

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

**Ekonomické podmínky založení sportovního zařízení**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

**PhDr. Vladimír Janák, CSc.**

Vypracovala:

**Bc. Jana Vojáčková**

Praha, srpen 2012

Prohlašuji, že jsem 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 .....

.....

Podpis

## **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**

Touto cestou bych chtěla poděkovat PhDr. Vladimíru Janákovi, CSc. za rady, podporu a vstřícnost v průběhu vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat všem, kteří mi poskytli odborné rady týkající se dané problematiky, obyvatelům města České Velenice za ochotu při dotazování a především pak rodině za podporu během celé doby mého studia.

## **Abstrakt**

**Název:** Ekonomické podmínky založení sportovního zařízení

**Cíle:** Cílem diplomové práce je vytvořit model založení sportovního zařízení v pohraničním městě České Velenice. K dosažení cíle je nezbytné definovat jednotlivé kroky a popsat činnosti související se vznikem nového podnikatelského subjektu. Záměrem je vytvoření sportovní nabídky, která ve městě a okolí chybí, vyplňovala by mezeru na trhu a zároveň reflektovala požadavky stávajících a potenciálních zákazníků. Celkově jde o zjištění podnikatelské vize.

**Metody:** V diplomové práci byly využity metody popisné analýzy, pozorování a dotazování. Metody – popisná analýza a pozorování byly aplikovány pro charakteristiku města České Velenice a vyhodnocení podmínek pro nový podnikatelský subjekt. Realizace písemného dotazování byla klíčová pro zjištění přání a potřeb obyvatel v rámci uvažovaného sportovního zařízení. Pro závěrečné stanovení rizik a předpokladů úspěchu byla použita SWOT analýza.

**Výsledky:** Na základě charakteristiky města České Velenice a provedení písemného dotazování bylo shledáno, že ve městě i okolí chybí zařízení nabízející možnost kvalitního sportovního vyžití. Je zde dostatek zájemců o sport i o nové sportovní zařízení a tedy potenciál pro uskutečnění dané podnikatelské vize. V projektové části byl sestaven podle osnovy podnikatelského plánu ucelený přehled o ekonomických podmínkách založení sportovního zařízení, jehož pojetí vychází z potřeb a přání obyvatel města.

**Klíčová slova:** Ekonomické podmínky, sportovní služby

## **Abstract**

**Title:** Economic Conditions for Sport Centre Foundation

**Objectives:** Objectives of this thesis is to set up establishment model of sport facility in border town of České Velenice. To achieve the goal it is necessary to define individual steps and to describe the activities related to foundation of new business entity. The intention is to create a sport offer that is missing in the town. This offer would fill the gap in the market and it would also reflect requirements of current and potential customers. The point is to determinate an entrepreneurial vision.

**Methods:** In this thesis methods of descriptive analysis, observation and inquiry were used. Methods – descriptive analysis and observation - were applied to characteristics of the town of České Velenice with the objective to evaluate preconditions for the new business entity. Crucial tool to find out wishes and needs of residents within considered sport facility was implementation of written questionnaire. SWOT analysis was afterwards used for final assessment of risks and anticipated successes.

**Results:** Based on the characteristics of the town of České Velenice and written inquiry was found that in the town and its surroundings there is no device that offers access to excellent sports facilities. There are enough people interested in sport as well as new sports facilities and therefore the potential to realize the business vision. The project was built with the business plan outline a comprehensive overview of the economic conditions of the establishment of sports facilities, a concept based on the needs and wishes of its inhabitants.

**Keywords:** Economic Conditions, Sport Services

## Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA</b> .....	<b>10</b>
2.1	Malé a střední podniky .....	10
2.1.1	Kvantitativní vymezení malých a středních podniků .....	10
2.1.2	Kvalitativní vymezení malých a středních podniků .....	11
2.1.3	Charakteristika malých a středních podniků.....	11
2.1.4	Výhody a nevýhody malých a středních podniků.....	12
2.2	Podnikání.....	14
2.2.1	Vymezení základních pojmů .....	14
2.2.2	Formy podnikání.....	14
2.3	Podnikatelský plán .....	17
2.3.1	Subjekty podnikatelského plánu .....	17
2.3.2	Zásady podnikatelského plánu.....	18
2.3.3	Struktura podnikatelského plánu .....	19
2.4	Marketing .....	22
2.4.1	Analýza trhu.....	23
2.4.2	Volba cílového trhu .....	23
2.4.3	Marketingový mix.....	24
<b>3</b>	<b>CÍLE A ÚKOLY PRÁCE</b> .....	<b>29</b>
<b>4</b>	<b>METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>30</b>
4.1	Kvalitativní výzkum.....	30
4.1.1	Popisná analýza.....	30
4.1.2	Pozorování .....	31
4.1.3	Dotazování .....	31
4.1.4	SWOT analýza.....	32
<b>5</b>	<b>ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>33</b>
5.1	České Velenice.....	33
5.1.1	Geografie .....	33
5.1.2	Historie.....	33
5.1.3	Demografie .....	34
5.1.4	Ekonomika .....	36
5.1.5	Materiálně – technická základna.....	37
5.2	Písemné dotazování.....	40
5.3	Zhodnocení.....	52
<b>6</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST</b> .....	<b>55</b>
6.1	Cíle projektu.....	56
6.2	Informace o podniku .....	56
6.2.1	Charakteristika podniku.....	56

6.2.2	Výběr lokality .....	57
6.3	Cílový trh .....	59
6.4	Poskytované služby .....	59
6.4.1	Bowling .....	59
6.4.2	Squash .....	60
6.4.3	Skupinová cvičení .....	60
6.4.4	Fitness .....	61
6.4.5	Restaurace .....	63
6.4.6	Doplňkové služby .....	63
6.5	Konkurence .....	64
6.6	Cena .....	66
6.7	Komunikace .....	68
6.8	Distribuce .....	70
6.9	Spolupráce .....	71
6.10	Personální zajištění .....	71
6.11	Materiální předpoklad .....	73
6.12	Finanční plán .....	75
6.12.1	Zakladatelský rozpočet .....	75
6.12.2	Plán nákladů a výnosů .....	78
6.12.3	Výsledek hospodaření .....	81
6.13	Analýza rizik, předpoklady úspěšnosti .....	82
6.13.1	Rizika projektu .....	82
6.13.2	Předpoklady úspěšnosti .....	84
<b>7</b>	<b>DISKUZE .....</b>	<b>86</b>
<b>8</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>91</b>
	Seznam literatury .....	93
	Seznam schémat a obrázků .....	96
	Seznam tabulek .....	97
	Seznam grafů .....	98
	Seznam příloh .....	99



# 1 ÚVOD

Sport, aktivní životní styl jsou pojmy považované za fenomény současnosti. Pozitivní aspekty sportu jsou spjaté se zdravím, začleňováním jedinců do společnosti, prevencí negativních jevů, jako diskriminace, násilí, alkohol, drogy, i s rozvojem národního hospodářství. Sportovní aktivity tedy zvyšují kvalitu života, jsou přínosem pro společnost, ale i jednotlivce. Proto je potřeba tuto oblast rozvíjet, a to především na regionální a místní úrovni. Každé zařízení poskytující sportovní služby, které dokáže reagovat na potřebu obyvatel, je významným prvkem pro rozvoj města, a to jak po stránce sociální, tak i po stránce ekonomické.

Záměr psát diplomovou práci na zvolené téma vycházel právě z uvedených skutečností a ze snahy zjistit realizovatelnost podnikatelské vize v praxi. Pro zřízení sportovního zařízení jsem zvolila město ležící v Jižních Čechách na hranici s Rakouskem, a sice České Velenice, ke kterým mám velmi úzký vztah. Jelikož ve městě a okolí žádné podobné zařízení není, vyplňovalo by vzniklou mezeru na trhu a mohlo by být tedy životaschopné.

Hlavním cílem diplomové práce je vypracovat model zřízení sportovního zařízení na základě zjištění zájmu obyvatel o konkrétní sportovní služby a zjistit, zda by tento projekt měl šanci uspět. Práce je členěna na tři části. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy týkající se podnikání a jeho forem. Dále je charakterizován význam malých a středních podniků pro ekonomiku, popsána struktura a obsahová náplň podnikatelského plánu a objasněna je i jeho významná součást pro podnikání – oblast marketingu. Analytická část využívá popisné analýzy pro charakteristiku města České Velenice. Stěžejní součástí jsou výsledky provedeného dotazníkového šetření. Poslední a nejvýznamnější je projektová část, která prezentuje veškeré provozní a ekonomické aspekty související se založením sportovního zařízení. Jednotlivé kroky k realizaci projektu respektují strukturu podnikatelského plánu s důležitými kapitolami marketingového mixu. Představen je podnik – jeho lokalizace, legislativní požadavky na založení, poskytované služby, cenová politika, materiální prostředí, konkurence, propagace, distribuce, spolupráce, personální zajištění aj. Vše je doplněno finančním plánem a analýzou rizik a předpokladů úspěšnosti.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 2.1 Malé a střední podniky

Základním subjektem tvorby bohatství v ekonomice je podnik působící ve všech sektorech hospodářství. Podnik je v obchodním zákoníku definován jako „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit* [42]“. Podnikem je každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu [33]. Podle počtu zaměstnanců dělíme podniky na velké a malé, popřípadě střední. V odborné literatuře se můžeme setkat s odlišnými kritérii tohoto členění.

Definice malých a středních podniků (dále MSP) již není tak jednoznačná jako v případě pojmu „podnik“, a ve většině publikací se opírá o pouhé odlišení od podniků velkých. Všeobecně rozšířená a praxi odpovídající definice dosud zavedena není. Pro vymezení MSP lze využít kritéria kvantitativní nebo kvalitativní.

#### 2.1.1 Kvantitativní vymezení malých a středních podniků

Po vstupu České republiky do Evropské unie se určující pro kvantitativní vymezení MSP stává Doporučení Evropské komise o definici mikropodniků, malých a středních podniků. Definice vstoupila v platnost 1. ledna 2005 a pro vymezení MSP jsou rozhodující následující kritéria:

- počet zaměstnanců,
- roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy [33].

Hranice těchto kritérií následně umožní stanovit, zda je podnik mikropodnikem, malým nebo středním podnikem (viz schéma č. 1).

### Schéma č. 1: Vymezení malých a středních podniků

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Roční bilanční suma
Střední podnik	< 250	≤ 50 milionů €	≤ 43 miliony €
Malý podnik	< 50	≤ 10 milionů €	≤ 10 milionů €
Mikropodnik	< 10	≤ 2 miliony €	≤ 2 miliony €

Zdroj: Vodáček, Vodáčková, 2004, s. 14

#### 2.1.2 Kvalitativní vymezení malých a středních podniků

Do kvalitativního vymezení spadají převážně kritéria odlišující MSP od podniků velkých. Dle tohoto vymezení můžeme použít kritéria:

- osobnost podnikatele,
- způsob vedení,
- pozice na trhu,
- podniková kultura,
- organizační struktura [17].

Majitel nebo podnikatel malé firmy je přímým účastníkem řízení, charakteristická je jeho vysoká angažovanost na podnikatelském dění. Podnikatel bývá zároveň majitelem a investorem. Organizační struktura je převážně jednostupňová, umožňuje přímé vedení a kontrolu. Typické jsou neformální vztahy, osobní kontakt majitele se všemi zaměstnanci. Malý podnik umožňuje vytvářet síť důvěrných vztahů a směřuje k větší odpovědnosti. MSP často vyplňují mezery na trhu, jejich pozice je individuální a je ovlivněna osobními kontakty v daném regionu.

#### 2.1.3 Charakteristika malých a středních podniků

Mikropodniky, malé a střední podniky mají nezanedbatelnou úlohu v ekonomice České republiky. Je jim přikládána významná ekonomická, společenská, sociální a politická funkce. Fenomén MSP svůj mimořádný význam dokazují svým velkým počtem, flexibilitou, adaptabilitou a zejména tvorbou pracovních příležitostí. Tím zajišťují potřebnou zaměstnanost a sociální stabilitu. Svým inovačním potenciálem jsou rozhodujícím pro posílení konkurenceschopnosti.

Nejen v České republice, ale v řadě zemí Evropské unie se ukazuje, že právě tyto podniky mají širokou základnu a jsou právem považovány za tahouny v ekonomice i politice. Evropská charta pro malé podniky (European Charter for Small Enterprises) deklaruje, že MSP jsou „*páteří evropské ekonomiky, klíčovým zdrojem pracovních míst, líhni podnikatelských nápadů, ..., je nutné, považovat je za hlavní hnací sílu inovace, zaměstnanosti i jako prvek sociální integrace v Evropě*“ [35].

Z analýz provedených Ministerstvem průmyslu a obchodu lze konstatovat, že malé a střední podniky zaujímají dominantní postavení z hlediska počtu, tak i podílu na zaměstnanosti. V roce 2010 se MSP podílely na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů 99,84%, na celkové zaměstnanosti 60,88% s mírnou tendencí růstu, přičemž 80% a více tvoří podíl na zaměstnanosti a tvorbě přidané hodnoty v pohostinství, ve službách, v obchodě a stavebnictví [37].

Uváděné podniky jsou většinou spjaté s určitým regionem, dotvářejí ráz měst a obcí. Reprezentují místní kapitál, poskytují ekonomický přínos, začleňují se do společenského života obyvatel. Zvláště důležitým faktorem jsou při zajištění zásobení obyvatel a zaměstnanosti, zejména pak v odlehlých regionech. Právě tato kategorie podniků je schopna vyplnit rychleji a kvalifikovaněji tržní mezery, přičemž lze využít nastupujících trendů v oblastech volného času, turistiky nebo dopravy, a to vše na základě přání a potřeb potenciálních zákazníků [24]. Z výše uvedeného plyne, že je potřeba věnovat MSP stále větší pozornost a podporovat je.

#### **2.1.4 Výhody a nevýhody malých a středních podniků**

Každý typ podniku, ať už je velký nebo malý, má své výhody a nevýhody. Malé a střední podniky mají oproti velkým podnikům řadu výhod plynoucích z jejich velikosti a charakteristických rysů.

Čeští i zahraniční autoři uvádějí mezi hlavní výhody MSP:

- *flexibilita* – pružnost je považována za jednu z hlavních konkurenčních výhod. Na rozdíl od velkých podniků jsou více kreativní, jsou schopni rychleji reagovat na změny trhu, požadavky zákazníků. Rychleji mění sortiment i technologii, mají větší prostor pro inovace;

- *generování pracovních příležitostí* – malé podniky zajišťují pracovní pozice pro mladé, pro ty, kteří přišli o místo vlivem silné konkurence, technologických změn či neefektivních podniků a mají zájem se nechat zaměstnat;
- *jednoduchá organizační struktura* – umožňující přímé vedení, rychlé rozhodování, tvorbu osobních vztahů, budování důvěry;
- *individuální přístup* – možnost specializace, udržování osobních kontaktů se zákazníky, rychlejší uspokojení jejich potřeb;
- *pomoc rozvoji regionů, měst a obcí* – podpora hospodářsky slabších regionů, zaměření se na lokální a okrajové trhy – příhraničí;
- *menší kapitálová náročnost* – při založení podniku; nižší výrobní náklady, menší náročnost provozu;
- *antimonopolní tendence*;
- *seriózní konkurence* – prostředí MSP je méně anonymní, podnikatelé jsou pod veřejnou kontrolou, mají vyšší výkonovou motivaci, zodpovědnost; případný neúspěch nese podnikatel sám.

Některé nevýhody MSP jsou paradoxně odvozeny od jejich výhod. Většinou se ale jedná o nevyužití těchto výhod, nepřipravenost nebo nedůslednost.

- *Nedostatečná kapitálová vybavenost* – tyto podniky mají často potíže při získávání potřebného kapitálu, úvěru, zejména v počáteční fázi. Právě nedostatek financí podnikatele limituje a zásadně ovlivňuje kvalitu a směr podnikatelské činnosti. Dalším problémem jsou omezené prostředky na propagaci a reklamu, na technické vybavení podniků.
- *Vysoká administrativní zátěž* – nejen v České republice, ale i v dalších zemích Evropské unie, se podnikatelé potýkají s nadměrnou byrokracií, administrativou a legislativními překážkami.
- *Nedostatečné manažerské dovednosti* – převaha teoretických znalostí, intuitivní řízení, neznalost ekonomických jevů.
- *Vyšší intenzita práce* – překračování pracovní doby, malé sociální výhody, méně příznivé pracovní podmínky.
- *Nižší stupeň technologického vývoje* – nedostatek technických a technologických prostředků pro vývoj nových výrobků, absence nejmodernější techniky.
- *Nedostatečný důraz na rozvoj lidských zdrojů* – téměř žádné profesní vzdělávání.

Uvedené výhody a nevýhody by bylo možné klasifikovat do několika kategorií – organizační a řídicí, personální, výrobní, obchodní a finanční [25]. I přes všechny nevýhody a omezení hrají malé podniky nezastupitelnou roli a svou činností přinášejí množství výhod, a to nejen pro majitele, ale pro celou ekonomiku.

## **2.2 Podnikání**

### **2.2.1 Vymezení základních pojmů**

Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná podnikatelem samostatně, vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku. Podnikatelem je:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsaná do evidence podle zvláštního předpisu [43].

Podnikatelem může být fyzická nebo právnická osoba. O všech podnikatelích je vedena evidence ve formě tzv. rejstříků, do nichž musí být všichni podnikatelé při zahájení své činnosti zaneseni.

Živnost je také soustavná činnost, která je samostatně provozovaná podnikatelem, jeho vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost, za účelem dosažení ekonomického zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem. Živnost je „*organizační, ekonomickou a právní jednotkou vlastněná jedním podnikatelem nebo několika společníky*“ [42]. Existuje několik podmínek, které musí být pro provozování živnosti splněny. Ve srovnání s podnikem je živnost charakterizována nízkou kapitálovou náročností, osobní angažovaností podnikatele, omezenou kapitálovou silou a plným ručením za výsledky hospodaření [20].

### **2.2.2 Formy podnikání**

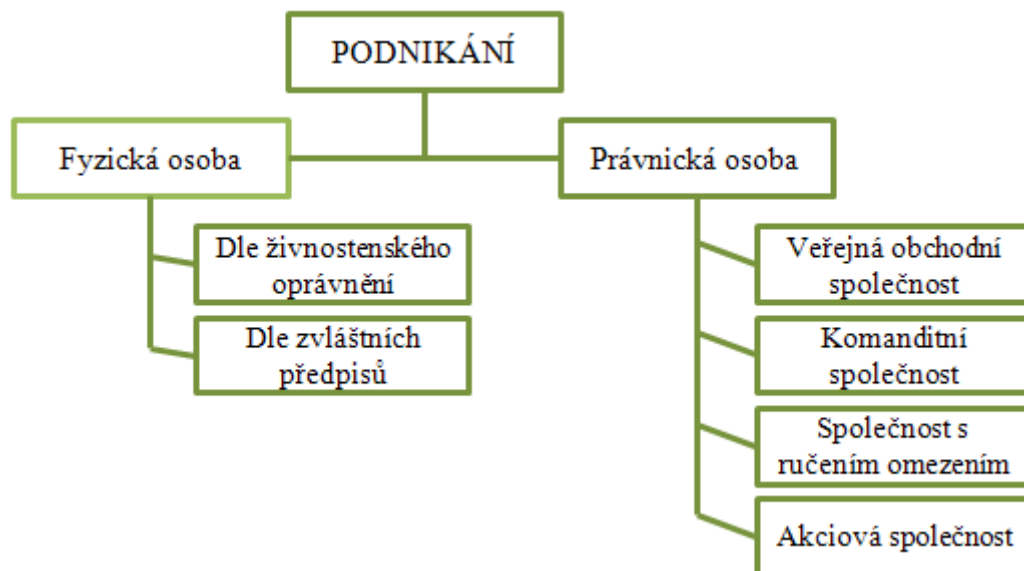
Základním klasifikačním znakem podniků je zpravidla právní forma (viz schéma č. 2). Vhodná volba právní formy má značný vliv na podnikání. Rozhodnutí závisí na

mnoha faktorech, na posouzení práv a povinností a kladů a záporů souvisejících s danou právní formou. Základní charakteristiky jednotlivých právních forem se liší v rámci:

- způsob a rozsah ručení,
- oprávnění k řízení,
- počet zakladatelů,
- nároky na počáteční kapitál,
- administrativní náročnost založení a provozování podniku,
- podíl na zisku,
- finanční možnosti, přístup k cizím zdrojům,
- daňové zatížení,
- zveřejňovací povinnost [10].

Tradiční formy podnikání jsou zákonem rozlišovány na fyzické a právnické osoby. Zvolená právní forma není neměnným rozhodnutím. Pro začínající podnikatele nebo zakladatele podniku může být zpočátku výhodnější podnikat jako fyzická osoba, ale s růstem podniku lze přejít v jinou právní formu. Změna podmínek podnikání přináší ale značné časové i finanční vydání.

**Schéma č. 2: Formy podnikání**



*Zdroj: Malach, 2005, s. 35*

### ***Podnikání fyzické osoby***

Podnikání fyzické osoby zakládá fyzická osoba převážně na základě živnostenského oprávnění. V návaznosti na odbornou způsobilost se živnosti dělí na ohlašovací a koncesované. Živnosti ohlašovací jsou provozovány na základě ohlášení a patří sem živnosti řemeslné (vyžadují vyučení v oboru), vázané (individuální podmínky pro každou živnost) a volné (bez nutnosti odborné způsobilosti) [19]. Koncesované živnosti lze vykonávat na základě koncese. Provozování je dáno přísnějšími požadavky.

Pro podnikání v oblasti tělesné výchovy a sportu jsou udělovány živnosti volné, vázané a koncesované. Vázané živnosti zahrnují činnosti, při nichž dochází k přímému vedení tělovýchovných a sportovních aktivit a přímé práci s klientem. Koncesované živnosti se v oblasti sportu týkají střeleckého odvětví. Konkrétní živnosti pro oblast sportu a jejich obsahové náplně jsou specifikovány v příloze č. 1.

### ***Podnikání právnických osob***

Pro podnikání právnických osob lze založit obchodní společnost nebo družstvo. Obchodní společnosti dále dělíme na osobní a kapitálové.

