poslední tři roky vzrostla inflace a celkové ceny vybavení a materiálů. Nebyly zde doplněny doporučené dokumenty a splněny kroky, které jsou doporučené v rámci bakalářské práce. Je nezbytné zajistit kompletní projektovou dokumentaci a následně postupně oslovovat a získávat potřebné finanční zdroje.

Závěrečná SWOT analýza ukázala, že pro strategický plán areálu je nejvhodnější ofenzivní strategie. Tato strategie mu umožňuje využít své silné stránky k maximálnímu využití příležitostí na trhu. Je vyhodnocena jako nejefektivnější pro úspěšné uvedení nového beachvolejbalového areálu na trh a jeho následný růst.

Analýzy provedené v rámci této práce odhalily tři klíčové oblasti, které by bylo vhodné do strategického plánu beachvolejbalového areálu dále zpracovat. Zaprvé, vzhledem k demografickému vývoji na Praze 13, kde je patrný trend stárnutí obyvatelstva, a s ohledem na očekávanou městskou politiku zaměřenou na podporu seniorů, je žádoucí rozšířit nabídku služeb areálu tak, aby oslovila i tuto cílovou skupinu. Zadruhé, součástí vnější analýzy nejsou mapovány střední a vysoké školy, které představují potenciální zdroj nových zákazníků a mohou areál využívat stejně jako základní školy v nelukrativních hodinách. Zatřetí, aktuální plán nezahrnuje celou oblast Smíchova a Anděla, kde se nachází potenciální zákazníci, kteří v současnosti využívají konkurenční Beachklub Strahov. Bylo by vhodné tyto zákazníky oslovit a přilákat do nového areálu. Tím by se rozšířila spádová oblast areálu a zvýšil se jeho potenciál.

Strategický plán byl úspěšně vytvořen v podobě, která byla na začátku zvolena. Je třeba dopracovat části strategického plánu, které nebylo možné již v rámci práce rozebírat, a doplnit tak celkový obraz analýzy trhu.

8 Seznam použitých zdrojů

8.1 Literární zdroje

1. BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3
2. ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
3. DAVID, Fred. Strategic management: a competitive advantage approach.. Sixteenth edition. Boston: Pearson, 2016. ISBN 0-13-415397-9.
4. DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
5. FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav; HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2. aktualizované a doplněné vydání: teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert. ISBN 978-80-271-2499-2.
6. FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav; SOUČEK, Ivan. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
7. HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
8. HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
9. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
10. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612031.
11. KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 978-80-7179-453-0
12. KOTLASOVÁ, Tereza. Finanční plán pro výstavbu beachvolejbalového areálu. Bakalářská práce, vedoucí Ruda, Tomáš. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Management, 2021.

13. LUSSIER, Robert N.; KIMBALL, David Ch. Applied sport management skills. Second edition. 2009. 520 p. ISBN 978-145-0434-157.
14. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
15. REŽŇÁKOVÁ, Mária. Efektivní financování rozvoje podnikání. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.
16. SEDLÁČKOVÁ, Helena; Buchta, Karel. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
17. SPETH, Christophe; PROBERT, Carly. *SWOT analysis*. Namur: Lemaitre Publishing, 2015. ISBN 2-8062-6583-5.
18. SRPOVÁ, Jitka; SVOBODOVÁ, Ivana; SKOPAL, Pavel; ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
19. STEINER, George A. *Strategic planning: what every manager must know*. New York: Free Press, 1979. ISBN 0-02-931110-1.
20. SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1
21. ŠEDIVÝ, Marek; MEDLÍKOVÁ, Olga. Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6
22. ŠOLJAKOVÁ, Libuše. Manažerské účetnictví pro strategické řízení. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-087-2.
23. ŠULÁK, Milan; VACÍK, Emil. Strategické řízení v podnicích a projektech. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 233 s. ISBN 80-86754-35-9.
24. TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.
25. TICHÁ, Ivana; HRON, Jan. Strategické řízení. 1.vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. Provozně ekonomická fakulta., 2009. ISBN 80-213-0922-9.
26. VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
27. VOSTROVSKÝ, Václav; ŠTŮSEK, Jaromír. Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti. Praha: Agnes, 2008. ISBN 978-80-903696-5-8.

28. ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

8.2 Elektronické zdroje

1. Analýza sekundární – Sociologická encyklopedie. Editováno naposledy 11.12.2017 [online]. [cit.12.3.2024] Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Anal%C3%BDza_sekund%C3%A1rn%C3%AD
2. BEAL, R.B. Competing Effectively; Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms , [online]. *Journal of Small Business Management*, 2000. [cit.12.4.2024]. Dostupné z: <https://knowledgecenter.ubt-uni.net/cgi/viewcontent.cgi?article=2070&context=conference>
3. BURIÁNEK, JIŘÍ. Analýza dokumentů – Sociologická encyklopedie, editováno naposledy 10. 11. 2018. [online]. [cit.12.3.2024] Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Anal%C3%BDza_dokument%C5%AF
4. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mapy a kartogramy – Správní členění hl. m. Prahy na správní obvody a městské části k 31. 12. 2010 (Praha 1-22) [online]. [cit. 2024-04-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/104007-11-n_2011-spravni_cleneni_hl__m__prahy_na_spravni_obvody_a_mestske_casti_k_31__12__2010_-praha_1_22-
5. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistika sportu – základní ukazatele*. Online. 2019. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/161287478/09001621k5.pdf/f2e0af5a-8e3c-4fd5-ac97-f9701f2e95f8?version=1.1>. [cit. 2024-04-27].
6. Dotační výzvy (investiční). Online. [cit. 2024-05-14]. Dostupné z: <https://nsa.gov.cz/dotace-investicni/>.
7. DTJ Jinonice [online]. [cit. 2024-05-09]. Dostupné z: <https://www.dtjtenis.cz/tenisova-skola/>
8. DYSON, Robert G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. [online]. *European journal of operational research*. 2004, roč. 152, č. 3, s. 631-640. ISSN 0377-2217. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00062-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00062-6). [cit. 2024-04-01].
9. FK Motorlet Praha [online]. [cit. 2024-05-09]. Dostupné z: <https://fotbalmotorlet.cz/text/krouzky>

10. FRIED, Gil, Steven J. SHAPIRO a Timothy D. DESCHRIVER. Sport Finance [online]. Second edition. Human Kinetics, 2008 [cit. 2024-04-25]. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=VuTT3w0UUEYC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
11. HC Smíchov [online]. [cit. 2024-05-09]. Dostupné z: <https://hcsmichov.cz/prispevky>
12. IPR Homepage | iprpraha.cz [online]. Copyright © [cit. 26.05.2023]. Dostupné z: https://iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/ssp/analyzy/Obyvatelstvo/analyza%20infrastrukturnich%20potreb/5c_rekreace_sportoviste.pdf
13. MČ Praha 5: 2030+ Strategie rozvoje městské části Praha 5 - Analytická část [online]. Copyright © [cit. 26.05.2023]. Dostupné z: https://www.praha5.cz/app/uploads/2021/07/Analyticka_cast_OK.pdf
14. MČ Praha 5: Demografická studie městské části Praha 5 do roku 2030, 2020[online]. Copyright ©.t [cit. 26.05.2023]. Dostupné z: https://www.praha5.cz/app/uploads/2020/09/Demografick%C3%A1-studie-m%C4%9Bstsk%C3%A9-%C4%8D%C3%A1sti-Praha-5-do-roku-2030_final.pdf
15. MČ Praha 13: Koncepce rodinné politiky, 2018 [online]. Copyright © [cit. 27.05.2023]. Dostupné z: <https://www.praha13.cz/file/8Zm1/Koncepce-rodinne-politiky-Praha13.pdf>
16. MOHR, Angie. Investopedia – The Importance of Strategic Planning. *Investopedia.com* [online]. 2022 [cit. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/financial-edge/0612/the-importance-of-strategic-planning.aspx>
17. PHADERMROD, Boonyarat; CROWDER, Richard M. a WILLS, Gary B. Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. [online]. *International journal of information management*. 2019, roč. 44, s. 194-203. ISSN 0268-4012. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>. [cit. 2024-04-01].
18. POŘÍZEK, Jan. SWOT analýza a její využití [online]. 2019 [cit. 2024-05-15]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>
19. PULAJ, Enida (Brakaj) a PULAJ, Ilira, "The effects of strategic environmental analysis on organizational performance" *UBT International Conference*. 27 [online].2015 [cit. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://knowledgecenter.ubt-uni.net/conference/2015/all-events/27>