Osobní společnosti jsou charakterizovány osobní účastí podnikatele na řízení společnosti a zpravidla neomezeným ručením společníků za závazky společnosti. Jsou vytvořeny a vlastněny dvěma nebo více osobami. Osobní společnosti mají podobné vlastnosti jako živnosti, ale sdružení dvou a více osob umožňuje rozsáhlejší činnost. [10]. Patří sem veřejné obchodní společnosti (v.o.s.) a komanditní společnosti (k. s.).

Kapitálové společnosti mají název odvozený od kapitálové, nikoli osobní účasti společníků. Společníci mají pouze povinnost vnést vklad do společnosti, jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené, nebo řádné [26]. Formami kapitálových společností jsou společnost s ručením omezeným (s.r.o.) a akciová společnost (a.s.).

U společnosti s ručením omezeným je minimální vklad 200 000 Kč, zakládají ji jedna až padesát osob. Ručení každého společníka je omezeno výší jeho vkladu, zatímco společnost jako celek ručí svým majetkem. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutárním orgánem jsou jednatelé (jeden či více), přičemž každý jednatel jedná samostatně. Kontrolním orgánem s minimálním počtem tří členů je dozorčí rada. Společnost je povinna tvořit rezervní fond v minimální výši 10% ze zisku



běžného účetního období po zdanění. Tato forma podnikání je jednodušší z hlediska založení a správy než u akciových společností. S.r.o. je nejčastější formou podnikání v České republice.

## 2.3 Podnikatelský plán

Podnikatelský úspěch malých a středních podniků spočívá v přežití na daném trhu v určitém časovém horizontu, stejně tak jako v dosažení stanovených cílů. Tyto vize a cíle organizace jsou vymezeny v podnikatelském plánu. Zejména před zahájením podnikatelské činnosti má zpracování podnikatelského plánu rozhodující význam. Důkladné vypracování by tedy mělo být nejvyšší prioritou.

Podnikatelský plán, anglicky označovaný „business plan“, je „*písemný dokument definující všechny podstatné vnitřní a vnější faktory související s podnikatelskou činností*“ [18, s. 59]. Plán popisuje základní smysl existence firmy, cíle a prostředky k jejich dosažení. Jeho úkolem je objasnit podnikatelské strategie, vymežit trh, konkurenci, identifikovat cílové skupiny a potřebnost finančních prostředků.

### 2.3.1 Subjekty podnikatelského plánu

Podnikatelský plán poskytuje významné informace pro:

- majitele podniku,
- podnikový management,
- banky,
- investory [20].

#### ***Interní uživatelé***

Pro interní uživatele - začínající podnikatele nebo při zakládání podniku slouží podnikatelský plán k posouzení realizovatelnosti podnikatelské vize. Základem by měla být konkrétní motivující idea majitele či manažerů o úspěšném budoucím podnikatelském vývoji. Sestavení plánu může upozornit na krizová místa a problémy, ale i na silné stránky a přednosti. Dokáže vymežit finanční náklady spojené s podnikáním, konkurenceschopnost, životaschopnost podniku. V praxi se podnikatelský plán využívá jako nástroj řízení podniku, plánovací a kontrolní nástroj. Interní uživatelé uplatňují podnikatelský plán nejen při založení podniku, ale i změně

podnikatelských cílů a vizí, rozšiřování podniku nebo změnách podmínek pro podnikání.

### ***Externí uživatelé***

Výše popsané využití plánu se týkalo uživatelů interních. Podnikatelský plán je ale hlavně nezbytným předpokladem pro získání bankovních úvěrů, kapitálu od investorů, podpůrných prostředků z některých státních fondů a fondů Evropské unie [26]. Tuto skupinu subjektů nazýváme externí uživatelé. Podnikatelský plán zde slouží jako nástroj komunikace při žádosti o finanční prostředky. Externí uživatelé analyzují reálnost, výhodnost a konkurenceschopnost projektu.

### **2.3.2 Zásady podnikatelského plánu**

Podnikatelský plán zprostředkovává první dojem o představách budoucího vývoje podniku. Při tvorbě by se měly respektovat určité zásady, podstatné zejména pro jeho externí uživatele. Podnikatelský plán musí tyto externí subjekty přesvědčit. Platí tedy, že čím vyšší je kvalita zpracování podnikatelského plánu, tím vyšší je možnost získání dostatečného kapitálu. Pro kladné hodnocení je důležitá nejen obsahová, ale také formální stránka.

Prameny mezi hlavní zásady uvádí:

- *inovativnost* – jedinečnost a unikátnost pro zákazníka, jasná prezentace konkurenčních výhod na trhu;
- *stručnost, srozumitelnost* – uvádět faktické informace, jednoduše, přehledně a přesvědčivě představit hlavní cíle a příležitosti;
- *logika* – myšlenky a fakta by měly navazovat, nerozporovat si a být doplněny grafy či tabulkami;
- *pravdivost* – vypovídací hodnota se zvyšuje reálnými, ověřenými čísly a fakty;
- *respektování rizika* – věrohodnost spočívá také v předvídání rizik a návrzích na jejich eliminaci;
- *aktualizace* – v průběhu vývoje plán zpřesňovat, zlepšovat a rozvíjet.

### 2.3.3 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není nikde závazně stanovena. Důvodem je příliš velká odlišnost firem z hlediska velikosti, právní formy, odvětví, způsobu řízení apod. [22] Plán poskytuje informace pro subjekty, které by na jeho základě mohly podnik ohodnotit a zejména pro ty, kteří by ho měli financovat. Strukturu i obsah určují tedy především požadavky poskytovatelů kapitálu.

Jednotlivé části podnikatelského plánu vyplývají ze skutečnosti, zda je zpracováván již zavedeným podnikem nebo začínajícím podnikatelem bez dostatečného množství informací. I přes to, že je podnikatelský plán velmi individuální záležitostí, vždy by měl zahrnovat následující oblasti – shrnutí, popis podnikatelského záměru, popis produktu, okolí firmy, informace o firmě, klíčové osobnosti, marketing a prodej, výroba a provozní činnosti, personální zajištění, finanční plán, projektový plán, analýza rizik a předpoklady úspěšnosti a přílohy [18, s. 60].

Autoři zabývající se tvorbou podnikatelského plánu se odlišují pojmenováním jednotlivých kapitol a jejich pořadím. Po obsahové stránce jsou to však jen minimální rozdíly.

#### ***Shrnutí***

Na začátku podnikatelského plánu by mělo být shrnutí neboli abstrakt. Ten investoři pročítají jako první a měl by tedy podnítit jejich zájem o případnou spolupráci. Shrnutí by mělo být stručným, logickým a pravdivým souhrnem základních informací o podnikatelském záměru, nabízených službách, konkurenčních výhodách i potřebném kapitálu.

#### ***Podnikatelský záměr***

Tato část je podkladem podnikatelského plánu. Krátce, ale výstižně je popsán předmět podnikání, nabízené produkty a inovační záměry. Součástí je také zdůraznění konkurenčních výhod, jako např. rozmanitost nabídky, lepší uspokojení potřeb zákazníků a větší užitek.

### ***Informace o firmě***

Někdy též kapitola zvaná „popis podniku“. Cílem této části je stručně informovat o dosavadním bytí firmy. Uvádí se právní forma podnikání, legislativní kroky nezbytné k založení daného typu podnikání. Popisuje se lokalita a důvody výběru. Uveřejňuje se sídlo firmy a vlastnický poměr k provozovně. Součástí může být i motivace k založení.

### ***Klíčové osobnosti***

Zde se uvádějí údaje o vlastnících firmy. Především poskytovatelé kapitálu uvedené kapitole věnují zvláštní pozornost a přikládají jí velký význam. O úspěchu podniku totiž často rozhodují schopnosti podnikatele. Profesní a osobní údaje by měly zahrnovat vzdělání, kvalifikace, znalost oboru i dosažené úspěchy.

### ***Popis produktu***

I přes možnou rozmanitost nabídky je potřeba vždy výrobky nebo služby řádně popsat a objasnit jejich funkci. Není potřeba zaobírat se technickými parametry a technologií výroby. Popisují se základní a pro zákazníka podstatné rysy a konkurenční výhody. Při popisu služby se objasňuje, jak a kde bude poskytována, co k tomu bude potřeba za zařízení i personální zajištění. Vymezuje se také cílová skupina, pro kterou je produkt či služba určena. V případě existence se uvádí doplňující služby související s produktem.

### ***Analýza okolí***

Každý podnikatel by měl znát působiště svého podnikání. Makrookolí označuje vnější prostředí podniku. Faktory, ze kterých se makrookolí skládá, přináší na jedné straně nové příležitosti, na straně druhé firmu ohrožují. Politické, ekonomické, legislativní, sociální, přírodní, technologické a kulturní faktory jsou součástí vnějšího okolí. Tyto faktory nelze přímo ovlivnit, ale je důležité umět je analyzovat a prognózovat jejich vývoj.

V rámci mikrookolí se mapuje stávající trh – konkurence, zákazníci, dodavatelé. Cílem je zjistit všechny dostupné informace o velikosti, atraktivnosti trhu a předpokládaném vývoji daného odvětví. Analýzou zákazníků se získávají údaje o jejich

požadavcích a chování na trhu. Předpokladem analýzy konkurence je znalost hlavních a vedlejších konkurentů.

### ***Prodejní a marketingová strategie***

Správná marketingová strategie je dalším významným faktorem úspěchu podniku. Na tuto kapitolu by měl být tedy kladen velký důraz a to i z důvodu zvýšené pozornosti ze strany investorů a bank. Více o marketingu viz dále. Část „prodej“ se zabývá prodejní politikou, kalkulací prodejních nákladů a dalšími oblastmi zabezpečení prodeje.

### ***Výroba a provozní činnosti***

Výrobní postupy, výrobní kapacity, materiálové a surovinové zabezpečení, energetické vstupy, používané stroje a zařízení jsou témata, která by měla být rozebrána. Opět je lepší držet se základních principů výroby, neklást důraz na technické podrobnosti. V této části bývají řešeny i vztahy s dodavateli.

### ***Personální zajištění***

Rozsah potřeby personálních zdrojů závisí na druhu činnosti podnikání a na velikosti podniku. Personální zajištění se v případě malé firmy může vymezit již v kapitole „klíčové osobnosti“. U větších firem je potřeba personální zdroje popsat detailněji. Charakterizují se klíčová pracovní místa a požadovaná kvalifikace. Součástí bývá i organizační struktura, ať už je daná či plánovaná do budoucna.

### ***Finanční plán***

Finanční plán je stěžejní částí podnikatelského plánu. Dochází k převedení výše uvedeného do číselné podoby. Měl by obsahovat celkový rozpočet, zdroje financování, potřebu finančních prostředků. Součástí finančního plánu bývá zahajovací rozvaha, plán nákladů a výnosů, plánový výkaz zisků a ztrát, plánová rozvaha, plán peněžních toků (cash flow), výpočet bodu zvratu, plán financování, hodnocení efektivnosti [18, s. 65]. Situaci, jak se bude vyvíjet finanční činnost podniku, pomáhá zachycovat finanční analýza. Doporučuje se využít poměrových ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

### ***Projektový plán***

Jednotlivé kroky a podnikatelské aktivity je dobré zaznamenat v určitém projektovém harmonogramu. Ať už se jedná o současné či budoucí aktivity, je důležité projektový harmonogram propojit s časovým plánem, kdy daných aktivit chceme dosáhnout.

### ***Analýza rizik, předpoklady úspěšnosti***

Každý podnikatel musí v rámci svých podnikatelských aktivit počítat s tím, že bude vždy vystaven určité míře rizika. Riziko je chápáno jako negativní dopad a představuje možné ohrožení podniku. Na druhou stranu poskytuje podnikateli možnost analyzovat ho a připravovat preventivní opatření snižující pravděpodobnost jeho výskytu. K posouzení předpokladů úspěšnosti se zpravidla sestavuje SWOT analýza.

### ***Příloha***

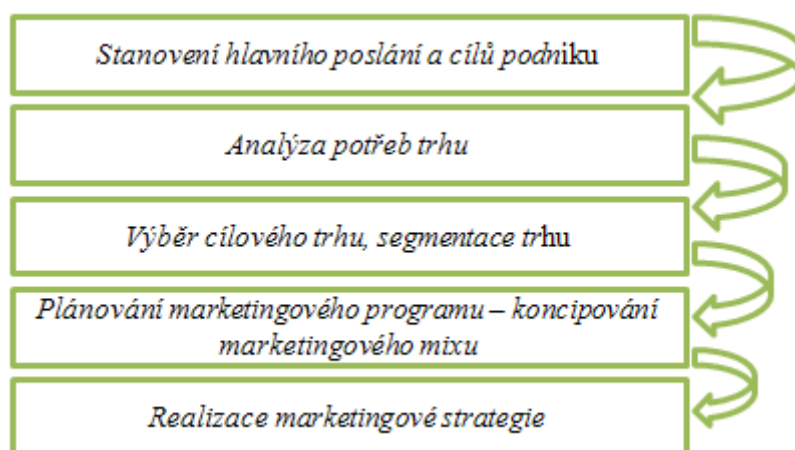
Do přílohy patří dokumenty, pro které nebylo místo v jednotlivých částech podnikatelského plánu. V příloze je možné uvést výpisy z obchodního rejstříku, životopisy, fotografie i výkresy produktů, výsledky průzkumů trhu, články z novin, výsledky propagačních zpráv, schémata výroby, finanční výkazy, reference, důležité smlouvy, získané certifikáty aj. [22]

## **2.4 Marketing**

Marketing je zjednodušeně soubor aktivit orientovaných na zákazníka a jeho potřeby. Pro budoucí podnikatelskou činnost je to jedna z klíčových oblastí. Definic marketingu existuje mnoho, k nejnámějším patří definice Kotlera, který marketing chápe jako „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků a jiných hodnot*“ [11, s. 57]. Česká autorka Horáková definuje marketing jako „*proces plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny uspokojující potřeby jedinců a organizací*“ [7, s. 20].

V rámci marketingového procesu jsou uskutečňovány jednotlivé etapy, které na sebe navazují, a jejich sled by neměl být měněn [3]. Základní kroky marketingového procesu jsou znázorněny schématem.

### Schéma č. 3: Marketingový proces



Zdroj: Berkowitz, 1992

#### 2.4.1 Analýza trhu

V souvislosti s podnikatelskou činností, stejně jako při tvorbě marketingové koncepce je třeba zanalyzovat trh, ve kterém se firma nachází. Analyzují se zákazníci společně s konkurencí, legislativní, společenské, ekonomické, politické a další návaznosti podniku.

K zajištění chodu organizace je nejprve potřebné znát svůj trh, tedy zákazníky, kteří budou výrobek či službu poptávat. Správně provedená analýza je základním předpokladem poznání přání a potřeb zákazníků a jedním z faktorů úspěchu podniku.

Analýza konkurentů přináší důležité informace o organizacích působících ve stejné obchodní činnosti. Za konkurenci jsou tedy považovány podniky pohybující se na stejných trzích, poskytující stejný nebo podobný výrobek či službu. V tržním prostředí se ale vyskytují i podniky, které nejsou považovány jako aktuální a přímá konkurence, ale mohou představovat konkurenci do budoucna. Je proto nutná identifikace i těchto nepřímých a potenciálních konkurentů. Analýzou se sleduje profil a strategie konkurentů – velikost, nabídka výrobků a služeb, distribuce, finanční situace, provozní doba, cenová politika, aj. [2].

#### 2.4.2 Volba cílového trhu

Cílem předchozích analýz bylo vymezit tzv. cílový trh, což je trh, na který se podnik bude orientovat. Jelikož není možné zaměřit se na každého zákazníka tohoto trhu, musí se nejprve provést segmentace. To znamená rozdělit zákazníky do skupin podle určitých kritérií. „*Díky segmentaci trhu mají firmy možnost rozdělit nehomogenní,*

*rozsáhlý trh na jednotlivé malé skupiny (segmenty), které může firma snáze obsáhnout a efektivněji přizpůsobit své výrobky a služby podle definovaných potřeb“ [11, s. 327].*

V rámci segmentace lze rozdělit zákazníky podle charakteristik:

- geografických (kontinent, země, město, region apod.);
- demografických (pohlaví, věk, vzdělání, příjem, životní cyklus rodiny apod.);
- psychografických (osobnost, životní styl apod.);
- behaviorálních (chování, postoje, rozsah vědomostí apod.) [4, s. 19].

### **2.4.3 Marketingový mix**

Marketingový mix je soubor nástrojů, jimiž firma působí na své okolí a uspokojuje přání a potřeby vybraného segmentu trhu. Základem jsou čtyři prvky marketingu tzv. „4P“ – product (produkt), price (cena), promotion (komunikace), place (distribuce). Marketingový mix bývá často doplňován „3P“ služeb – physical evidence (materiální prostředí), process (proces), people (lidé) [16].

#### ***Produkt***

Produkty a služby jsou nejdůležitějšími nástroji marketingového mixu. Jejich nabídka je odvozena od segmentu trhu a konkurence.

Produktem se rozumí vše, co je na trhu poskytováno zákazníkům a co zákazníci očekávají a žádají. Jsou to veškeré výrobky, služby, zkušenosti, osoby, místa, organizace a myšlenky [11, s. 382]. Produkty slouží k uspokojení přání a potřeb spotřebitelů. V oblasti tělovýchovy a sportu se produktem rozumí veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v dané oblasti [5, s. 166].

Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem. Hlavními charakteristikami služeb jsou:

- *nehmotnost* – není možné si službu předem prohlédnout;
- *nedělitelnost* – tvorba a spotřeba je nedělitelný proces; služby jsou přímo vázány na jejich poskytovatele;
- *pomíjivost* – nemožnost skladování pro pozdější prodej a použití;



- *absence vlastnictví* – zákazníkovi nevzniká vlastnické právo, pouze právo na poskytnutí služby; přístup ke službě má jen po omezenou dobu;
- *proměnlivost* – ne vždy je poskytování služeb dáno stejnou kvalitou; záleží na tom, kdo, kde, kdy a jak ji poskytuje.

Služby ve sportu lze členit na tři základní druhy:

- *služby zákazníkům* – služby orientované na požitky, služby orientované na zdraví a zdatnost, lidská dovednost, lidská výkonnost, výživa, rehabilitace;
- *divácké služby* – zábava, závody, podívaná, třetí místo;
- *sponzorské služby* – tržní, sdružování [5, s. 120].

### ***Cena***

Faktorem úspěšnosti podniku je také správná cenová politika. Ta totiž ovlivňuje konkurenceschopnost, rentabilitu i velikost tržního podílu. Cena je pro zákazníka nejvíce viditelná součást marketingového mixu. Představuje množství peněz požadovaných za produkt. K určení takové ceny se používají metody stanovení cen odvozených od konkurence, tržních vůdců nebo metody vyplývající z intuitivního přístupu. Cenové rozhodnutí je spjato s:

- vnitřními (interními) faktory – marketingové cíle, marketingový mix, náklady a cenová organizace;
- vnějšími (externími) faktory – povaha trhu a poptávky, konkurence a ostatní faktory prostředí [11, s. 487,492].

### ***Distribuce***

Tímto nástrojem se rozumí veškeré činnosti, které umístí zboží na trhu a umožní k němu přístup. Uplatňuje se zde dlouhodobější plánování a rozhodování, jelikož způsob distribuce ovlivňuje i další nástroje marketingového mixu. Cestu produktu z místa vzniku do místa určení zajišťují buď přímé (prodej konečnému zákazníkovi) nebo nepřímé distribuční kanály (využití prostředníka) [1].

### ***Komunikace***

Komunikace neboli propagace či komunikační mix je nástroj, jehož cílem je vyvolat zájem zákazníka k nákupu produktu. Volí se takové komunikační médium, které bude pro daný segment trhu nejúčinnější. Snahou komunikace je předat

zákazníkům jasné, přesvědčivé a dostatečné informace a namotivovat je k vytvoření poptávky po produktu.

Mezi základní typy nástrojů propagace, které firma využívá k dosažení svých marketingových cílů, jsou řazeny reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing.

### *Reklama*

Reklama je chápána jako prostředek komunikace s širokou veřejností a je šířena pomocí médií propagace. Základní funkce reklamy jsou informační, přesvědčovací a upomínací. Tato média jsou dělena na:

- masová média – tisková média, rozhlas, televize, internet, billboard;
  - specifická média – dopravní prostředky, reklamní předměty;
  - elektronická – televize, internet;
  - klasická – tisk, obaly, billboardy;
- podle působení na emoce
- horká média – televize, rozhlas;
  - chladná – letáky, billboardy [7].

I přes skutečnost, že reklama dokáže zasáhnout největší množství osob, jedná se o neosobní formu komunikace. Působí zde pouze jednosměrná komunikace a záměr od příjemce může cílová skupina pochopit odlišně. Vše probíhá bez zpětné vazby.

### *Podpora prodeje*

Soubor motivačních nástrojů představuje podpora prodeje. Patří sem slevy, kupony, zboží zdarma, výhra v soutěži, dárky apod. Zatímco reklama představuje důvod, proč určitý produkt zakoupit, podpora prodeje představuje podnět, stimul ke koupi. A úspora peněz je nejsilnějším impulsem změny chování spotřebitele. U podpory prodeje převažuje krátkodobý charakter, časově omezené nabídky.

Podporu prodeje je možno členit na podporu prodeje konečným spotřebitelům, prodejčům a firmám (popř. prostředníkům na distribuční cestě) [3].

### *Public relations*

Public relations (PR) představuje nepřímou stimulaci poptávky po výrobku či službě. PR jsou vztahy a komunikace s veřejností. Jedná se o dlouhodobou aktivitu firem v budování, navazování a udržování dobrých vztahů s různými cílovými

skupinami. Cílem je vytváření pozitivního image firmy, zvyšování povědomí o firmě poskytováním informací veřejnosti a zároveň získání zpětné vazby. Hlavními formami jsou:

- vztahy s tiskem,
- publicita produktu,
- veřejné záležitosti,
- lobování,
- vztahy k investorům,
- pomoc sponzorů [11].

Pro organizace hraje public relations stále významnější roli. Nástroji PR jsou tiskové zprávy, tiskové konference, výroční zprávy, veřejné akce, webové stránky a další.

#### *Osobní prodej*

Osobní prodej probíhá ve formě ústní konverzace mezi prodejcem a zákazníkem. Cílem je představení výrobku či služby potenciálním zákazníkům se záměrem uskutečnění prodeje. Velkou předností této formy propagace je právě přímý kontakt prodejce a klienta, který umožňuje prodejci bližší poznání klienta a lepší orientaci ve vzniklé situaci. Také poskytuje větší prostor ke kladnému působení na zákazníka či ke změně obchodní taktiky. Důraz je kladen na verbální i neverbální projev prodejce.

#### *Přímý marketing*

Stále častěji využívaný přímý marketing je přímá komunikace s vybranými zákazníky s cílem získat okamžitou odezvu. Umožňuje cílené oslovení, přesně změřit účinnost daných aktivit, ale vyžaduje nepřetržité udržování databáze zákazníků. V současné době jsou nejvíce využívanými prostředky přímého marketingu direct mail a telemarketing, ale lze využít i například zásilkové katalogy nebo teleshopping.

#### *Lidé*

Spokojenost zákazníků není spjata pouze s nabídkou příslušné organizace, ale i s personálem. Zejména ve sportovních službách jsou lidé nejvíce odpovědní za poskytování služeb a jsou hlavním rozlišujícím faktorem kvality ve spotřebním procesu [16]. Z toho důvodu je nezbytně nutné zaměřit se na pečlivý výběr vhodných zaměstnanců a to z hlediska znalostí, komunikace, vystupování a způsobu chování.

Nedílnou součástí vzájemné spolupráce je dostatečně zaměstnance motivovat, nechat je spolupodílet se na chodu organizace, tvorbě nabídky i propagaci.

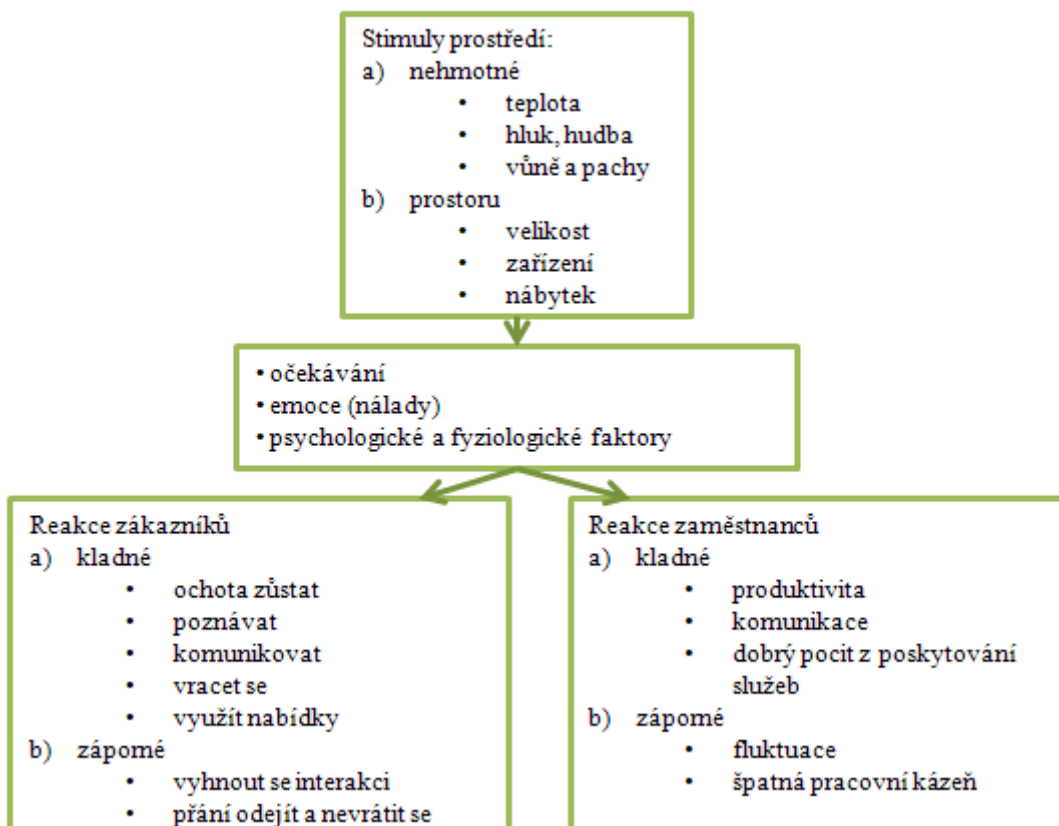
### ***Proces***

Procesy obsahují veškeré činnosti, které dodávají službu zákazníkovi. Jestliže dojde k narušení či nefunkčnosti procesu poskytování služby, zákazník ji bude hodnotit jako nekvalitní a nebude ji již dále využívat. U sportovních služeb hraje roli doba obsluhy zákazníka, rychlost obsluhy, doba čekání a forma obsluhy [5].

### ***Materiální prostředí***

Důležitou oblastí marketingového mixu je také zamyšlení se nad materiálním prostředím provozovny, jelikož to dělá první dojem a zákazník si již vzhledem, konstrukcí provozovny vytváří představu o kvalitě služeb. Pojem zahrnuje všechny hmatatelné a viditelné charakteristiky podniku – velikost a kapacita podniku, celková atmosféra – barevnost, design, úroveň hluku, komfort a čistota. Schéma znázorňuje materiální prostředí podniku a jeho vliv na zákazníky a zaměstnance.

**Schéma č. 4: Materiální prostředí**



*Zdroj: Janečková, Vašítková, 2011, s. 146*

### 3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Cílem diplomové práce je vytvořit model založení sportovního zařízení v pohraničním městě České Velenice. K dosažení cíle je nezbytné definovat jednotlivé kroky a popsat činnosti související se vznikem nového podnikatelského subjektu. Záměrem je vytvoření sportovní nabídky, která ve městě a okolí chybí, vyplňovala by mezeru na trhu a zároveň reflektovala požadavky stávajících a potenciálních zákazníků. Celkově jde o zjištění podnikatelské vize.

#### *Úkoly práce*

- Shrnout teoretická východiska
- Charakterizovat České Velenice
- Uskutečnit písemné dotazování ke zjištění postojů a potřeb obyvatel k plánovanému novému sportovnímu zařízení
- Vyhodnotit sekundární i primární data a interpretovat výsledky
- Vypracovat model založení sportovního zařízení

#### *Hypotéza*

Vzhledem k nedostatečné nabídce sportovních služeb ve zvoleném místě lokalizace uvažovaného projektu by většina dotazovaných obyvatel uvítala nové sportovní zařízení. Zájem bude zejména o vytvoření prostoru, který by umožňoval provozovat sporty, které jsou již zastoupeny v nabídce města, ale pouze ve formě venkovních sportovišť. O nové možnosti sportovního vyžití zájem nebude.

## 4 METODIKA PRÁCE

Pro dosažení cílů diplomové práce budou využity různé metody výzkumu, a to především výzkumu kvalitativního. Potřebné informace budou získávány také studiem odborné literatury a čerpáním z internetových stránek.

### 4.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum je zastřešující pojem pro řadu interpretačních technik, které se snaží popsat či dekodovat určité jevy na základě toho, jak je prožívají jednotlivci nebo skupiny v přirozeném prostředí [14]. Předmětem výzkumného zájmu je tedy jev - fenomén. V rámci výzkumu se pátrá po příčinách těchto jevů. Výzkum daného typu je založen na sběru velkého množství dat od relativně malého vzorku respondentů. Hlavními technikami jsou individuální hloubkové nebo skupinové rozhovory a projektivní techniky [12]. V diplomové práci, zejména v analytické části, budou užity níže specifikované metody.

#### 4.1.1 Popisná analýza

Popisná analýza je souhrnem několika metod, které poskytují detailní informace o zkoumaném prostředí. Je založena na popisné statistice doplněné o různé techniky zobrazení dat a jejich vztahů. Jedná se o grafy, tabulky či mapy. Data popisné analýzy je možné členit na:

- primární,
- sekundární.

Rozdíl mezi nimi vychází z účelu, pro který byla sbírána [15]. Primární data jsou shromažďována nově pro určitý projekt. Využívají se tehdy, pokud je potřebné získat odpovědi na specifické otázky, a když sekundární data nejsou dostačující [12]. Základními metodami sběru primárních dat jsou dotazování, pozorování a experiment. První dvě uvedené budou sloužit pro sběr informací potřebných pro účely diplomové práce.

Sekundární data jsou ta data, která byla shromážděna nebo zpracována k jinému účelu, než je řešený projekt sám. Jsou získávána z různých zdrojů, např. státní statistika, periodické publikace, časopisy, knihy, výroční zprávy aj. Sběr těchto – publikovaných

dat by měl předcházet primárnímu výzkumu. Předností sekundárních dat je skutečnost, že jsou veřejně k dispozici, bývají levnější než sběr dat primárních, ale nemusí vždy zcela odpovídat účelu výzkumu [8].

#### **4.1.2 Pozorování**

Pro pozorování je charakteristické, že probíhá bez aktivní účasti pozorovaného. Je možné používat ho tam, kde je třeba shromáždit data evidenčního typu a je uskutečňováno v rozsahu, který je předem dán [15]. Výhodou pozorování je nezávislost na ochotě spolupráce ze strany pozorovaného a při skrytém pozorování i nemožnost záměrné změny chování. Na druhé straně je velmi časově a interpretačně náročné i obtížné na zaznamenávání [12].

Existuje pět základních typů pozorování:

- zřejmé, skryté;
- strukturované, nestrukturované;
- osobní, s využitím pomůcek;
- přímé, nepřímé;
- přirozené, uměle vyvolané [12, s. 139].

#### **4.1.3 Dotazování**

Dotazováním se zkoumají, popisují a interpretují názory, chování a postoje specifické skupiny respondentů. Základním smyslem je pokládání otázek s cílem získat co nejrelevantnější informace. Volba typu dotazování závisí na charakteru a rozsahu zjišťovaných informací, respondentech i časových a finančních limitech [12]. Dotazování se podle způsobu kontaktu realizuje jako:

- osobní,
- telefonické,
- písemné.

Pro účely práce bylo zvoleno k získání primárních informací písemné dotazování prostřednictvím osobně distribuovaného dotazníku. V případě diplomové práce půjde o zjištění zájmu obyvatel města České Velenice o sportovní služby poskytované v uvažovaném sportovním zařízení.

K zajištění návratnosti je důležitou součástí dotazníku průvodní dopis obsahující základní smysl a cíl dotazování, slib anonymity vyplněných údajů, pokyny pro vyplnění a poděkování [15]. Motivaci k vyplnění zároveň zvyšuje vysoká kvalita formální i obsahové stránky, tj. srozumitelnost a jednoznačnost formulací. Vzhledem k relativně nízkým nákladům a nízké náročnosti na organizaci patří písemné dotazování mezi velmi rozšířenou techniku sběru dat. Nedostatkem bývá nízká návratnost, možné vyplnění jiným respondentem nebo dostatek času na vyplnění v případě potřeby spontánnosti odpovědí.

#### 4.1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je široce používaným nástrojem, který pomáhá identifikovat vnitřní a vnější prostředí firmy a tím posoudit její postavení na trhu [6]. Její název je složen z počátečních písmen anglických slov:

- S = Strengths = silné stránky,
- W = Weaknesses = slabé stránky,
- O = Opportunities = příležitosti,
- T = Threats = hrozby.

Úspěšná aplikace vhodné marketingové strategie závisí na tom, jak je firma schopna zhodnotit své silné a slabé stránky (analýza S/W) a jak dokáže určit příležitosti a hrozby (O/T) [21].

Nejprve je nutno zkoumat vnější prostředí (O/T), které firmu obklopuje, tedy makroprostředí, které se skládá ze složek, jako jsou přírodní, technologické, demografické, ekonomické, politicko – právní, sociálně – kulturní prostředí či vlivy makroprostředí.

Analýza vnitřního prostředí (S/W) je tvořena souborem interních podmínek firmy – finanční, technologické, technické a personální, dále sem spadá například podíl firmy na trhu, dostupnost zboží či organizační komunikace [6].

Tato metoda bude aplikována při závěrečném stanovení rizik a předpokladů úspěchu spjatých se sportovním zařízením.



## **5 ANALYTICKÁ ČÁST**

### **5.1 České Velenice**

#### **5.1.1 Geografie**

Město České Velenice se nachází na území Jihočeského kraje, je 180 km vzdálené od Prahy a 140 km od Vídně. Leží na státní hranici s Rakouskem a sousedí s rakouským městem Gmünd. Město s průměrnou nadmořskou výškou 489 metrů se rozkládá na ploše 12,1 km<sup>2</sup> [41]. Protéká zde řeka Lužnice, která tvoří pomyslnou hranici s Rakouskem a osu Třeboňské pánve. Příslušnou obcí s rozšířenou působností je Třeboň.

Administrativně České Velenice spadají pod druhý rozlohou největší okres České republiky – Jindřichův Hradec. Hranici s dalšími okresy Jihočeského kraje tvoří na severozápadě s Táborem a na západě s Českými Budějovicemi. Včetně Českých Velenic je okres tvořen třinácti městy - Dačice, Deštná, Jindřichův Hradec, Kardašova Řečice, Lomnice nad Lužnicí, Nová Bystřice, Nová Včelnice, Slavonice, Stráž nad Nežárkou, Strmilov, Suchdol nad Lužnicí a Třeboň. Území okresu je bohaté především na surovinové zdroje, jako jsou písky, rašelina a jíly. Téměř 40% plochy zabírají lesy. Důležité postavení má také rozsáhlá rybníční síť čítající přes 2500 rybníků.

#### **5.1.2 Historie**

České Velenice mají oproti většině měst poměrně krátkou historii, ale patří mezi málo měst vděčící za svůj vznik technice. Zde stavbě železniční tratě Praha – Vídeň.

V roce 1865 rozhodla rakouská vláda o výstavbě Dráhy císaře Františka Josefa spojující Prahu s Vídní [9, s. 31]. V souvislosti se stavbou tratě se začaly budovat železniční dílny a opravny. Za nejvýhodnější umístění bylo zvoleno sousedství rakouského města Gmünd, které leží na půli trasy. Místní obyvatelé však nebyli zdatní ve strojírenství a řešením byla pracovní síla z českého vnitrozemí. S rozvojem železničních dílen začalo v Gmündu přibývat české obyvatelstvo a právě nedostatek ubytovacích kapacit znamenal počátek výstavby budov na území dnešních Českých Velenic.

Samotné město České Velenice vzniklo v roce 1920, kdy se několik obcí vymanilo z vlivu tehdejšího okresu Gmünd, a dostaly se pod československou státní svrchovanost. Nádraží a železniční opravny připadly nově vzniklému městu, které bylo vytvořeno spojením tří obcí – Dolní Velenice, Josefsko a Česká Cejle.

Ve 20. a 30. letech zažívalo město rozkvět a bylo důležitým železničním uzlem. Rozmach trval do roku 1938. Dne 23. 9. 1938 byla vyhlášena všeobecná mobilizace a následná evakuace obyvatel [9, s. 31]. V říjnu do města vstoupily okupační jednotky a Velenice se opět staly součástí města Gmünd.

Nejtragičtější událostí bylo pro město bombardování americkým letectvem v roce 1945. Nálet byl součástí plánu dokončení likvidace důležitých komunikačních kanálů ve střední Evropě. Zničeno bylo téměř vše, zahynulo přes 1000 osob. V květnu do města vstupují vojska Rudé armády a následně poté se do města vracejí starousedlíci a zaměstnanci železnic [9].

Po válce byly České Velenice obnoveny a vráceny Československu, nádraží i dílny znovu postaveny. V 60. a 70. letech byly zahájeny významné stavební projekty související hlavně s rozšiřováním železničních dílen. Vybudovány byly – vlastní inženýrské sítě, první panelové domy, pozemní komunikace, vozovka dílen, kotelna, mateřská školka, samoobsluha, veřejné osvětlení, aj. V rámci akce „Z“ si obyvatelé svépomocí vybudovali prodejnu ovoce a zeleniny a novou sportovní halu. Další rozvoj města je spjat s otevřením hranic v roce 1989.

### **5.1.3 Demografie**

V okrese Jindřichův Hradec žije téměř 93 000 obyvatel, čímž je třetím nejlidnatějším v Jihočeském kraji po Táboře a Českých Budějovicích [31]. Zastoupení obyvatel z pohledu jednotlivých měst okresu za rok 2011 zaznamenává tabulka. Nejvíce obyvatel má Jindřichův Hradec, o více než polovinu méně Třeboň, České Velenice jsou na šestém místě a nejmenším městem co do počtu obyvatel je Deštná.

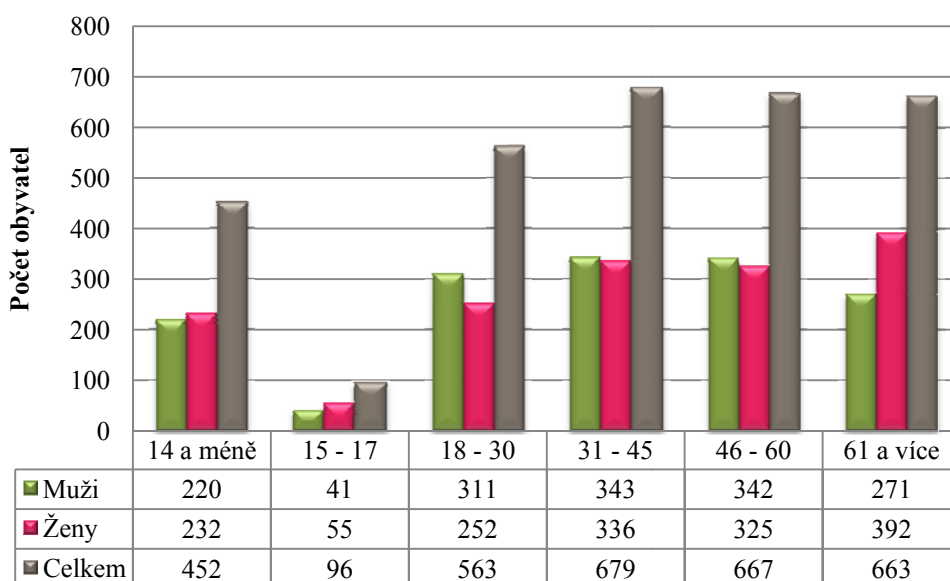
**Tabulka č. 1: Počet obyvatel ve městech okresu Jindřichův Hradec za rok 2011**

Města okresu Jindřichův Hradec	Počet obyvatel
České Velenice	3120
Dačice	7675
Deštná	744
Jindřichův Hradec	21850
Kardašova Řečice	2312
Lomnice nad Lužnicí	1780
Nová Bystřice	3340
Nová Včelnice	2347
Slavonice	2556
Stráž nad Nežárkou	855
Strmilov	1464
Suchdol nad Lužnicí	3638
Třeboň	8598

*Zdroj: Český statistický úřad, 2012*

Podobně jako v celém okresu je i v Českých Velenicích obyvatelstvo složeno převážně z mladší věkové skupiny. Průměrný věk je necelých čtyřicet roků. K datu 31. 12. 2011 bylo v Českých Velenicích evidováno 3120 obyvatel a za posledních deset let je počet obyvatel víceméně stabilní. Z databáze městského úřadu České Velenice zde ke konci roku žilo 1528 mužů a 1592 žen. Věková rozmezí odpovídající dále přiloženému dotazníkovému šetření jsou k náhledu v grafu.

**Graf č. 1: Věkové kategorie obyvatel Českých Velenic**



*Zdroj: Městský úřad – interní databáze*

#### 5.1.4 Ekonomika

Z hlediska ekonomické aktivity v okrese, stejně jako v celém Jihočeském kraji, dominuje primární sektor. Zastoupení zemědělství je zde tedy nejvyšší, mírně pod průměrem je průmysl. Po roce 1989 se ekonomická situace v kraji dynamicky měnila. Rozvíjely se malé a střední podniky a rostla zaměstnanost. Rozvoj zaznamenávala i příhraniční spolupráce a značný byl hospodářský vliv zahraničních investic. Změny se projeví ve zlepšení infrastruktury, oblasti životního prostředí a postavení regionu v rámci cestovního ruchu.

V Českých Velenicích došlo po otevření hranic ke vzniku průmyslové zóny, což byl i první projekt mezinárodní spolupráce po roce 1989. Projekt uzavřený smlouvou v roce 1990 má sloužit k rozvoji a restrukturalizaci průmyslu a služeb v severní části rakouského Waldviertlu a českého příhraničního regionu – jižní části Jižních Čech [27]. Průmyslová zóna nesoucí název Access Hospodářský park (Industrial park) je zároveň první v Evropě, která se organizačně i prostorově rozkládá na území dvou států. To umožňuje využití výhod obou ekonomických regionů a lepší pohyb osob a zboží. Hospodářský park je tvořen 32 provozovnami, které se významně podílejí na zaměstnanosti obyvatel Českých Velenic i rakouského Gmündu. Mezi nejvýznamnější firmy patří – Magna Cartech spol. s.r.o. zabývající se lisováním dílů pro automobilový průmysl, Mars zabezpečující zámečnickou výrobu nebo výroba tekutých mýdel Linasa.

Historicky nejvýznamnější českovelenický podnik Železniční opravy a strojírna, který patřil mezi jeden z mála v Evropě opravující parní lokomotivy a mobilní parní kotle, zkrachoval a šel do konkurzu. V dobách největší slávy „dílny“ zaměstnávaly až 2000 osob, v současné době se počet pracovníků pohybuje kolem sta.

Za rok 2011 zde podle údajů Českého statistického úřadu působilo 818 podnikatelských subjektů (viz tabulka č. 2) [32]. Více než polovina pracuje na živnostenský list. Mezi převažující činnosti patří obchod s motorovými vozidly, autoopravy a pohostinství. Většina místních podnikatelů těží z výhodné polohy města. Velenice jsou hraniční město, čímž příjmy plynou i z rakouské strany a konkurence v podobě větších měst je pro místní obyvatele daleko.