20. Regionální sportovní infrastruktura 2024 – investice nad 10 mil. Kč – výzva 05/2024. Online. [cit. 2024-05-14]. Dostupné z: <https://nsa.gov.cz/dotace/investice-nad-10-mil/regionalni-sportovni-infrastruktura-2024-investice-nad-10-mil-kc/>
21. RIANI, Abdo. 5 tipů, jak vytvořit skvělé prohlášení o startu. *Forbes* [online]. 2022, [cit. 2024-04-05]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/abdoriani/2022/12/21/5-tips-for-crafting-a-great-startup-mission-statement/>
22. SPORTUJEME NA PĚTCE – Podpora pravidelné činnosti sportovních organizací pracujících s dětmi a mládeží do 21 let. Online. [cit. 2024-05-14]. Dostupné z: <https://www.praha5.cz/app/uploads/2023/12/1-Sportujeme-na-Petce-podpora-pravidelne-cinnosti-sportovnich-organizaci-pracujicich-s-detmi-a-mladezi-do-21-let-na-uzemi-mestske-casti-Praha-5-pro-rok-2024.pdf>
23. Strategic Planning Kit For Dummies Cheat Sheet. Online. OLSEN, Erica. *Dummies* [online]. 2023. [cit. 2024-04-10]. Dostupné z: <https://www.dummies.com/article/business-careers-money/business/strategic-planning/strategic-planning-kit-for-dummies-cheat-sheet-208503/>. (z knížky – Strategic Planning Kit For Dummies, 3rd Edition)
24. Zkvalitnění sportovního a tělovýchovného zařízení a vybavení na území městské části Praha 5. Online. [cit. 2024-05-14]. Dostupné z: <https://www.praha5.cz/app/uploads/2023/12/2-Zkvalitneni-sportovniho-a-telovychovneho-zarizeni-a-vybaveni-na-uzemi-MC-Praha-5-pro-rok-2024.pdf>

9 Seznam tabulek, obrázků

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1: Sportovní cíle

Tabulka č. 2: Ekonomické cíle

Tabulka č. 3: Sociální cíle

Tabulka č. 4: Predikce vývoje velikosti mladých věkových skupin Praha 5 (střední varianta)

Tabulka č. 5: Předpokládané změny dle věku a dílčího území na Praze 5

Tabulka č. 6: Seznam základních škol v primární spádové oblasti

Tabulka č. 7: Seznam kancelářských center v primární spádové oblasti

Tabulka č. 8: Seznam tělocvičen na ZŠ v primární oblasti

Tabulka č. 9: Seznam sportovišť v okolí

Tabulka č. 10: Porovnání cen pronájmu a členských příspěvků

Tabulka č. 11: Počáteční náklady

Tabulka č. 12: Zakladatelský rozpočet

Tabulka č. 13: Možné varianty financování

Tabulka č. 14: Roční výnosy areálu

Tabulka č. 15: Roční náklady areálu

Tabulka č. 16: SWOT analýza areálu

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1: Mapa Prahy – vymezení „volných“ oblastí

Obrázek č. 2: Proces strategického řízení jako proces nepřetržitý proces

Obrázek č. 3: Vize a mise

Obrázek č. 4: Dělení prostředí

Obrázek č. 5: Mapa Prahy s vyznačením areálu

Obrázek č. 6: Rozložení nového areálu

Obrázek č. 7: Primární spádová oblast

Obrázek č. 8: Sekundární spádová oblast

Obrázek č. 9: Žebříček ČVS mužů a žen do 20 let

Obrázek č. 10: Žebříček ČVS mužů a žen

Obrázek č. 11: Věková pyramida MČ Prahy 5 v porovnání s hl. městem Prahou

Obrázek č. 12: Porovnání věkové struktury Prahy 5 s hl. m. Praha a Českou republikou

Obrázek č. 13: Předpokládaný vývoj věkové struktury Prahy 5 (střední varianta)

Obrázek č. 14: Věková pyramida Prahy 13 v roce 2016 a 2030

Obrázek č. 15: Podíl obyvatel Prahy 13 dle věkových kategorií v roce 2016 a 2030

Obrázek č. 16: Dostupnost do areálu městskou hromadnou dopravou

Obrázek č. 17: Základní školy v primární spádové oblasti

Obrázek č. 18: Co obyvatelé Prahy 13 nejvíce postrádají?

Obrázek č. 19: Kam by obyvatelé Prahy 13 nejvíce směřovali prostředky z rozpočtu?

Obrázek č. 20: Dostupnost sportovišť v Praze ve vztahu k hustotě dětí ve věku 6-14 let

Obrázek č. 21: Mapa podílu obyvatel v docházkové vzdálenosti do 500 m od sportoviště

Obrázek č. 22: Konkurenční sportoviště v sekundární spádové oblasti a jejím okolí

Obrázek č. 23: Schéma cílů areálu