**Tabulka č. 2: Počet podnikatelských subjektů v Českých Velenicích za rok 2011**

Počet podnikatelských subjektů celkem		818
<b>Podle převažující činnosti</b>	Zemědělství, lesnictví, rybolov	22
	Průmysl	95
	Stavebnictví	72
	Doprava a spoje	12
	Obchod, prodej a opravy motorových vozidel a spotřebního zboží a pohostinství	394
	Ostatní obchodní služby	89
	Veřejná správa, obrana, povinné sociální pojištění	4
	Školství a zdravotnictví	9
	Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	121
	<b>Podle právní formy</b>	Státní organizace
Akciové společnosti		3
Obchodní společnosti		42
Živnostníci		490
Svobodná povolání		17
Zemědělští podnikatelé		3
Ostatní právní formy		260

*Zdroj: Český statistický úřad, 2012*

### 5.1.5 Materiálně – technická základna

Ve městě je zastoupena veškerá občanská vybavenost – zdravotnické středisko, ubytovací a sportovní zařízení, banky, směnárna, poštovní úřad, policie, obchody, domov seniorů, kosmetické a kadeřnické salóny, masáže i restaurační zařízení. Školství je zabezpečováno dvěma mateřinkami, základní školou a střední školou vyučující pro místně významné obory dopravní, elektrotechnické a strojní. Materiálně – technickou základnu doplňuje veřejná knihovna, kostel sv. Anežky České i v současné době uzavřené kino. Převážná většina všech kulturních a společenských akcí se koná v kulturním domě Beseda. Zdejšími památkami jsou již zmíněný kostel, památník obětem nacismu, tabulka o stabilizaci 15. poledníku i historický Masarykův vagón.

Sport je v Českých Velenicích spjat především s organizovanou formou a plně fungovat začal s obnovením činnosti Sokola po druhé světové válce. Převážná většina sportovišť je vybudována a udržována svépomocí členů sportovních oddílů a

dobrovolníků. Vývoj sportu ve městě lze na základě dat uvedených v kronikách Českých Velenic shrnout následovně:

- 1946 – vznik Sportovního tělovýchovného klubu železničářů v Českých Velenicích,
- 1947 – vzniká oddíl volejbalu;
- 1948 – sloučení tělovýchovného klubu v Sokol železničáři České Velenice;
- 1952 – definitivní název: TJ Lokomotiva České Velenice;
- 1954 - založení kuželkářského oddílu, počátky turistiky;
- 1960 – 1970 – budování ploch sportovního stadionu;
- 1970 – 1980 – akce „Z“ – zvelebení - výstavba sociálních budov a sportovní haly, dobudování fotbalové plochy a atletického areálu, volejbalového a tenisového kurtu, čtyřdráhy na kuželně. Odpracováno bylo 86 000 brigádnických hodin, celkové náklady 6 milionů Kčs.
- 1980 – 1990 – rozvoj sportu ve městě, spartakiády;
- 2000 – zateplení sportovní haly, modernizace kuželny, vznik cyklistického spolku SK Vitoraz;
- 2010 – výstavba beachvolejbalového kurtu;
- 2011 – dokončeny stavební úpravy fotbalového hřiště na místě nevyužívaného škvárového hřiště v blízkosti sportovního areálu pro účely tréninku fotbalistů.

Z historie sportu za zmínku stojí i dnes již nefunkční kluziště či koupaliště. Areál stadionu zahrnuje atletický ovál, fotbalové hřiště, sportovní halu, kuželnu se čtyřdráhou, volejbalový antukový kurt, tři tenisové antukové kurty, skokanské a vrhačské sektory, beachvolejbalový kurt, venkovní stoly na stolní tenis, betonový prostor pro hry dětí. Do roku 2010 zde fungovalo také malé fitness centrum. Ke sportování lze užít i tělocvičny a sportoviště místních škol.

V současné době má TJ Lokomotiva České Velenice 328 členů v oddílech kopané, odbíjené, kuželek, tenisu, stolního tenisu a sportu pro všechny (viz tabulka č. 3). Součet členů v tabulce je vyšší než reálný počet členů, jelikož někteří sportovci jsou členy ve více oddílech.

**Tabulka č. 3: Počet členů TJ Lokomotiva České Velenice**

Oddíl	Počet členů
Atletika	13
Stolní tenis	18
Tenis	20
Fotbal	102
Kuželky	32
Volejbal	66
Sport pro všechny	90
Nezařazení	31

*Zdroj: Vlastní šetření*

V rámci cykloturistiky lze využít zde procházející naučnou stezku Paměti Vitorazska vedoucí na pomezí státní hranice s možností koupání v nedalekých pískovnách. Organizování zájezdů cyklistů má na starosti SK Vitoraz zahajující každoročně cyklistickou sezónu tradiční Vitorazskou jízdou v okolí Českých Velenic.

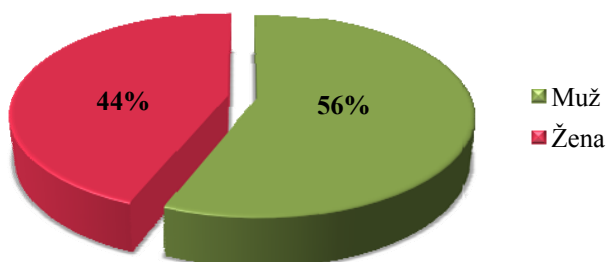
## 5.2 Písemné dotazování

Pro získání informací o požadavcích potenciálních zákazníků byl vypracován dotazník (příloha č. 2). Cílem písemného dotazování bylo zjistit, zda je v Českých Velenicích zájem o nové sportovní zařízení. Pokud ano, tak jaké služby by mělo nabízet, jaké by mělo mít parametry aj. Dotazníky byly osobně distribuovány (mezi sportovce, firmy, živnostníky, školy a další) a následně vybrány, čímž byla zajištěna stoprocentní návratnost. Na základě výsledků by se mělo dojít k definování cílového segmentu zákazníků a stanovení nabídky sportovního zařízení. Na tomto podkladě bude také snazší vymezit konkurenci.

Respondenti odpovídali na čtrnáct otázek, vybírali z nabízených možností a u některých otázek měli možnost uvést svůj názor prostřednictvím otevřené odpovědi.

1. Celkový počet respondentů byl 250, z toho 140 mužů a 110 žen. Procentuálně je počet respondentů vyjádřen grafem č. 2.

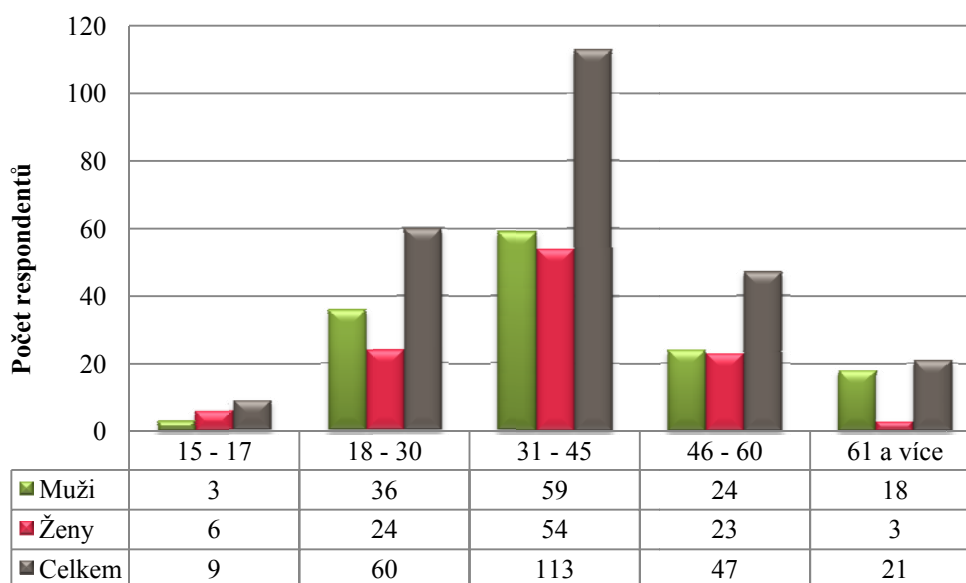
**Graf č. 2: Počet respondentů**



2. Druhou otázkou byli muži a ženy rozdělení podle pěti věkových kategorií z důvodu lepšího následného vymezení cílového segmentu. Šetření se týkalo respondentů od věku 15 let, tedy věku ekonomické aktivity. Věkové rozložení mužů a žen znázorňuje graf. Nejvíce dotazovaných bylo z věkové kategorie 31 – 45 (45%) u obou pohlaví, jak lze vidět v tabulce pod osou x. Druhou nejpočetnější byla kategorie 18 – 30 (24%), dále 46 – 60 (19%). Nejméně respondentů bylo ve věku nad 61 let (8%) a v rozmezí 15 – 17 (4%).



**Graf č. 3: Věkové kategorie respondentů**



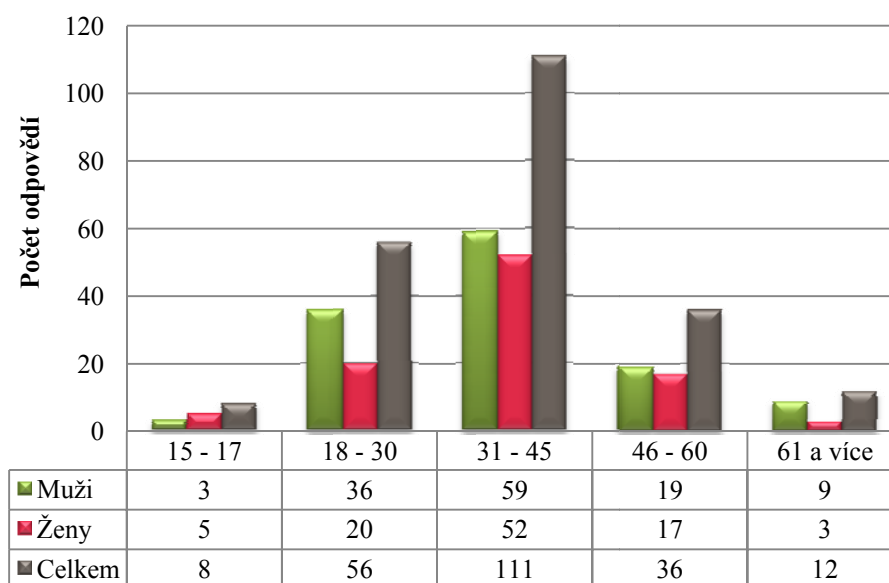
3. Z uvedené tabulky vyplývá, že více než polovina dotazovaných považuje úroveň tělovýchovných a sportovních služeb za nedostačující. Z mužů takto odpovědělo 59%, z žen 67%. Z celkového počtu to tedy pro „ne“ činí 62,8%, pro „ano“ 25,6% a 11,6% dotazovaných nemohlo úroveň služeb posoudit.

**Tabulka č. 4: Spokojenost se stávajícími TVS službami**

	Ano	Ne	Nemohu posoudit
Muži	44	83	13
Ženy	20	74	16
<b>Celkem</b>	<b>64</b>	<b>157</b>	<b>29</b>

4. Otázka č. 4 rozdělila respondenty na dvě skupiny. Skupina, která odpověděla záporně na danou otázku – 27 respondentů, tímto skončila vyplňování dotazníku. Druhá skupina – 223 dotazovaných by nové sportovní zařízení uvítala a pokračovala dále. Jednalo se o 126 mužů a 97 žen. U mužů zápornou odpověď zaškrtnuly pouze poslední dvě věkové kategorie – 46 – 60 (5 z 24 dotazovaných) a nad 61, kde tak odpověděla polovina. U ženské kategorie se „ne“ nevyskytlo pouze u žen starších 61 let. Výsledky odpovědí „ano“ podle věkových kategorií udává graf.

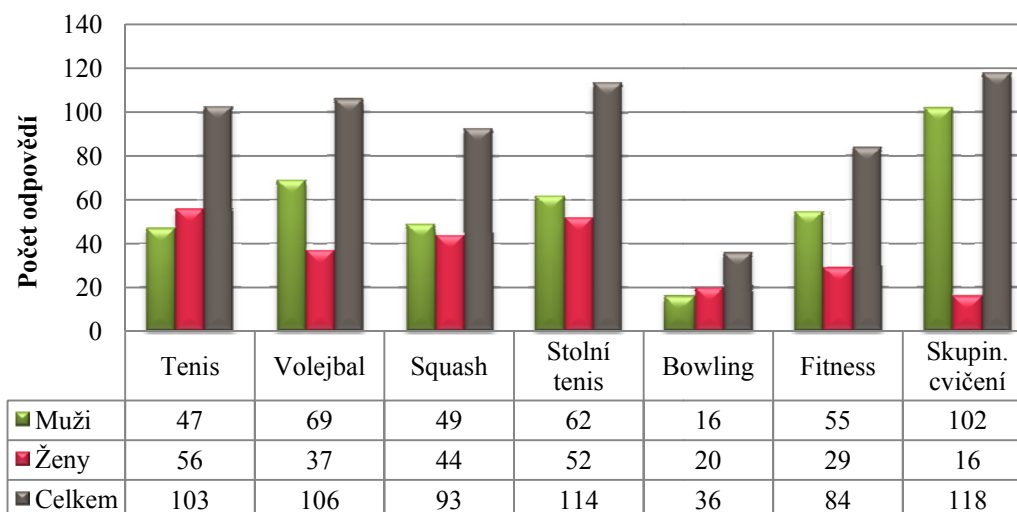
**Graf č. 4: Zájem o nové sportovní zařízení**



5. Zaměření této otázky bylo věnováno už konkrétní nabídce sportů. Odpovědi měly pomoci vymezit sporty, o které je nejmenší zájem a sporty, které by mělo sportovní zařízení zahrnout do své nabídky. Z uvedených sloupcových grafů lze stanovit následující:

**Graf č. 5: Zájem o konkrétní sporty – odpověď nikdy**

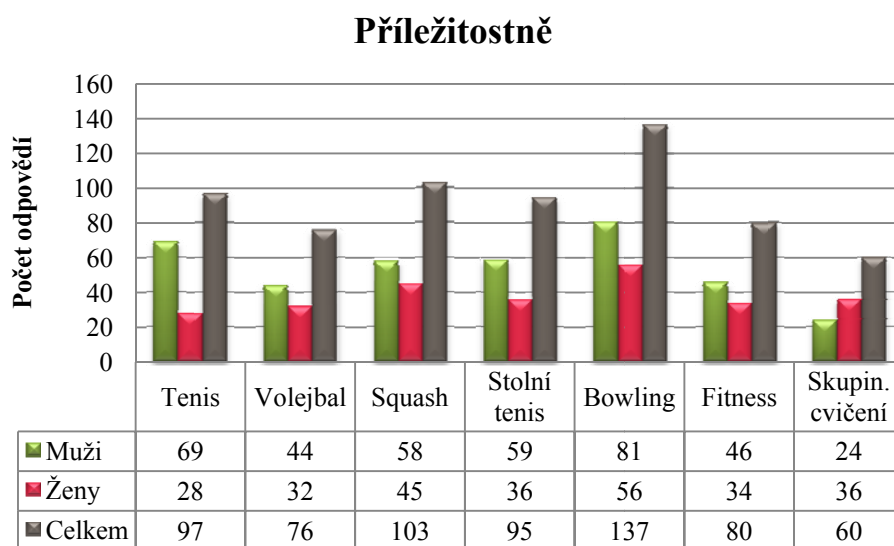
### Nikdy



- nejvíce odpovědí „nikdy“
  - muži – skupinová cvičení, volejbal, stolní tenis;
  - ženy – tenis, stolní tenis, squash;

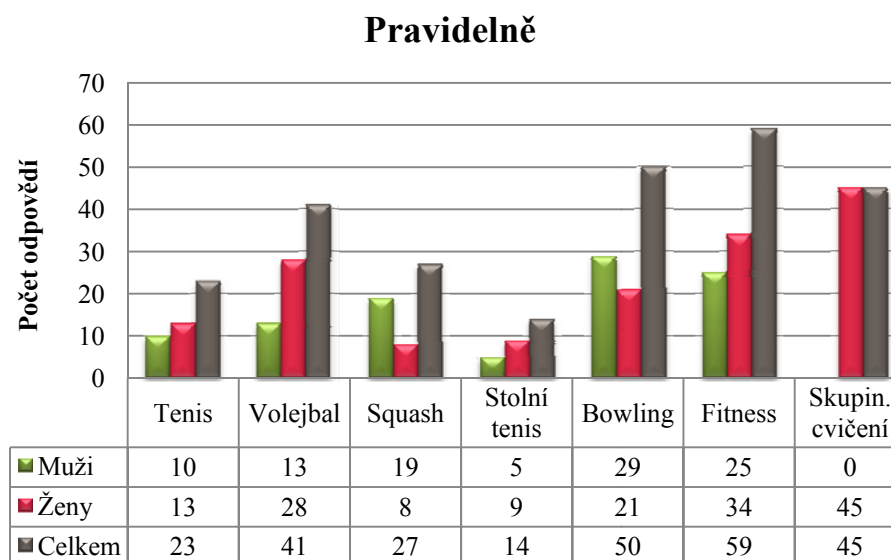
- společně – skupinová cvičení, stolní tenis, volejbal.

**Graf č. 6: Zájem o konkrétní sporty – odpověď příležitostně**



- nejvíce odpovědí „příležitostně“
  - muži – bowling, tenis, stolní tenis;
  - ženy – bowling, squash, skupinová cvičení a stolní tenis;
  - společně muži a ženy – bowling, squash, tenis.

**Graf č. 7: Zájem o konkrétní sporty – odpověď pravidelně**



- nejvíce odpovědí „pravidelně“
  - muži – bowling, fitness, squash;
  - ženy – skupinová cvičení, fitness, volejbal;

- společně muži a ženy – fitness, bowling, skupinová cvičení.

Součet hodnot z odpovědí pravidelně a příležitostně má význam nejen pro další otázku, ale pro šetření samotné. Součet hodnot u jednotlivých sportů znamená, že by byly v menší či větší míře navštěvované a tato skutečnost je pro rozhodování o složení nabídky také relevantní. V tabulce jsou k jednotlivým údajům doplněna i procenta z celkového počtu mužů – 126, žen – 97 a ze všech – 223. U mužů jasně dominuje bowling, dále je téměř stejně zastoupen tenis a squash. Důvodem tak velkého zájmu o bowling může být fakt, že ve městě je mnoho příznivců kuželek, ale i absence společenské zábavy, kterou právě bowling umožňuje. Pro více než polovinu mužů je atraktivní také fitness a stolní tenis. Podobně jako bowling u mužů u žen vedou skupinová cvičení. Druhým v pořadí je bowling, dále pak fitness či volejbal a squash. Celkově by byly dle dotazníkového šetření nejvíce využívané bowlingové dráhy, fitness a squash. Ostatní sporty jsou si téměř vyrovnané a pohybují se kolem 50%.

**Tabulka č. 5: Součet odpovědí příležitostně a pravidelně**

	Součet odpovědí příležitostně a pravidelně		
	Muži	Ženy	Celkem
Tenis	79 (63%)	41 (42%)	120 (54%)
Volejbal	57 (45%)	60 (62%)	117 (53%)
Squash	77 (61%)	53 (55%)	130 (58%)
Stolní tenis	64 (51%)	45 (46%)	109 (49%)
Bowling	110 (87%)	77 (79%)	187 (84%)
Fitness	71 (56%)	68 (70%)	139 (62%)
Skup. cvičení	24 (19%)	81 (84%)	105 (47%)

Dalšími sporty, které respondenti uváděli otevřenou odpovědí, byly nejvíce zastoupeny ty na provoz nejnáročnější – bazén – 21 odpovědí a zimní stadion (bruslení, hokej) – 16. Za zmínku stojí i fotbalové hřiště – 10krát, často uváděno s poznámkou „pro všechny“ - nejen pro fotbalisty, jak je to doposud. Do pěti odpovědí se objevil – hokejbal, florbal, basketbal, spinning, minigolf, dále pak házená, dráha na kolečkové brusle i prostor pro tancování nebo bojové sporty.

6. Ke každému sportu byla přidělena tři cenová rozmezí. Podle očekávání by ve většině případů byli potenciální zákazníci ochotni zaplatit nejnižší stanovenou cenovou

úroveň. Výjimku tvoří pouze stolní tenis jak u mužů, tak u žen, kde druhé cenové rozmezí převažuje nad prvním.

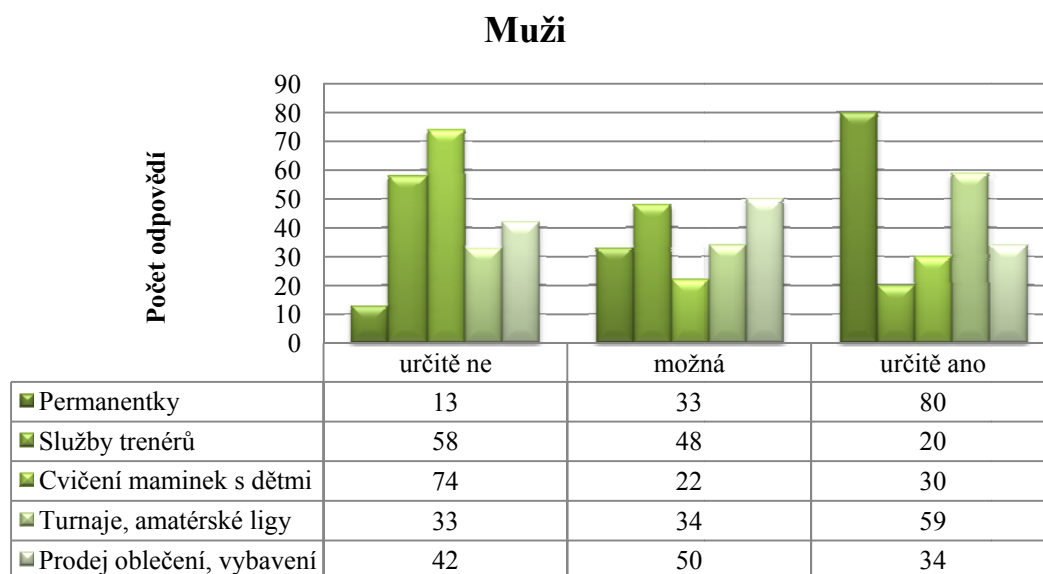
**Tabulka č. 6: Cenové rozpětí**

	1. cenové rozmezí			2. cenové rozmezí			3. cenové rozmezí		
	Muži	Ženy	Σ	Muži	Ženy	Σ	Muži	Ženy	Σ
Tenis	65	40	<b>105</b>	12	1	<b>13</b>	2	0	<b>2</b>
Volejbal	53	56	<b>109</b>	3	3	<b>6</b>	1	1	<b>2</b>
Squash	29	38	<b>67</b>	29	13	<b>42</b>	19	2	<b>21</b>
Stolní tenis	24	15	<b>39</b>	29	22	<b>51</b>	11	8	<b>19</b>
Bowling	55	54	<b>109</b>	43	21	<b>64</b>	12	2	<b>14</b>
Fitness	36	38	<b>74</b>	26	25	<b>51</b>	9	5	<b>14</b>
Skup. cv.	19	68	<b>87</b>	5	11	<b>16</b>	0	2	<b>2</b>

Ceny u sportů uvedených dotazovanými se u kluziště a zimního stadionu pohybovaly od 50 do 100 Kč za hodinu. U fotbalu, kromě výjimečného případu 500 Kč/hod., bylo převážně napsáno – „zdarma“.

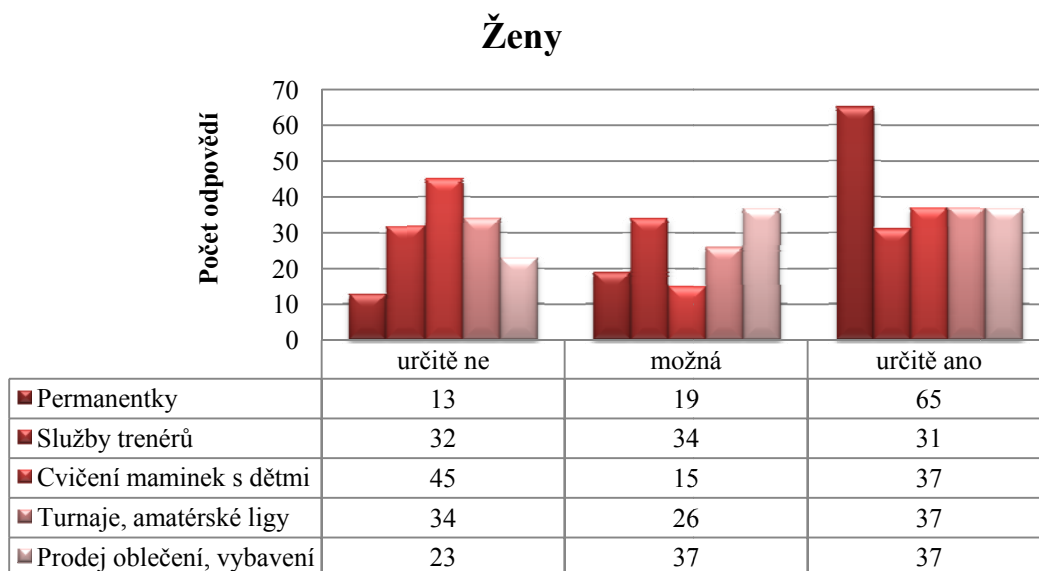
7. Téměř každé sportovní zařízení má ve své nabídce řadu doplňkových služeb vztahených ke konkrétním sportům nebo ke sportovnímu zařízení obecně. Otázky č. 7 a č. 8 se věnovaly právě těmto službám. První z uvedených otázek se zabývala službami, jako jsou zvýhodněné členství, služby trenérů, pořádání turnajů a další uvedené v grafech. Součástí otázek byly i otevřené odpovědi. Objevily se pouze dvě odpovědi, a sice služby výživového poradce a prodej doplňků stravy.

**Graf č. 8: Zájem o doplňkové služby - muži**



Více než polovina mužů (63%) by určitě využila možnost zvýhodněného členství a permanentek. Pro pořádání turnajů a amatérských lig by bylo 59 mužů (47%). Jistotu ve využívání by muži nejvíce neměli v případě prodeje oblečení a vybavení pro sport. Největší nezájem byl pochopitelně u cvičení maminek s dětmi (58%), dále u možnosti využití služeb trenéra.

**Graf č. 9: Zájem o doplňkové služby - ženy**



Zvýhodněné členství bylo nejvíce atraktivní i pro ženskou kategorii. Na rozdíl od mužů by však ženy „možná“ uvítaly prodej oblečení, podobně jako služby trenérů. Překvapivě bezmála polovina žen by neměla zájem o cvičení s dětmi.

Odpovědi u mužů a žen odpovídají i součtu hodnot pro „možná“ a „určitě ano“. I zde prvenství patří zvýhodněnému členství, dále jsou to služby – prodej oblečení a vybavení, pořádání turnajů, služby trenérů a poslední místo zaujímá cvičení maminek s dětmi.

8. Služby související hlavně s možným restauračním zařízením a s prostory mimo sportovní plochu samotnou řešila otázka č. 8. Preference služeb je možné vyčíst z tabulky a to z pohledu mužů, žen a součtu jejich odpovědí. Pro přehlednost je sestaveno i pořadí preferencí pro odpověď určitě ano:

1. restaurace – 66%
2. dětský koutek – 46%
3. komplex služeb (kadeřnictví, masáže, solárium,...) – 42%
4. velkoplošná projekce – 38%
5. společenské večery – 36%
6. možnost skupinových a firemních akcí – 35%
7. kulečnick – 34%
8. šipky – 31%
9. stolní fotbal – 26%.

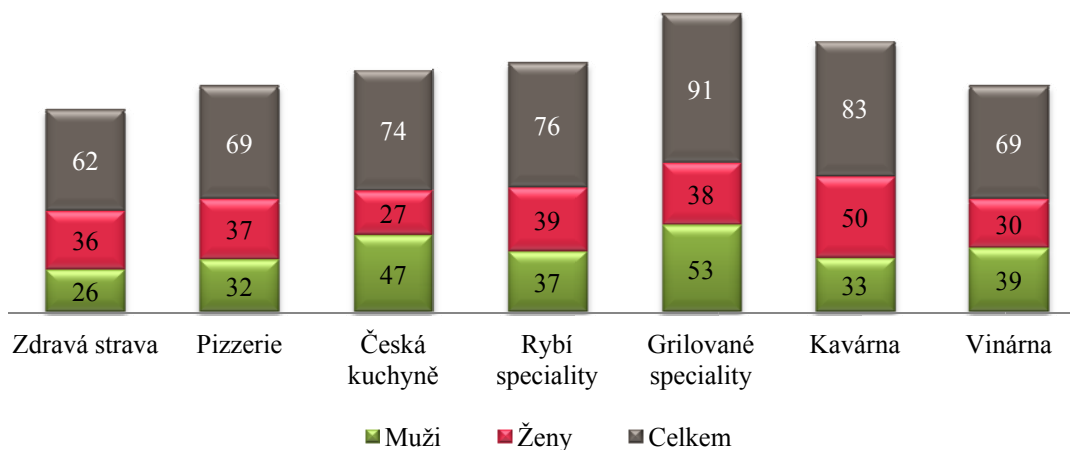
**Tabulka č. 7: Zájem o další služby**

	Určitě ne			Možná			Určitě ano		
	Muži	Ženy	Σ	Muži	Ženy	Σ	Muži	Ženy	Σ
Restaurace	7	11	<b>18</b>	30	29	<b>59</b>	89	57	<b>146</b>
Projekce	22	44	<b>66</b>	39	33	<b>72</b>	65	20	<b>85</b>
Kulečnick	28	34	<b>62</b>	46	39	<b>85</b>	52	24	<b>76</b>
Šipky	32	35	<b>67</b>	53	35	<b>88</b>	41	27	<b>68</b>
Stolní fotbal	32	46	<b>78</b>	57	31	<b>88</b>	37	20	<b>57</b>
Dětský koutek	42	20	<b>62</b>	41	17	<b>58</b>	43	60	<b>103</b>
Spol. večery	37	22	<b>59</b>	53	31	<b>84</b>	36	44	<b>80</b>
Akce	31	32	<b>63</b>	50	32	<b>82</b>	45	33	<b>78</b>
Komplex služeb	38	16	<b>54</b>	42	34	<b>76</b>	46	47	<b>93</b>

9. Restaurací zařízení by po vyhodnocení předchozí otázky neuvítalo pouze 18 respondentů. Ostatní dotazovaní by nejvíce uvítali i v rámci venkovního posezení restauraci zaměřenou na grilované speciality nebo kavárnu. Muži by upřednostnili první

uvedený typ, ale i českou kuchyni a nejméně by byli spokojeni se zdravým způsobem stravování. Ženy by preferovaly kavárnu a pro Jižní Čechy tradiční nabídku rybích specialit, zatímco o českou kuchyni by stály nejméně.

**Graf č. 10: Charakter restauračního zařízení**



10., 11. Důležitým aspektem pro podnikání je i spolupráce, zvláště pak ta v místě působení podniku. Následující dvě otázky se zabývaly právě touto problematikou. Zjišťován byl zájem zaměstnanců o možnost zisku poukázek, vstupenek do sportovního zařízení, ale i konání firemních akcí spojených se sportem. Výsledky této otázky by mohly být podkladem pro pozdější jednání o uzavření spolupráce s firmami v okolí.

Z celkového počtu 223 dotazovaných, odpovídalo 181 zaměstnanců (viz tabulka č. 8). Pouze pět mužů na otázku reagovalo záporně. Všechny zaměstnané odpovídající ženy by měly zájem o zisk firemních bonusů spjatých se sportovním zařízením.

**Tabulka č. 8: Zájem o spolupráci – fyzické osoby**

	Ano	Ne
Muži	97	5
Ženy	79	0
<b>Celkem</b>	<b>176</b>	<b>5</b>

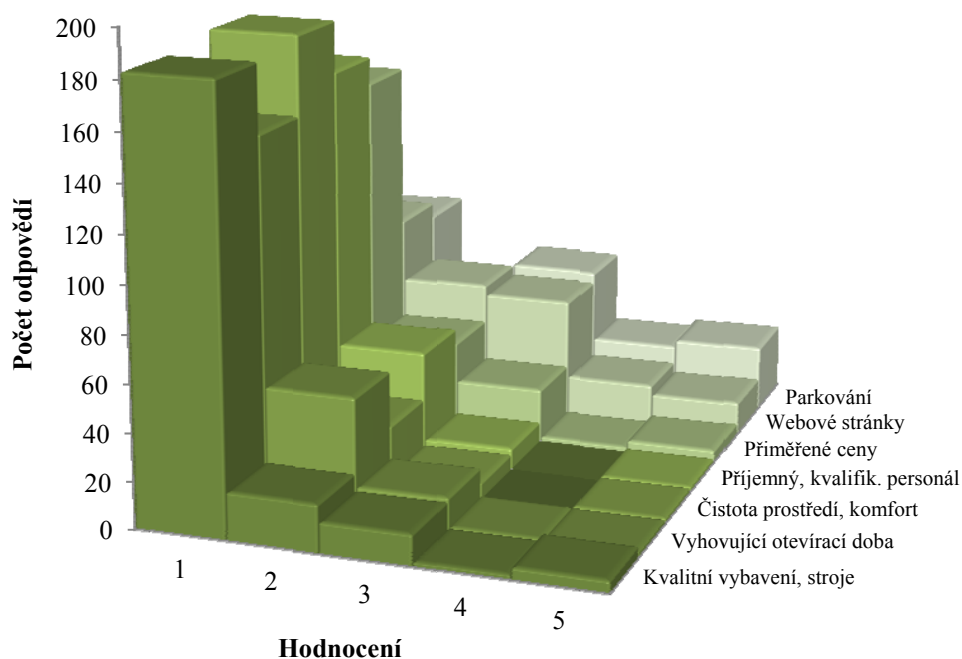
Předchozí otázka byla zaměřena pouze na fyzické osoby - zaměstnance, a proto otázka č. 11 zjišťovala zájem o možnou spolupráci z řad právnických osob a živnostníků. Bylo přijato celkově 40 odpovědí, z toho 31 kladných (77,5%).



**Tabulka č. 9: Zájem o spolupráci – právnické osoby, živnostníci**

	Ano	Ne
Muži	19	6
Ženy	12	3
<b>Celkem</b>	<b>31</b>	<b>9</b>

12. Vyhodnocení parametrů, které by mělo sportovní zařízení splňovat lze interpretovat na součtu hodnot odpovědí mužů a žen vzhledem k podobnosti výsledků u obou pohlaví. Parametry byly hodnoceny způsobem známkování jako ve škole 1 – 5. Z grafu je očividné, že nejčastěji byla udělena známka jedna u zadaných parametrů. Dále lze konstatovat, že hodnocení mělo až na výjimky (např. parkování) sestupný charakter. Z pohledu důležitosti vyhrála čistota prostředí, komfort a kvalitní vybavení a stroje. Velmi důležitý je pro dotazované i personál. Téměř shodně pak vyhovující otevírací doba a přiměřené ceny. V dnešní době nezbytné webové stránky nebo dostatek parkovacích míst nehrají velkou roli, a to pro více než polovinu respondentů. Pouze jeden dotazovaný připojil svůj názor k personálu, a to - rychlost obsluhy.

**Graf č. 11: Parametry sportovního zařízení**

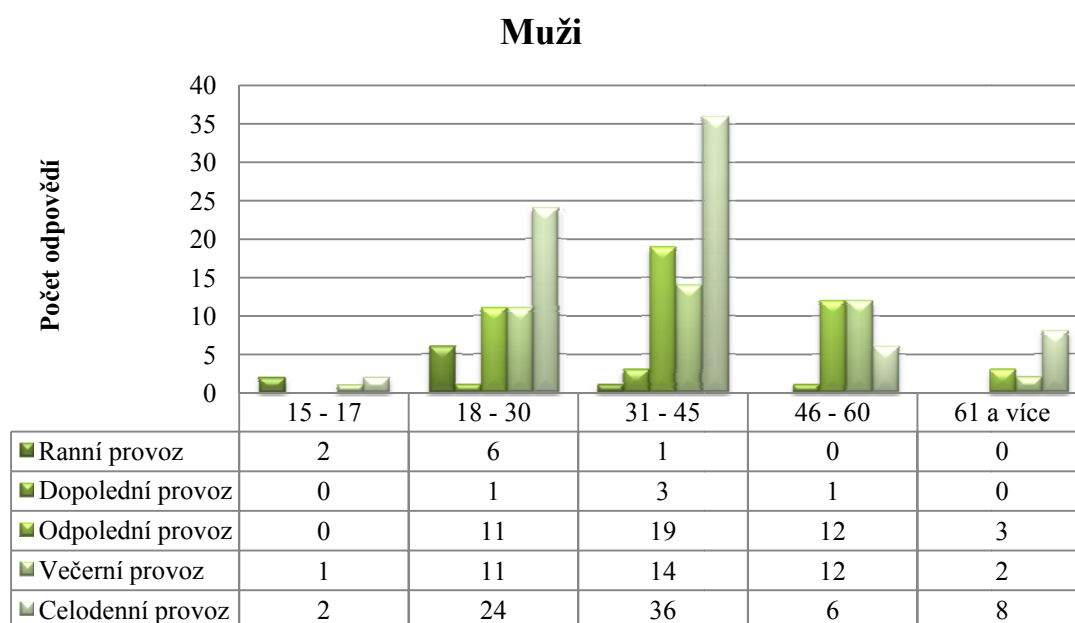
13. Na otázku zabývající se otevírací dobou měli muži a ženy téměř shodný názor a to i počtem odpovědí. Na výběr měli z pěti odpovědí a mohli jich zaškrtnout i více. Celkové hodnoty jsou uvedené v tabulce. Celodenní provoz by se podle výsledků osvědčil nejvíce. Významné výsledky jsou však i u odpoledního a večerního provozu.

**Tabulka č. 10: Otevírací doba**

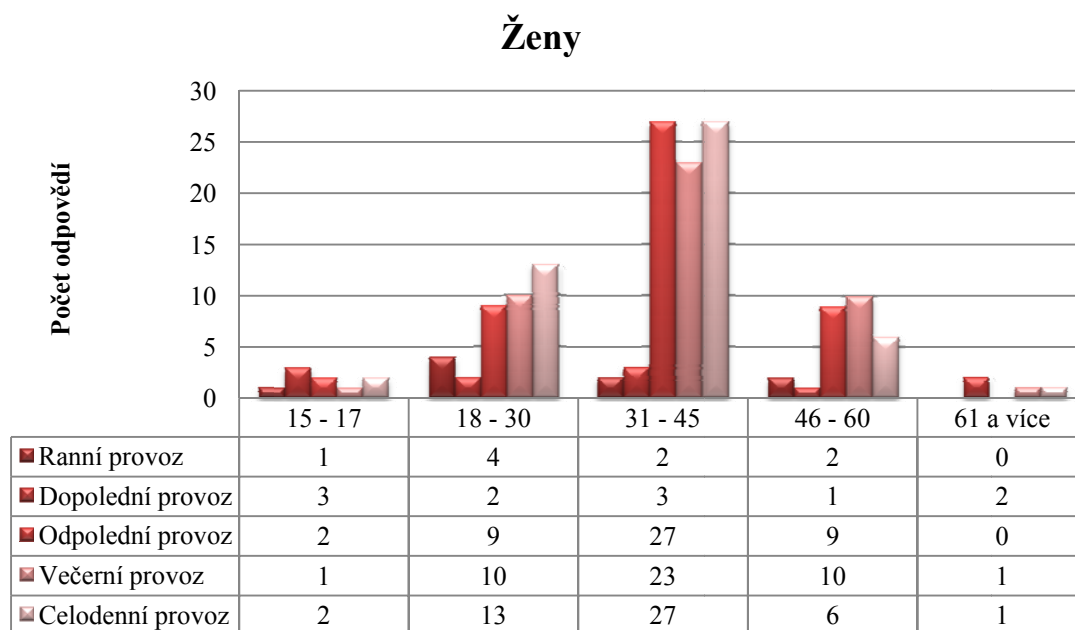
	Ranní provoz	Dopolední provoz	Odpolední provoz	Večerní provoz	Celodenní provoz
Muži	9	5	45	40	76
Ženy	9	11	47	45	49
<b>Celkem</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>92</b>	<b>85</b>	<b>125</b>

Konkrétnější výsledky pro jednotlivé věkové kategorie mužů a žen umožňuje pohled na grafy. I zde je možné vyčíst převažující zájem související s pracovní dobou a životním rytmem většiny respondentů o odpolední, večerní či celodenní provoz. Využití sportovního zařízení ráno či dopoledne je atraktivní pouze pro malou skupinu. Patrné je to zejména u početnějších kategorií – 18 - 30; 31 – 45.

**Graf č. 12: Otevírací doba – muži**

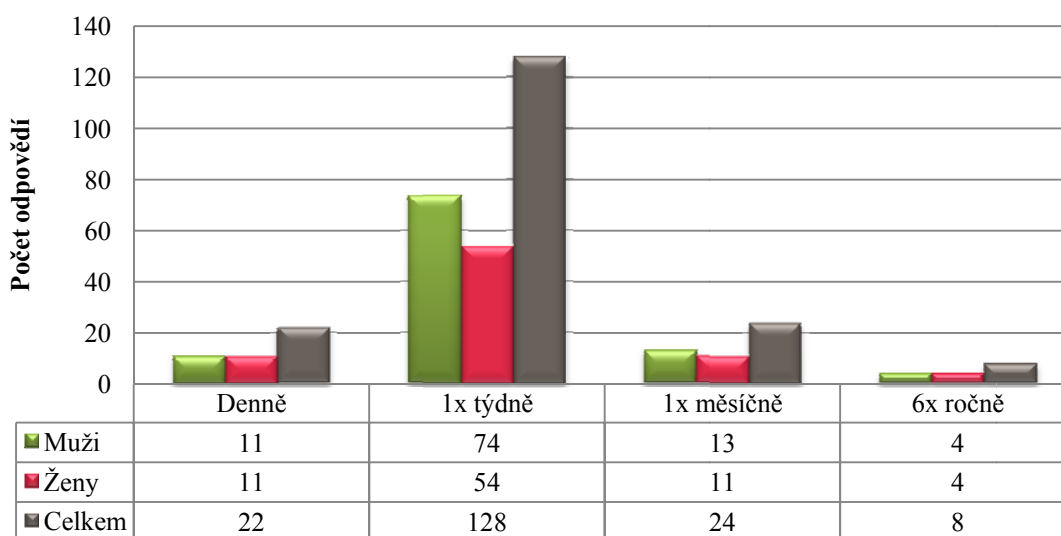


**Graf č. 13: Otevírací doba – ženy**



14. Poslední otázka dotazníkového šetření řešila četnost návštěv potenciálních zákazníků (viz graf). V rámci nabízených možností značně převažovala návštěvnost jednou týdně – 128 odpovědí (57%). U obou pohlaví jsou takřka shodné odpovědi na četnost návštěv denně a jednou měsíčně. Možnost vyjádřit svůj názor prostřednictvím otevřené odpovědi využilo 41 respondentů. Za zmínku svým počtem stojí však pouze návštěvnost třikrát týdně, kde takto odpovědělo 18 dotazovaných a dvakrát týdně s 10 odpověďmi.

**Graf č. 14: Četnost návštěv**



### 5.3 Zhodnocení

Výsledky provedených šetření se odvíjejí od současného stavu sportovišť ve městě, špatného řízení sportovní činnosti a od zastaralé či úplně chybějící nabídky určitých tělovýchovných a sportovních služeb.

Všechna sportoviště vlastní město. I přes skutečnost, že ve městě je přes 300 členů v šesti různých oddílech tělovýchovné jednoty, je zabezpečena údržba pouze fotbalového hřiště prostřednictvím placeného pracovníka. Chod ostatních sportovišť je v rukou jednotlivých sportovních oddílů. Tím vznikají časté komplikace při dojednávání sportovní aktivity z řad „nečlenů“ a jejich následný nezájem. S nefunkčním systémem řízení je spjata i nulová propagace sportu ve městě.

Z uvedených dat písemného dotazování vyplývá:

- V Českých Velenicích je dostatečně velký okruh zájemců o sport.
- Úroveň současných tělovýchovných a sportovních služeb je nedostačující a je tudíž místo pro nové sportovní zařízení.
- Bez mála všichni respondenti by uvítali nové sportovní zařízení.
- Majoritní skupinou je okruh respondentů ve věku 31 – 45, což je také nejpočetnější věková skupina v rámci celé obce. Tuto skupinu lze označit za cílový segment a především na jeho požadavcích bude vystavěna nabídka služeb.
- Ve složení nabídky by teoreticky mohly být všechny sportovní činnosti uvedené v dotazníku, jelikož zájem se téměř u všech pohyboval okolo 50% z celkových odpovědí. V podstatě cokoli nově zřízeného, udržovaného a správně řízeného by bylo pro zájemce o sport atraktivní. Cílem však nebude konkurovat již dané nabídce města, ale přispět k rozvoji něčím novým. Nejvíce zastoupeny a tedy tvořit nabídku by měly následující sportovní činnosti:
  - bowling,
  - squash,
  - fitness (posilovna),
  - skupinová cvičení.

Bowling byl respondenty uváděn nejčastěji. Ačkoli je ve městě v současné době již moderně vybavená kuželna, je uzpůsobena především pro členy oddílů k jejich tréninkům a soutěžím. Ostatní „amatérští“ hráči kuželnu navštěvují zřídkakdy.

Důvodem může být i skutečnost, že kuželky jsou náročnějším sportem vyžadujícím jistou fyzickou kondici a přesnost hry. Bowling je spíše společenskou zábavou a hráči v něm bývají úspěšnější. Na druhé straně i bowling lze hrát na vysoké úrovni a umožnil by hráčům kuželek rozšířit svůj oddíl i o bowling.

Squash patří mezi sporty, které si získaly popularitu už před několika lety, ale stále je to sport oblíbený, což potvrdily i výsledky dotazníků. Navíc opět umožní příznivcům pálkovacích her sportovat i v zimním období, jelikož ve městě jsou pouze venkovní tenisové kurty.

Fitness zde fungovalo do roku 2010, sloužilo především pro účely občasného posilování a prostorově i vybavením připomínalo spíše domácí posilovnu. Kdo chtěl skutečně více posilovat, dojížděl jinam.

Dominantní sportovní aktivitou, kterou by uvítaly hlavně ženy, byla skupinová cvičení. A to i přes skutečnost, že jsou ve městě hojně vedeny lekce různých druhů cvičení. Důvodem tak velkého zájmu mohou být nevyhovující prostory, v nichž lekce probíhají. V podstatě zde neexistuje prostor vhodný pro skupinové cvičení žen.

- Součástí by měla být restaurace zaměřená na grilované speciality, dále pak dětský koutek.
- Zařízení by mělo být komfortní, čisté, udržované s kvalitním vybavením a příjemným a kvalifikovaným personálem.
- Ceny by měly být přiměřené a dle respondentů stanovené v nejlepším případě tak, jak je uvedeno v tabulce:

**Tabulka č. 11: Ceník podle respondentů**

Nabídka sportů	Cena
Bowling	do 150 Kč/hod./dráha
Squashové hřiště	do 100 Kč/hod./kurt
Fitness	do 60 Kč/hod./osoba
Skupinová cvičení	do 80 Kč/hod./osoba

- V ceníku by se určitě mělo objevit zvýhodněné členství i permanentky.
- Vstupenky by byly vítaným přínosem pro zaměstnance jako nepeněžitý firemní benefit. I zaměstnavatelé by byli ochotni takto se sportovním zařízením spolupracovat a vstupenky svým zaměstnancům zprostředkovat.

- Největší zájem by byl o celodenní provoz s větší orientací na odpolední a večerní hodiny.
- Potenciální klienti by sportovní zařízení nejčastěji využívali jednou do týdne.

## **6 PROJEKTOVÁ ČÁST**

### **Ekonomické podmínky založení sportovního zařízení ve městě České Velenice**

## 6.1 Cíle projektu

Účelem projektu je vytvoření sportovního zařízení vycházejícího z požadavků trhu, které obyvatelům města umožní aktivně trávit volný čas a užít si zábavy v příjemném a moderním prostředí. Motivací podnikatelského záměru je absence kvalitního sportovního vyžití ve městě a okolí, podpora a rozvoj sportu ve městě, možnost vyplnění tržní mezery.

Cíle projektu:

- vysoká kvalita služeb,
- spokojení zákazníci,
- spolupráce s místními podnikatelskými subjekty,
- propagace aktivního životního stylu, sportovních aktivit.

Jednalo by se o sportovní zařízení, kde by bylo možné využít bowlingové dráhy, posilovnu, squashové hřiště, sál pro skupinová cvičení, venkovní prostory, a to vše ve spojení s restauračním zařízením. Jelikož žádné takové zařízení ve městě a okolí není, dá se předpokládat dostatek zákazníků a tím životaschopnost projektu.

## 6.2 Informace o podniku

### 6.2.1 Charakteristika podniku

Pro provozování sportovního zařízení byla zvolena právní forma společnosti s ručením omezeným. Byla by založena jedním zakladatelem, kterým může být jak fyzická, tak i právnická osoba. Takto založená společnost má proti fyzické osobě výhodu omezeného ručení a působí důvěryhodněji především pro poskytovatele kapitálu. Nevýhodou je větší administrativní náročnost a potřeba počátečního kapitálu. Legislativní kroky nezbytné k založení daného typu podnikání lze shrnout:

#### *1. Založení společnosti s ručením omezeným*

V případě jednoho zakladatele na základě zakladatelské listiny formou notářského zápisu. Listina musí obsahovat všechny náležitosti dané obchodním zákoníkem.

#### *2. Splacení základního kapitálu*

Zakladatel musí na bankovní účet složit minimální počáteční kapitál 200 000 Kč.

#### *3. Získání příslušných živnostenských oprávnění – viz níže.*



#### *4. Podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku*

Ode dne získání příslušných oprávnění nebo od založení společnosti běží devadesátidenní lhůta pro podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku.

#### *5. Vznik s.r.o.*

Společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku.

Se vznikem společnosti nastává povinnost vést účetnictví a aktivovat datovou schránku. Neodkladně poté vzniká ohlašovací a registrační povinnost místní správě sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovně a finančnímu úřadu.

Zabezpečení chodu sportovního zařízení spadá podle živnostenského zákona pod živnost volnou tj. bez nutnosti prokázání odborné způsobilosti – provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti [43]. Zakládající osoba žádající o živnostenské oprávnění, tj. fyzická osoba s trvalým pobytem v České republice si s novelou zákona může živnostenské oprávnění vyřídít osobně již na jakémkoli živnostenském úřadě – centrálním registračním místě, jelikož se zrušila místní příslušnost. O oprávnění může žádat i na kontaktních místech veřejné správy (CzechPOINT) nebo také poštou i elektronicky. Zjednodušil se i proces ohlášení živnosti. Zavedl se jednotný registrační formulář (příloha č. 3), kterým se ohlašovatel registruje zároveň i vůči finančnímu úřadu, správě sociálního zabezpečení nebo zdravotní pojišťovně, což by dříve musel dělat zvlášť. Pokud ohlašovatelem splní podmínky stanovené zákonem, je živnostenský úřad povinen vystavit živnostenské oprávnění do 15 dnů [43]. Provozovat živnost však lze již dnem ohlášení. Do pěti dnů ode dne doručení ohlášení provede živnostenský úřad také zápis do živnostenského rejstříku a vydá podnikateli výpis nikoli už živnostenský list nebo koncesní listinu [43]. Prvotní investicí do podnikání bude platba 1000 Kč za ohlášení živnosti. Za každou další živnost se platí 500 Kč.

Provoz restaurace (živnost – hostinská činnost) je spjat s prokázáním odborné způsobilosti a oprávnění by bylo zajištěno formou rekvalifikačního kurzu od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

### **6.2.2 Výběr lokality**

Lokalitou pro nové sportovní zařízení bylo zvoleno pohraniční město České Velenice. Jelikož se ve městě nenacházejí žádné prostory, které by bylo možné

pronajímat nebo odkoupit a uzpůsobit je pro provoz takového zařízení, jedinou možností bude vybudovat ho. Krom potřebné velikosti zastavěné plochy je třeba při volbě pozemku v obci přihlídnout i k dalším prostorovým nárokům na dotčené území jako např. potřeba zřízení parkoviště s dostatečným počtem parkovacích míst, které je nutné navrhovat dle platných norem; zábery obslužných komunikací a chodníků; plochy zeleně apod.

Pozemkem vhodným pro umístění navrhovaného zařízení je například pozemek s parcelním číslem 1088/1 (příloha č. 4), katastrální území České Velenice, jehož část je dle platného územního plánu obce možné využít pro činnosti, děje a zařízení sloužící k uspokojování sportovních a rekreačních potřeb občanů. Plocha části pozemku pro tyto účely přesahuje výměru 20 000 m<sup>2</sup>, což je několikrát více než jaké jsou plošné nároky na výstavbu plánovaného sportovního zařízení.

Výhodnost zvolené lokality:

- *územní plán* – pozemek je určen pro sportovní účely - odpadá tedy nutnost podání žádosti o změnu v územním plánu města.
- *Velikost pozemku* – dostatečně velký prostor pro zařízení daného typu i pro případné rozšíření objektu.
- *Lokalizace pozemku* - pozemek se nachází v sousedství sportovního stadionu, tím pádem bude nové sportovní zařízení spádové i pro jeho návštěvníky. Místo je dobře dostupné pro všechny obyvatele města.
- *Inženýrské sítě* – prostor je kompletně zasíťován, snižují se náklady na výstavbu.
- *Plánovaná okolní zástavba rodinnými domy* - v roce 2011 proběhlo výběrové řízení a bylo v těsné blízkosti pozemku prodáno 11 parcel určených k rozvoji bydlení ve městě. Pozemky navazují na již zastavěnou část. Podle informací, které poskytl místní úřad, zde budou stavět převážně mladí lidé ve věku okolo čtyřiceti let a mladší, tedy potenciální zákazníci. V územním plánu jsou i další parcely určené pro stavbu rodinných domů v okolí plánovaného sportovního zařízení.

Informaci o umístění sportovního zařízení by mohla, především pro ty, kteří nejsou místní, doplňovat cedule na směrových tabulích města. Zároveň by to byl i prostředek propagace.

### **6.3 Cílový trh**

Z podkladů a dat uvedených v analytické části lze za cílový trh označit skupinu obyvatel ve věku 31 – 45 let. Do této kategorie spadají silné populační ročníky sedmdesátých let. Jsou to mladí lidé v nejproduktivnějším věku, kteří se chtějí bavit, trávit čas aktivně a jsou ochotni investovat do sportovní činnosti. V případě rodin s dětmi poté dochází i k zapojování dětí do aktivního způsobu života. Plánovaná zástavba rodinnými domy v blízkosti sportovního zařízení by měla zajistit dostatek těchto cílových potenciálních zákazníků. Nabídka a prodej sportovních a tělovýchovných služeb bude vycházet především z požadavků cílového trhu, ale vše by mělo být koncipováno tak, aby bylo vyhověno i dalším zájemcům o sport mimo danou věkovou kategorii.

### **6.4 Poskytované služby**

S ohledem na přání a potřeby potenciálních zákazníků budou v nabídce zařízení níže specifikované sportovní služby. Nezbytně nutná pro získání a udržení zákazníků je kvalita. Poskytované služby budou tedy spjaté s kvalitním vybavením a stroji, s čímž souvisí i delší životnost.

#### **6.4.1 Bowling**

Hlavním produktem sportovního zařízení budou dvě bowlingové dráhy. Důraz bude kladen na špičkovou kvalitu – dráhy, koule, automatické stavěče, software, obuv. Tu by zajistila společnost EURO-BOWLING s.r.o. zabývající se prodejem, výrobou a instalací bowlingových drah již od roku 1995 [34]. Popis produktu se všemi jeho komponenty je součástí přílohy č. 5.

Bowling patří mezi nejpopulárnější hry na světě a je určen nejen pro profesionální hráče. Pro amatéry je to druh sportovní aktivity spojující zábavu a sport. Zároveň lze zapojit i děti a to využitím výsuvných mantinelů. Touto pomocí budou vždy úspěšní a tedy rovnocennými spoluhráči dospělým hráčům. Právě bowling by byl nejvíce využit ke konání firemních a společenských akcí, stejně jako pro pořádání amatérských lig a turnajů všech úrovní.

### 6.4.2 Squash

Součástí sportovního zařízení bude jeden squashový kurt. Vestavbu kurtu by měla na starosti firma In-tec, specializovaná nejen na stavbu squashových kurtů, ale i sportovních a relaxačních zařízení a víceúčelových hal [36]. Při volbě zhotovení se rozlišuje omítkové a panelové provedení, přičemž zde by byl vestavěn kurt panelový. Ačkoli se jedná o finančně náročnější variantu, komerční výhodnost převažuje. Není nutná repase a opravy.

Squash svou dynamikou umožňuje během krátké chvíle velký výdej energie. Je to tedy sport časově nenáročný a stále dostupnější z hlediska financí. Přestože squashový „boom“ již Českou republiku minul, má stále ještě dost příznivců.

Využitelnost kurtu je nyní možné zvýšit i novou hrou wallyball. Hra, která u nás získává stále větší oblibu, je novou formou volejbalu hraném na squashovém kurtu. Na kurtu mohou hrát minimálně dva a maximálně 6 hráčů. Vznikla v roce 1979 v USA [28]. Oproti volejbalu je méně náročná a zábavnější, zvláště pak pro mladší věkové kategorie. Pro hráče klasického volejbalu wallyball může být atraktivní vzhledem k některým atributům daných uzavřeným prostorem, jako např. odraz od stěn. Tím se hra stává dynamičtější, rychlejší, náročnější na pohyb a postřeh. Speciálně vyvinutý míč, který je pomalejší než volejbalový a rovněž volnější pravidla dělají wallyball přístupnější i pro tzv. „sváteční hráče“. Wallyball by tedy nebyl výhodný jen z důvodu využitelnosti kurtu, ale i rozšíření nabídky.

### 6.4.3 Skupinová cvičení

Zejména pro ženy budou určeny hodiny skupinových cvičení. Orientace bude na moderní typy těchto cvičení. Všechny nové cvičební systémy mají základ v aerobiku. Odlišnost je pak tedy pouze v tom, co je k němu přidruženo. Může to být tanec, bojové umění či určitá balanční nebo posilovací pomůcka. Z počátku bude důležitá rozmanitost nabídky skupinových lekcí a poté se bude moci na základě poptávky její složení upravit. Také by byly rozlišeny lekce pro začátečníky a pokročilé. Pokud by byl zájem ze strany maminek o cvičení s dětmi, lze k těmto účelům využít daný prostor. Měly by být poskytovány lekce:

#### *Zumba fitness*

Jak už vyplývá z názvu, jedná se o kombinaci klasické zumbly a fitness. Je to typ cvičení, který zaznamenává obrovský úspěch, jelikož je to zábavná forma spalování

kalorií a je vhodná téměř pro každého. Zumba fitness je založena na principu přerušovaného kardio tréninku, při kterém dochází ke střídání pomalých a rychlých rytmů a tím se formuje a posiluje celé tělo.

### ***Body styling***

Body styling patří mezi nejoblíbenější typy skupinových cvičení. Cvičí se vahou vlastního těla nebo s jednoduchými pomůckami, přičemž důraz je kladen na problematické partie těla. V tomto případě jde zjednodušeně o spojení aerobiku a posilování.

### ***Tae-bo***

Cvičební systém tae-bo vychází z různých bojových umění a aerobiku. Dynamické cvičení je založené na kopech a úderech a připívá ke zvýšení fyzické kondice a formování těla. Výhodou je jednoduchá choreografie.

### ***Fit-ball***

Posilovací balanční cvičení na velkých míčích se nazývá fit-ball. Míč slouží jako pomocník, opora pro posilování a relaxaci. Cvičení obsahuje rehabilitační prvky, dochází ke zlepšení rovnováhy a ke tvarování postavy.

### ***Pilates***

Zejména pro ženy trpící bolestmi zad je vhodné cvičit pilates. Cílem je posílení středu těla, naučit se správně dýchat a vědomě se koncentrovat na každý pohyb. Cvičení pomáhá uvědomovat si své tělo, odprostit se od stresu.

### ***Jumping***

Jumping neboli cvičení na trampolínách je založeno na jednoduchých poskocích, posilování balance. Předností tohoto typu cvičení je nízká zátěž kloubů, protože nohy dopadají na trampolínu a ne na pevnou podložku.

## **6.4.4 Fitness**

Cílem bude vytvořit moderní a kvalitně vybavené fitness pro různorodé skupiny cvičenců. Jelikož o fitness služby projevíly zájem i ženy (viz písemné dotazování), bude posilovna rozdělena na dvě části – pro ženy a pro muže. Dané rozdělení však neznamená, že ženy nebudou moci využívat stroje v mužské části posilovny.

V dámské části by se nacházely stroje určené pro tzv. kruhový trénink (obrázek č. 1). Jedná se o komplexní posilovací a cvičební program, který zahrnuje prvky aerobního a silového tréninku zároveň. Cvičení probíhá na 8 – 10 v kruhu logicky uspořádaných posilovacích strojích a na 8 - 10 stanovištích pro aerobní cvičení. Celková doba cvičení je třicet minut, přičemž během této doby dochází ke změnám stanovišť. Změny hlásí po třiceti, někde po 45 vteřinách automat. Důvodem pro zařazení kruhového tréninku do nabídky je řada výhod:

- *zdravotnické hledisko* – koncept cvičení umožňuje během relativně krátké doby posílit všechny části těla;
- *30 minut cvičení* – krátká doba umožňuje i pracujícím ženám, ženám na mateřské dovolené docházet do posilovny, a to bez velké časové ztráty;
- *cvičení pro každou ženu* – kruhového tréninku se mohou účastnit různé skupiny žen s různými zkušenostmi v oblasti cvičení;
- *posilovací stroje* - jsou určeny a uzpůsobené pro ženské tělo, což umožňuje využívat přiměřené zátěže a tím dosažení lepších výsledků v kratším čase;
- *první návštěva* – po odborném zaškolení jsou ženy schopné cvičit samy,
- *kruh* – přináší možnost se po krátkém rozcvičení ihned zapojit do cvičení na některém volném stroji nebo stanovišti.

**Obrázek č. 1: Kruhový trénink pro ženy**



Závěrem lze konstatovat, že kruhový trénink je mnohem atraktivnější formou, kde odpadá obvyklý ostych, nechuť k posilování v běžném fitness. Zároveň poskytuje poměrně velkou obslužnost. V rámci jednoho 30 minutového cvičení zde může cvičit až 16 žen a další mohou být již připravené se zapojit do kruhu, když někdo jiný končí.

Druhá část, někdy označovaná jako těžká posilovna, bude zaměřena hlavně na muže a od toho se bude odvíjet i vybavení. Budou zde tři zóny:

- kardio koutek s běhacím pásem, spinningovým kolem a eliptickým trenažérem;
- těžké posilovací stroje;
- protahovací část společně s činkami, švihadly a posilovacími pomůckami.

#### 6.4.5 Restaurace

Restaurace bude také složkou sportovního zařízení a měla by nabízet zejména grilované speciality. Koncipována bude ale tak, aby vyšla vstříc i sportovcům svojí odlehčenější formou. S grilováním jednoznačně souvisí jarní a letní měsíce, a tedy i venkovní posezení bude součástí. Bar restaurace bude sloužit zároveň jako recepce, tedy pokladna, půjčovna sportovního zařízení, budou se zde poskytovat informace, zařizovat rezervace, vydávat klíče od šaten aj. Prodej doplňků výživy by zpočátku nebyl realizován, záleželo by na budoucím zájmu zákazníků. Zajištěn by byl pouze prodej energetických nápojů.

#### 6.4.6 Doplňkové služby

Doplňkové služby se budou týkat níže uvedeného.

- *Dětský koutek* – bude součástí venkovní terasy a určen bude spíše pro odrostlejší děti, které jsou schopné se samy zabavit a nejsou zcela závislé na kontaktu s rodiči. K dispozici by měly hry, hračky a malování. Obsluha restaurace bude na koutek občasně dohlížet, ale nebude v její odpovědnosti starat se o děti.
- *Permanentky, zvýhodněné členství*.
- *Zapůjčení vybavení* – pro hráče bowlingu by byla k dispozici speciální obuv chránící zároveň i povrch drah. Návštěvníci squashe si budou moci vypůjčit rakety i míčky, pro hru wallyball pak síť a míč. Kromě bowlingu se bude jednat o placenou službu. Popřípadě bude možné zapůjčit i ručníky.
- *Venkovní prostor* – zde by mohly být stoly na stolní tenis, prostor na petanque a jiné hry. Přes léto pak možnost využití pozemku ke sportování nebo posilování venku.

Otevírací doba sportovního zařízení bude od 10<sup>00</sup> do 23<sup>00</sup> hodin ve všední dny i o víkendu. V ranních hodinách tak bude dostatek času na úklid a údržbu objektu. Zákazníci budou moci vyvíjet sportovní aktivitu i v dopoledních hodinách. Sportovní služby budou poskytovány do 22<sup>00</sup> hodin, jelikož se musí připočítat čas strávený

v šatnách. Provoz restaurace a bowlingu bude o hodinu posunut, tj. na 11<sup>00</sup> hodinu. Teplá kuchyně bude fungovat od 11<sup>00</sup> – 21<sup>00</sup> hod.

## 6.5 Konkurence

Cílem vymezení konkurence je provést průzkum subjektů nabízejících tělovýchovné a sportovní služby v dané lokalitě a okolí. Pro České Velenice to znamená charakterizovat konkurenci nejen na české, ale i na rakouské straně.

Nabídka sportovních služeb přímo ve městě byla již charakterizována. Jedinou možností sportovního vyžití je sportovní stadion, který spravuje město, ale zabezpečuje pouze jeho provoz. Údržbu, kromě fotbalového hřiště, které není veřejnosti přístupné, musí zabezpečit jednotlivé oddíly. Ty však mají problémy s financováním vlastní činnosti a provozu. Pouze o hale stadionu by se dalo tvrdit, že je hojně využívaná a ne pouze z řad členů tělovýchovné jednoty, ale je nesoběstačná a město pokrývá většinu jejích nákladů. Všechny tyto i dříve uvedené skutečnosti jsou příčinou toho, že pouze malé procento obyvatel se odhodlá ke sportovní činnosti a také, že o modernizaci a rozvoji těchto zařízení nemůže být řeč. Právě proto nemůže být nabídka sportu ve městě považována za konkurenční. Jediná konkurence by mohla být cenová. V příložené tabulce jsou vypsány ceny pronájmu sportovišť

**Tabulka č. 12: Ceny pronájmu sportovišť v Českých Velenicích**

Sportovní hala	300 Kč/hod.
Kuželky	150 Kč/hod./dráha
Venkovní volejbalový kurt	50 Kč/hod./kurt
Venkovní tenisové kurty	80 Kč/hod./kurt
Plážový volejbal	50 Kč/hod./hřiště

*Zdroj: Vlastní šetření*

Jediné sportovní zařízení, které lze považovat za konkurenční, se však nachází pouze ve 35 km vzdálené Třeboni. Nic jiného bližšího v okolí není, a to ani v Rakousku. Sportovní vyžití je v Třeboni spjaté především se dvěma lázeňskými zařízeními v majetku města. Jedná se o Bertiny lázně a Lázně Aurora. Obě zdravotnická zařízení kromě léčení zprostředkovávají ubytování, stravování, sportovní služby a služby wellness. Lázně se již několik let snaží docílit vytvoření společné vize o nabídce služeb (patrně v následujícím textu), aby nedocházelo k nepřiměřené konkurenci.



### ***Bertiny lázně***

Součástí komplexu lázní Berta je veřejně přístupný sport park s bazénem, tenisovou halou, squashem a dvěma bowlingovými dráhami. Venkovní prostory pak nabízejí možnost využití tenisového a volejbalového kurtu, stolního tenisu a plochy na petanque.

Tabulka umožňuje náhled na ceník. Tenisová hala je v provozu 24 hodin denně a ceny jsou odstupňované dle denní doby. Nejvyšší cena je v odpoledních/večerních hodinách a o víkendech.

**Tabulka č. 13: Ceník pronájmu sportovišť Bertiny lázně**

<b>Squash</b>	Po – Ne 150 Kč
<b>Tenisová hala</b>	Po – Pá 00:00 - 15:00 hod. 250 Kč, 15:00 - 22:00 hod. 380 Kč, 22:00 – 00:00 250 Kč, So – Ne 250 Kč (9 – 12 hod. – 380 Kč, 15 – 22 hod. – 380 Kč)
<b>Tenis</b>	120 Kč/hod.
<b>Volejbal</b>	120 Kč/hod.
<b>Bowling</b>	14:00 - 19:00 hod. 170 Kč/dráha/hod. 19:00 - 02:00 hod. 200 Kč/dráha/hod.
<b>Fitness</b>	100 Kč/90 min.
<b>Stolní tenis</b>	25 Kč/hod.
<b>Petanque</b>	25 Kč/hod.

*Zdroj: Bertiny lázně, 2012*

### ***Lázně Aurora***

Aurora disponuje veřejným golfovým cvičišťem, fitness službami, tělocvičnou, squashem a bowlingem. Wellness je zde zabezpečováno bazénem a aqua centrem. Tělocvična je uzpůsobena pro basketbal, volejbal a tenis, ale slouží zejména pro skupinový rehabilitační tělocvik a cvičení jógy. Ceny sportovních služeb jsou téměř totožné jako v Bertiných lázních (viz tabulka). Oba lázeňské komplexy nabízejí možnost zakoupení permanentek a za úplaty a složení zálohy zapůjčení potřebného sportovního vybavení.

**Tabulka č. 14: Ceník pronájmu sportovišť Lázně Aurora**

<b>Fitness</b>	100 Kč/90 min.
<b>Tělocvična</b>	500 Kč/60 min., pro komerční účely 2000 Kč
<b>Squash</b>	150 Kč/60 min.
<b>Jóga</b>	60 Kč/60 min.
<b>Bowling</b>	250 Kč/dráha/hod.

*Zdroj: Lázně Aurora, 2012*

Konkurenční výhody lázeňských středisek:

- *atraktivita města Třeboň;*
- *široká škála služeb poskytovaných v rámci jednoho areálu – restaurace, kadeřnické a kosmetické salóny, ubytování, obchody, různé akce – taneční večery, ochutnávka vín aj.;*
- *kvalita poskytovaných služeb – velká návštěvnost umožňuje neustále zkvalitňovat nabídku služeb;*
- *zvyk obyvatel Českých Velenic a okolí na zdejší sportoviště – Třeboň byla doposud jediným místem, kde si mohli kvalitně zasportovat, navázat vztahy.*

Nevýhody vyplývají z toho, že Třeboň je lázeňským městem. V hlavní sezóně je prakticky nemožné kvůli turistickému ruchu a množství lázeňských hostů sportovat bez předchozí rezervace. Sportoviště jsou primárně určena pro hosty lázní a jsou plně obsazena i na měsíc dopředu. Skupinová cvičení pro ženy jsou zaměřena spíše na léčebný charakter, což také nemusí vyhovovat všem. Velkou nevýhodou jsou vyšší ceny a jejich časté změny v průběhu sezóny. Obyvatelé Českých Velenic a okolních obcí si navíc k ceně za sportovní aktivitu musejí připočítat ještě náklady na cestu. Rolí hraje nejen finanční, ale i časová náročnost.

## **6.6 Cena**

Stanovení cen bude vycházet především z kvality vybavení, dále z cen konkurence i z očekávání zákazníků. Ceny by měly být přiměřené, ale vzhledem k finanční náročnosti projektu, vysoké kvalitě služeb a množství plánovaných slev, budou počáteční ceny na České Velenice možná vyšší (viz tabulka č. 15). Často využívaná strategie zaváděcích cen a následného zdražování tedy realizována nebude, a to i důvodu možné následné nepřijatelnosti ze strany zákazníků.

Ceny se budou lišit v závislosti na denní době. Největší návštěvnost bude očekávána v odpoledních a večerních hodinách, s čímž souvisí i vyšší ceny za vstupné. Motivačním nástrojem k návštěvě sportovního zařízení od 10<sup>00</sup> - 16<sup>00</sup> hodin budou levnější vstupenky. Výhodné to může být pro ty, kteří se chtějí vyhnout většímu náporu, pro maminky na mateřské nebo rodičovské dovolené i pro nepracující. Pouze lekce skupinových cvičení budou vedeny až po 16. hodině z důvodu zajištění kapacitní obsazenosti a personálního zabezpečení. Sál by v době, kdy nebudou probíhat lekce, mohly využívat například školy nebo školky.

**Tabulka č. 15: Ceník poskytovaných služeb**

	10 <sup>00</sup> - 16 <sup>00</sup>	16 <sup>00</sup> - 22 <sup>00</sup>	Zvýhodněné členství
Bowling	190 Kč/hod./dráha	220 Kč/hod./dráha	X
Kruhový trénink pro ženy	70 Kč/60min.	80 Kč/60min.	60 Kč/60min
Fitness	90 Kč/90min.	100 Kč/90min.	80 Kč/90min.
Squash	130 Kč/hod./kurt	150 Kč/hod./kurt	120 Kč/hod./kurt
Skupinové cvičení	X	90 Kč/90min.	70 Kč/90min.
<b>Půjčovní:</b> squashová raketa – 40 Kč, míček – 15 Kč, síť a míč na wallyball – 40 Kč, ručník – 20 Kč			

První hodina kruhového cvičení bude pro klientky zdarma. Přes rezervační systém se přihlásí na zaškolení a další hodinu již mohou cvičit samy. Zvýhodněné členství se bude týkat důchodců, dětí do 15 let a studentů po předložení studentského průkazu. Permanentky budou cenově odstupňované podle počtu vstupů, jak je uvedeno v tabulce. Zvláštní cenové výhody lze zajistit pro konání turnajů a jiných akcí, pro firmy a jejich zaměstnance.

**Tabulka č. 16: Permanentky**

	Permanentka			
	5 vstupů	10 vstupů	20 vstupů	50 vstupů
Kruhový trénink - dámské fitness	380 Kč	700 Kč	1 300 Kč	2 800 Kč
Fitness	475 Kč	900 Kč	1 700 Kč	3 500 Kč
Squash	715 Kč	1 350 Kč	2 560 Kč	5 250 Kč
Skupinové cvičení	430 Kč	810 Kč	1 540 Kč	3 150 Kč

## 6.7 Komunikace

Každý podnikatelský subjekt, tedy i sportovní zařízení, by měl určitým způsobem komunikovat, prezentovat svou nabídku a tím zaujmout místo v povědomí zákazníků. K tomu pomáhá využití jednoho z nástrojů marketingového mixu, a sice komunikace. Cílem komunikace je vyvolat zájem k nákupu produktu. V rámci toho budou volena různá komunikační média mající za cíl podnítit poptávku potenciálních zákazníků, především pak cílové skupiny, k nákupu služeb sportovního zařízení.

Typy nástrojů a intenzita propagace se bude lišit před a těsně po otevření a dále pak v průběhu chodu zařízení. V prvním případě ve stádiu zavádění služeb by měla být propagace nejintenzivnější. Jelikož se jedná o malé město a není zde konkurence, sportovní zařízení bude rychle v povědomí všech a postupem času se intenzita propagace může snížit. Nebude nutné prezentovat zařízení jako takové, ale spíše již konkrétní nabídku služeb, různé sportovní akce a aktivity na podporu prodeje.

Komunikace bude zajišťována prostřednictvím:

- plakátů,
- letáků,
- internetových stránek,
- SMS Infokanálu,
- inzerce v místním zpravodaji,
- akcí na podporu prodeje.

Před otevřením bude komunikace zprostředkována reklamou - výlepem plakátů. Plakáty je možno umístit na pěti placených výlepových místech. Plochy výlepu plakátů se nacházejí v místech větší koncentrace pohybu osob, například u vlakového nádraží, v parku nebo na sídlišti. Ceny za výlep jsou víceméně symbolické. Náhled na ceník nabízí tabulka.

**Tabulka č. 17: Ceník výlepu plakátů**

Formát plakátu	Cena výlepu
A4	5 Kč/ks/týden + DPH 20%
A3	10 Kč/ks/týden + DPH 20%

*Zdroj: Městský úřad České Velenice – interní data*

K zajištění komunikace s cílovou skupinou by bylo využito možnosti umístit plakáty ve školkách, ve škole, v obchodech a v místních firmách nebo na kulturních akcích města. Další plakáty by bylo možné umístit na zařízeních spolupracujících partnerů. Jelikož by se jednalo o vzájemnou spolupráci a propagaci, platba za výlep se nepředpokládá.

V rámci tištěné reklamy by byly vedle plakátů využité i letáky.

Aby se informace o nabídce služeb sportovního zařízení rozšířila mezi obyvatele, bude využita služba SMS Infokanálu Městského úřadu. Služba umožňuje zasílání informací na zaregistrovaná čísla mobilních telefonů formou krátkých textových zpráv. Cena za jedno sdělení je 600 Kč a je rozesláno na 1100 zaregistrovaných telefonních čísel. Komunikaci by dále zajišťovala inzerce v měsíčníku Českovelenický zpravodaj. Cena inzerce se v místním zpravodaji vypočítává dle  $\text{cm}^2$  využití stránky. Rozlišuje se inzerce na obálce, kdy  $1 \text{ cm}^2$  stojí 4 Kč a uvnitř čísla s cenou 3 Kč za  $1 \text{ cm}^2$ .

Dalším komunikačním médiem bude internet. Ten by měl zajistit jakési public relations – tedy komunikaci s širokou veřejností. Na webových stránkách by byly dostupné veškeré informace spjaté se sportovním zařízením – kontakty, nabídka služeb, ceníky, kalendář akcí aj. Pro zákazníky by zde byla možnost využít rezervačního systému, dále možnost vyjádření názoru, poradny, hlasování o spokojenosti i službu přihlašování do turnajů. Vedle fotogalerie by součástí mohly být i výuková videa. Zejména ženy by tuto službu mohly ocenit v případě neznalosti určitého typu skupinového cvičení. V rámci internetové prezentace by byl vytvořen profil na sociální síti Facebook.

Pokud bude sportovní zařízení disponovat webovou stránkou, došlo by také k umístění odkazu na stránky města. Tato služba je poskytována zdarma. Dále by bylo výhodné využít nabídku uveřejnění na serveru Třeboně [trebonsko.cz](http://trebonsko.cz). Výměnou za umístění odkazu na tento server na vlastním webu je služba uveřejnění zdarma. Služba je platná 12 měsíců a obsahuje uveřejnění názvu, adresy, telefonu, emailu, www adresy, popisu s 200 znaky a jedné náhledové fotografie [40]. Po uplynutí jednoho roku a zhodnocení tohoto typu komunikace bude možné využít i placenou službu serveru, kdy se obsah uveřejněných informací navyšuje a inzerce je řazena nad úroveň neplacených inzerátů.

V průběhu činnosti sportovního zařízení by se komunikace týkala hlavně podpory prodeje. Zejména se bude jednat o pořádání amatérských lig a turnajů. Výhodnost je v plánované návštěvnosti po celou sezónu. V průběhu roku tak bude zajištěna využitelnost sportovišť i z důvodu přípravy, tréninků pro soutěže.

K zajištění interakce se zákazníky nebo při poklesu návštěvnosti by mohly být aplikovány motivační nástroje podpory prodeje:

- slevy - při překročení určitého počtu vstupů;
- slosování vstupenek – jednou do měsíce by byly vstupenky slosovány a výherci by získali další vstup zdarma nebo slevu z permanentky;
- poukázky – ty by se týkaly především spolupracujících partnerů – ke vstupence by se získala např. 50 Kč poukázka na masáž a naopak po masáži by klienti získali poukázku na slevu ze vstupného do sportovního zařízení. Poukázky by měly být také součástí benefitů pro zaměstnance z řad spolupracujících místních firem.

Návštěvnost by byla udržována i dalšími propagačními akcemi souvisejícími nejen se sportem, ale i s restauračním zařízením, například: nárazové cvičební programy, turnaje o ceny, akce přived' hráče do amatérské ligy squashe, dostaneš pátku, zapojte se do kruhu (kruhové cvičení), vypouštění balónů splněných přání, týden grilovaných ryb, steakové dny, koktejlové párty, dny za symbolickou cenu, přednášky o zdravé výživě, efektivním posilování apod.

Ve sportovním zařízení by byly k dispozici vizitky, letáky se základními informacemi či letáky informující o novinkách, různých akcích a další propagační materiály. Prezentace různých akcí může být podpořena i v rámci softwaru u bowlingu, kdy by se konkrétní sdělení objevovalo na obrazovkách v průběhu hry.

## **6.8 Distribuce**

Distribuce bude zajištěna formou přímých distribučních kanálů, kde základem je prodej konečnému spotřebiteli. V daném případě to znamená, že zákazník si bude muset pro službu dojet k poskytovateli, tj. do sportovního zařízení. Umístění a dostupnost pro místní obyvatele byla již popsána v části lokalizace. Ti, kteří jsou odkázáni na vlastní dopravu, budou moci využít parkovací stání u sportovního zařízení.

## 6.9 Spolupráce

Vzájemná spolupráce se sportovním zařízením by se týkala všech fyzických a právnických osob, které by byly ochotné podílet se na realizaci jednotlivých cílů. A to buď zdarma, nebo za úplatu.

Snahou bude oslovit podnikatelské subjekty, se kterými by se daly vytvořit vzájemně výhodné produkty pro ně, sportovní zařízení a zákazníky. Šlo by o místní podniky nebo i jednotlivce působící v oblasti regenerace – masérské služby; pro ženy zákaznice atraktivní podniky, jako jsou kadeřnické a kosmetické salóny nebo květinářství; pro muže pak například železářství, stavebnictví, autoopravny. Spolupráce by mohla probíhat formou vzájemných slev při zakoupení produktu nebo využití dané služby. Zákazníci by pak měli možnost vybrat si, kde slevový kupon, poukázku uplatní.

Další možností spolupráce by bylo oslovení místních firem nacházejících se především v Hospodářském parku za účelem jednání o firemních benefitech - vstupenkách, permanentkách do sportovního zařízení. Zaměstnavatelé by tím pečovali o zdraví svých pracovníků, což by mohlo příznivě působit na jejich spokojenost, motivaci, a tím pádem by bylo snazší si je udržet. Benefity ve formě příspěvků na sport jsou navíc pro zaměstnavatele nedaňovým nákladem. Výhodnost pro zaměstnance spočívá kromě jiného v tom, že za zvýšení platu by odváděli daň, zatímco benefity jsou příjmem osvobozeným od daně.

Důležité bude spolupracovat i s velenickým úřadem v souvislosti s dotační politikou, sponzorstvím nebo darováním. Mohlo by být využito i smluvního partnerství se školami v rámci hodin tělocviku žáků. K rozvoji místního sportovního stadionu by šlo pořádat celoroční turnaje zahrnující v sobě více sportovních aktivit, z nichž každou lze provozovat jinde – například tenis na stadionu a bowling ve sportovním zařízení.

Cílem veškeré spolupráce by tedy nebylo pouze zajištění dostatku spokojených zákazníků, což je samozřejmě pro poskytování služeb zásadní, ale také podporovat místní podnikání, aktivní způsob života a tím přispívat k rozvoji celého města.

## 6.10 Personální zajištění

Pro potenciální zákazníky je vedle kvality poskytovaných služeb nejvíce důležité také personální složení. Personál reprezentuje podnik, kvalitu poskytovaných služeb,

takže je schopen buď odradit zákazníky, nebo je přilákat. Aby nedocházelo k prvnímu případu, nebude výběr zaměstnanců, lektorů a instruktorů probíhat pouze formou životopisů, ale především formou osobního kontaktu. Výběr bude záviset na jejich vystupování, schopnosti jednání s lidmi, úrovni dovedností a znalostí. Přednost budou mít pracovní síly z řad místních obyvatel. Jelikož se ve městě téměř všichni znají, důležitou roli budou hrát i tzv. „známé tváře“, které dokáží samy o sobě přitáhnout návštěvníky. Snahou bude vytvořit mladý, aktivní personál, který je věkově blízký cílové skupině. Motivací by jim kromě finančního ohodnocení měla být i možnost spolupodílet se na chodu zařízení či tvorbě propagačních akcí. Měli by to být tedy jedinci komunikativní, iniciativní a odpovědní.

Stálými zaměstnanci sportovního zařízení zpočátku budou:

- obsluha baru, recepce – 2x, středoškolské vzdělání nebo výuční list či doložená praxe, komunikativní znalost němčiny, 12 - ti hodinová pracovní doba, střídání pracovníků po týdnu;
- kuchař – 2x, výuční list, 12 - ti hodinová pracovní doba, střídání pracovníků po týdnu;
- pomocná síla kuchyně – 2x, základní vzdělání nebo výuční list, 12 - ti hodinová pracovní doba, střídání pracovníků po týdnu;
- uklízeč/ka – 1x.

V případě úklidu by se jednalo o poloviční úvazek, ostatní by byli zaměstnání na plný úvazek. Obsluha baru by měla mít oprávnění instruktor fitness, aby byla schopna zajistit odborné rady a poskytnout pomoc v rámci posilovny. Pokud by se nenašel nikdo takový, bude cílem zajistit zaměstnancům příslušné oprávnění prostřednictvím absolvování rekvalifikačního kurzu. Zároveň se i majitel bude snažit o získání všech oprávnění spjatých s provozem zařízení, aby byl schopen kdykoli zastoupit své zaměstnance.

Mimo pracovní poměr pak bude řešena spolupráce s lektory a lektorkami skupinových cvičení. A to buď ve formě dohody o provedení práce, nebo formou pronájmu sálu. Jelikož ve městě probíhá hojně lekcí a v nevhodných prostorách, neměla by být o lektory nouze. Konat se budou různé lekce cvičení čtyřikrát do týdne.



Odborná pomoc ve fitness bude zajištěna obdobně, skrze zkušené trenéry. Ty by na základě zájmu docházeli či dojížděli do sportovního zařízení, poradili by, jak obsluhovat a efektivně využívat posilovací stroje i jak se správně stravovat.

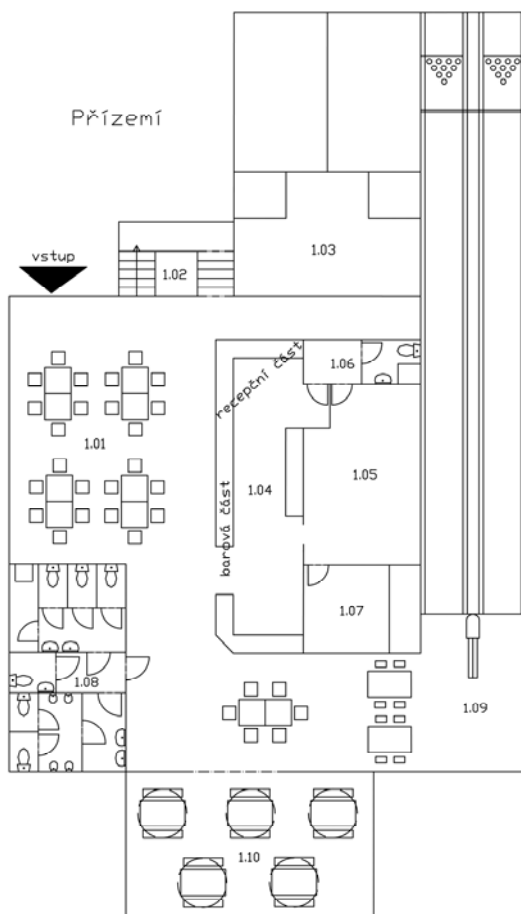
Až samotný chod zařízení a zájem návštěvníků však ukáže reálnou potřebu personálu. Není tedy vyloučeno rozšíření skladby personálu o další stálé zaměstnance. Opomijena nebude ani oblast studentských brigád a praxí.

## **6.11 Materiální předpoklad**

Navrhovaný objekt je koncipován jako dvoupodlažní budova, ve které se kromě sportovního zařízení nachází také restaurace. Jelikož zařízení bude vybudováno úplně nově, je větší možnost realizovat prostory dle vlastních představ, ale samozřejmě s ohledem na potřebné prostory pro výstavbu jednotlivých sportovních ploch a na dané zákonné normy a předpisy, jako například bezbariérovost, počet sociálních zařízení nebo prostory pro personál. Celková zastavěná plocha navrhovaného zařízení s přihlédnutím k těmto skutečnostem činí 432,1 m<sup>2</sup>. Konkrétní rozvržení prostor je patrné ze situačních výkresů jednotlivých podlaží (obrázek č. 2).

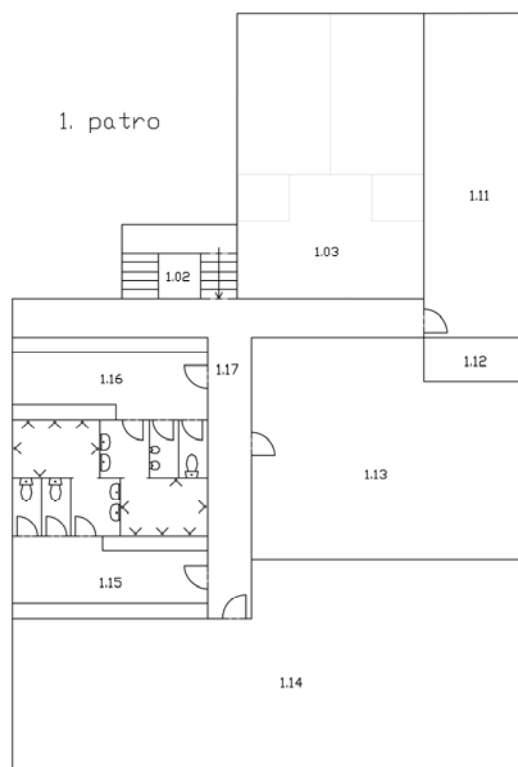
Cílem bude vytvořit příjemný a moderní prostor, který bude splňovat vysoké nároky zákazníků a bude také vhodným motivačním prostorem pro personál. Celkový koncept prostorového řešení objektu vychází z jednoduchých a čistých tvarů, světlých barev doplněných akcenty ve formě dekorací se sportovní tematikou a vzdušností prostor ve formě velkých prosklených ploch. Důraz není kladen pouze na kvalitu sportoviště, ale i na kvalitu okolního zázemí, které hraje u zákazníků velkou roli. Především pak sociální zařízení – jeho funkčnost, údržba a čistota.

**Obrázek č. 2: Návrh sportovního zařízení**



Tabulka místností

ozn	název místnosti	m <sup>2</sup>	podlaha
1.01	prostor restaurace	126,1	keramická dlažba
1.02	prostor schodiště a výtah	10,1	keramická dlažba
1.03	hřiště pro squash	62,4	buková palubka
1.04	recepční a barová část	33,3	keramická dlažba
1.05	prostor kuchyně	23,6	keramická dlažba
1.06	šatna a koupelna personálu	6,0	keramická dlažba
1.07	sklad potravin	12,1	keramická dlažba
1.08	WC pro návštěvníky	28,4	keramická dlažba
1.09	prostor pro bowling	93,7	spec. bowl povrch
1.10	venkovní terasa	42,5	betonová dlažba
1.11	sál pro plánované cvičení	40,0	dřevěné palubky
1.12	sklad na cvičební pomůcky	5,4	dřevěné palubky
1.13	fitness pro muže	66,9	zářezový koberec
1.14	fitness pro ženy	113,3	zářezový koberec
1.15	šatna, WC a sprchy ženy	32,2	keramická dlažba
1.16	šatna, WC a sprchy muži	32,2	keramická dlažba
1.17	chodba	33,3	keramická dlažba



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V přízemí objektu se nachází restaurační zařízení s maximální možnou kapacitou 60 osob a zázemím restaurace v podobě kuchyně, skladu a sociálního zařízení pro personál. Bar restaurace je pro větší přehlednost navržen tak, aby z jedné strany fungoval jako klasický bar a z druhé jako recepce. Dále se zde nacházejí dvě bowlingové dráhy s krajní kapacitou 16 hráčů, hřiště na squash, popř. wallyball (kapacita 2 – 6 hráčů) a sociální zařízení (i bezbariérové) pro návštěvníky objektu. Prostor restaurace je doplněn i venkovním posezením, které bude možné na zimní

období nebo při chladnějším počasí uzavřít. Vchod na terasu je řešen přes francouzské okno.

V druhém patře, do kterého je možné dostat se pomocí schodů nebo výtahu, se nachází jednotlivé sály pro fitness a dále šatny společně se sprchami a toaletami. Pro zajištění komfortu byly fitness sály rozděleny, jak již bylo uvedeno, na dámskou a pánskou část. V dámském fitness je kromě strojů na kruhový trénink prostor pro zahřátí a posilovací koutek. Oba prostory jsou navrženy na dostatečných plochách tak, aby nepůsobily stísněně. Pro lekce skupinových cvičení je zde sál s kapacitou 11 osob včetně lektorky vybavený zrcadlovou stěnou a skladem pro cvičební pomůcky.

Klimatizace, ozvučení, dostatek přirozeného i umělého osvětlení, prostory na odkládání svršků v restauraci, sedací vaky a lavičky a další prostředky, to vše bude přispívat ke zvýšení komfortu pro zákazníky.

## **6.12 Finanční plán<sup>1</sup>**

Finanční situaci zamýšleného projektu zhodnocuje finanční plán. Zachycuje potřebu finančních prostředků, zdroje financování a předpokládané náklady, výnosy a výsledek hospodaření.

### **6.12.1 Zakladatelský rozpočet**

Předpokládané výdaje související se založením sportovního zařízení definuje zakladatelský rozpočet.

- *Výdaje spojené s výstavbou sportovního zařízení* byly stanoveny částkou **7 950 000 Kč**. Cena zahrnuje odkoupení části pozemku o ploše 2000 m<sup>2</sup> při současné ceně 400 Kč/m<sup>2</sup>, zpracování projektu výstavby (150 000 Kč), územní rozhodnutí a stavební povolení, hrubou stavbu a veškeré vnitřní a vnější stavební úpravy. Po hrubé stavbě to znamená - fasáda, okna, podlahy, zdivo, příčky, osvětlení, rozvody, přívody, topení, schodiště, výtah, dlažba, obklady, vzduchotechnika (klimatizace), venkovní práce (srovnání terénu, parkovací stání) a další práce spojené s interiérem, které musí být hotové před dovybavením.

---

<sup>1</sup> Uvedené ceny vycházejí z úvah stavebního projektanta (výstavba), reálných cen (vybavení, propagace, položky nákladů) i subjektivního cítění (položky nákladů).

- *Výdaje spojené se založením společnosti*

**Tabulka č. 18: Výdaje spojené se založením společnosti**

Položka	Hodnota v Kč
Základní kapitál	200 000
Živnostenské oprávnění - správní poplatek	1 500
Rekvalifikační kurz	10 000
Další administrativní výdaje	5 000
<b>Celkem</b>	<b>216 500</b>

Základní kapitál je po zapsání společnosti do obchodního rejstříku majetkem společnosti a lze ho využít například na nákup potřebného vybavení. Uvedený správní poplatek se týká dvou živností, z nichž ke druhé (hostinská činnost) se vztahují výdaje na rekvalifikační kurz. Zároveň byla ponechána rezerva 5000 Kč na ostatní administrativní výdaje nezbytné pro založení společnosti.

- *Výdaje spojené s vybavením provozovny*

**Tabulka č. 19: Výdaje spojené s vybavením provozovny**

Položka	Hodnota v Kč
Bowling	950 000
Squash	858 000
Sál pro skupinová cvičení	120 000
Cvičební pomůcky do sálu (trampolíny, fit bally, podložky)	15 000
Dámské fitness - kruhový trénink	230 000
→ 8 strojů na kruhový trénink	180 000
→ 8 stanovišť pro aerobní cvičení	50 000
Těžká posilovna	385 000
→ 8 stanovišť posilovacích strojů	270 000
→ Kardio koutek (eliptical, běh. pás,...)	55 000
→ Další vybavení (lavice, činky, švihadla,...)	60 000
Restaurace a její zázemí (kuchyně, bar, nábytek, dětský koutek)	1 600 000
Vybavení - šatny, toalety, sprchy	200 000
Audio vybavení, elektronika	50 000
Dekorace	10 000
Firemní oblečení	8 000

Vybavení k zapůjčení (pálky, míčky, síť, míč)	7 000
<b>Celkem</b>	<b>4 433 000</b>

V souvislosti s těmito výdaji je zapotřebí uvést i finanční prostředky potřebné k nákupu oběžného majetku – hygienické a úklidové potřeby – 10 000 Kč; zásoby zboží – 100 000 Kč. Celkově **110 000 Kč**.

- **Výdaje spojené s propagací sportovního zařízení před otevřením** - cílem je informovat o plánovaném sportovním zařízení, nabízených službách a zahájení provozu.

Vytvoření webových stránek nebude svěřeno specializované firmě, ale bude využita služba místního podnikatele, který se tvorbou webových stránek a jejich správou zabývá. Plakáty budou vylepeny na všech pěti výlepových plochách po dobu jednoho měsíce. Roznos letáků se týden před otevřením zajistí vlastními silami. Tištěná reklama bude zpracována ve vlastní režii, tisk zajistí zmíněný správce webu. Dále bude inzerováno v místním zpravodaji a to opět v příslušném měsíci před otevřením. Marketingové výdaje jsou konkretizovány v tabulce.

**Tabulka č. 20: Výdaje spojené s propagací sportovního zařízení před otevřením**

Položka	Poznámka	Hodnota v Kč
Webové stránky		3000
Plakát	A3 formát, počet: 5 ks, cena: 12 Kč/ks/týden, tisk 4,50 Kč/ks	262,5
Leták	A5 formát, počet: 1000 ks, cena: tisk 2,50 Kč/ks	2500
SMS Infokanál	jedno SMS sdělení	600
Českovelenický zpravodaj	inzerce formátu A5 uvnitř čísla, cena: 3 Kč/cm <sup>2</sup>	932,4
Ostatní výdaje	Vizitky, informační materiály ve sportovním zařízení	1000
<b>Celkem po zaokrouhlení</b>		<b>8295</b>

- **Zahajovací rozvaha**

Základním výkazem účetnictví v počátcích podnikatelské činnosti je zahajovací rozvaha. Vyjadřuje souhrn majetku a zdrojů majetku a sestavuje se na základě aktiv a pasiv, které se musejí sobě rovnat. Největší položku na straně aktiv představuje v daném případě položka „stavby“, která zahrnuje cenu pozemku a budovy. Tato položka by

měla být pokryta dlouhodobým bankovním úvěrem<sup>2</sup>. Ostatní položky aktiv budou financovány základním kapitálem. Nepeněžitým vkladem navyšujícím vlastní kapitál je osobní automobil.

**Tabulka č. 21: Zahajovací rozvaha**

Rozvaha ke dni 1. 1. 20XX			
Aktiva v Kč		Pasiva v Kč	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>12 343 000</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>4 900 000</b>
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>12 343 000</i>	Základní kapitál	4 600 000
Stavby	7 950 000	Nepeněžitý vklad	300 000
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	4 393 000		
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>192 205</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>7 700 000</b>
Zásoby	110 000	Dlouhodobý bankovní úvěr	7 700 000
Finanční majetek	82 205		
<b>Časové rozlišení</b>	<b>64 795</b>		
Náklady příštích období	64 795		
<b><i>Aktiva celkem</i></b>	<b><i>12 600 000</i></b>	<b><i>Pasiva celkem</i></b>	<b><i>12 600 000</i></b>

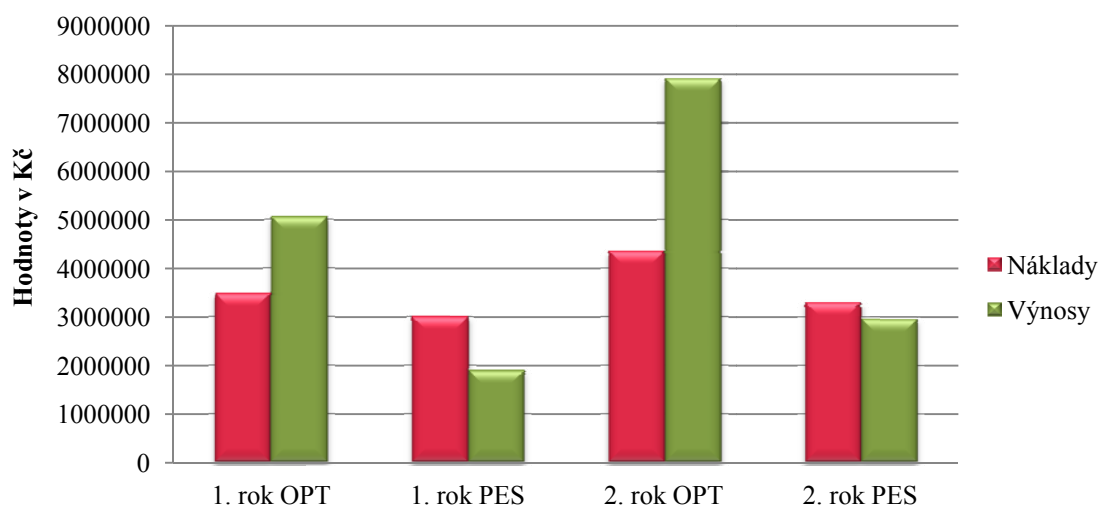
### 6.12.2 Plán nákladů a výnosů

Pro výpočet předpokládaných nákladů a výnosů byly stanoveny dvě varianty – optimistická a pesimistická. Především v případě výnosů je totiž velmi obtížné provést výpočet, který by odpovídal reálné skutečnosti. Náklady i výnosy byly vyčísleny pro první a příští rok provozu. Následující graf zachycuje rozdíly mezi náklady a výnosy obou variant. U optimistické varianty je patrné, že výnosy převyšují náklady, zatímco u pesimistické varianty je tomu naopak. Především první rok provozu je znatelný velký přesah nákladů.

Jednotlivé měsíční položky nákladů a výnosů jsou pro každou variantu a rok provozu specifikovány v přílohách č. 7 - 10.

<sup>2</sup> Je počítáno se ziskem dlouhodobého bankovního úvěru ve výši 7 700 000 Kč, s měsíční splátkou 60 000 Kč i s úroky a splatností 20 let (viz příloha č. 6)

**Graf č. 15: Porovnání předpokládaných nákladů a výnosů**



- **Předpokládané náklady**

Do nákladů jsou započítány položky související s provozem (voda, energie, teplo, komunální odpad aj.), propagací, pojištěním budovy a vybavení, splácením úvěru i s daňovou povinností. V případě mzdových nákladů (tabulka č. 22) bylo předpokladem, že majitel podniku, s výjimkou druhého roku optimistické varianty, nahrazuje jednoho zaměstnance, čímž tyto náklady snižuje. Druhý rok provozu bylo počítáno také s ustálením marketingových výdajů. Nejobtížnější bylo vyčíslení položky – nákup zásob, především pro první rok provozu, kdy se zásoby váží na rozdílnou návštěvnost.

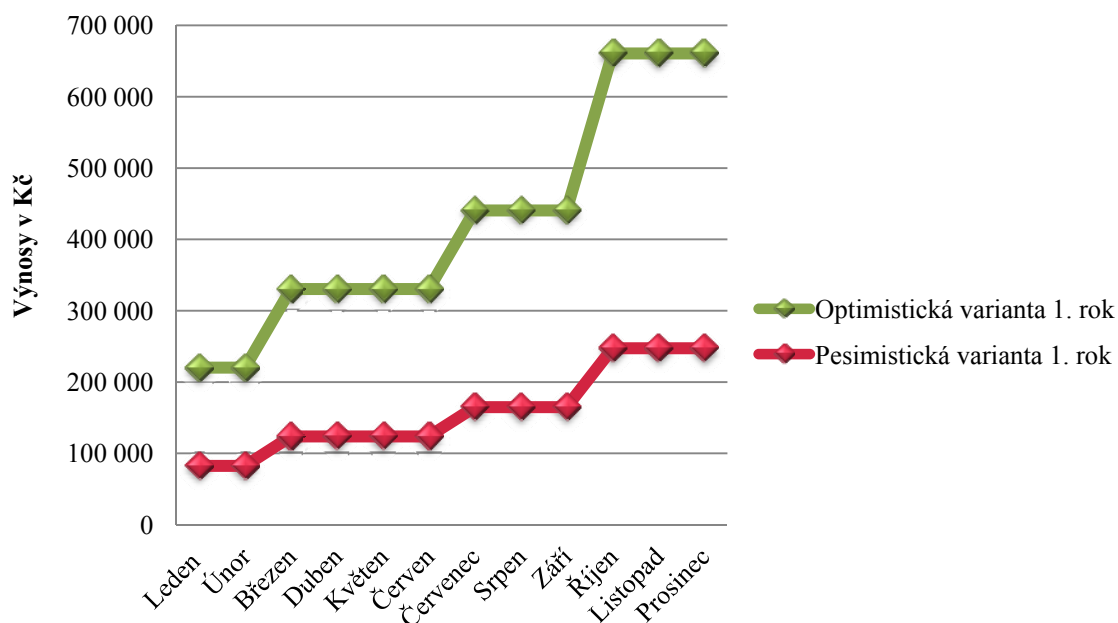
**Tabulka č. 22: Mzdové náklady**

Zaměstnanec	Hrubá mzda	34%	Mzdový náklad	Počet zaměstnanců	Celkové mzdové náklady
Obsluha baru, recepce	17 000	5 780	22 780	2	45 560
Kuchař/ka	17 000	5 780	22 780	2	45 560
Pomocná síla	11 000	3 740	14 740	2	29 480
Úklid	5 000	1 700	6 700	1	6 700
<b>Celkem za měsíc</b>					<b>127 300</b>

- **Předpokládané výnosy**

Předpokladem pro výpočet výnosů bylo rozložení návštěvnosti na 75% v odpoledních a večerních hodinách, tedy za dražší vstupné. Zbýlých 25% zahrnuje levnější vstupenky (výpočet viz příloha č. 11). Ceny vycházejí ze základního vstupného, nepočítá se tedy se zvýhodněným vstupným ani s permanentkami a jinými slevami. Dále byly tržby první rok provozu sportovního zařízení odstupňované podle očekávané rozdílné návštěvnosti. Otevření je plánované k začátku roku. První dva měsíce z důvodu zahájení provozu, možné nedůvěřivosti, jiných zájmů zákazníků (plesy, dovolené na horách aj.) a finanční újmě po Vánocích byla stanovena třetinová návštěvnost. Od března do června se počítá s nárůstem tržeb na polovinu. Červenec, srpen i září jsou měsíce prázdnin, dovolených a sportovní aktivity jsou spjaté hlavně s venkovními prostory, tudíž kapacita je zatím stále dvou třetinová. Poslední tři měsíce, kdy dochází k přesunu sportovních aktivit do vnitřních prostor, se počítá již s plnou návštěvností. Od té se odvíjely výpočty pro jednotlivé měsíce. Celý následující rok se též předpokládá plná kapacita, která je odlišná pro každou variantu. Vývoj předpokládaných tržeb pro první rok provozu je uveden grafem. U optimistické varianty jsou změny ve výnosech mnohem znatelnější než u varianty druhé, kdy výnosy rostou pozvolněji.

**Graf č. 16: Vývoj předpokládaných výnosů**





### 6.12.3 Výsledek hospodaření

Z tabulky „výpočet zisku“ lze konstatovat, že uvedené varianty dostaly svému názvu. Pokud by se podnik pohyboval v hodnotách optimistických, dosahoval by zisku a byl tedy soběstačný a schopný provozu. V prvním roce by ani majitel nemusel nahrazovat zaměstnance, jak bylo předpokládáno. Pesimistická varianta by za neměnných podmínek přinášela oba roky ztrátu, přičemž druhý rok již znatelně nižší. Bylo zde počítáno se stejnými náklady na vodné a stočné jako u optimistické varianty, avšak s nižší návštěvností by tyto náklady byly jiné. V dané variantě by se musela ihned řešit špatná finanční situace konkrétními nápravnými opatřeními. Například lektoři by nemohli být placeni, jak je zde uvedeno, když výnosy ze skupinových cvičení nepokrývají potřebné náklady na jejich zaplacení. Řešením by byl pronájem těchto prostor cvičitelům. Také se zde nepočítá se ziskem darů, dotací a jiných finančních prostředků.

**Tabulka č. 23: Výpočet zisku**

	1. ROK PROVOZU		2. ROK PROVOZU	
	Optimistická	Pesimistická	Optimistická	Pesimistická
<b>NÁKLADY</b>				
Mzdové náklady vč. odvodů	1 254 240	1 254 240	1 527 600	1 254 240
Lektoři, trenéři	96 000	96 000	96 000	96 000
Voda, energie, teplo	240 000	240 000	240 000	240 000
Komunální odpad	25 200	25 200	25 200	25 200
Telekomunikace, internet	24 000	24 000	24 000	24 000
Marketingové výdaje	16 500	16 500	12 000	12 000
Nákup zásob	953 335	476 669	1 560 000	780 000
Pojištění	120 000	120 000	120 000	120 000
Úrok	539 000	539 000	526 330	526 330
Daň z nemovitosti	1 800	1 800	1 800	1 800
Ostatní	36 000	36 000	36 000	36 000
<b>Celkem</b>	<b>3 306 075</b>	<b>2 829 409</b>	<b>4 168 930</b>	<b>3 115 570</b>
<b>VÝNOSY</b>				
Bowling	488 750	242 650	765 000	379 800
Squash	266 800	133 400	417 600	208 800
Kruhový trénink	535 900	266 800	838 800	417 600

Fitness	673 900	335 800	1 054 800	525 600
Skupinové cvičení	110 400	55 200	172 800	86 400
Restaurace	2 990 000	862 500	4 680 000	1 350 000
<b>Celkem</b>	<b>5 065 750</b>	<b>1 896 350</b>	<b>7 929 000</b>	<b>2 968 200</b>
<b>ZISK/- ZTRÁTA</b>				
	<b>1 759 675</b>	<b>- 933 059</b>	<b>3 760 070</b>	<b>- 147 370</b>
<b>Zisk před zdaněním po zaokrouhlení</b>	<b>1 759 000</b>	<b>-</b>	<b>3 760 000</b>	<b>-</b>
<b>Daň ze zisku 19%</b>	<b>334 210</b>	<b>-</b>	<b>714 400</b>	<b>-</b>
<b>ČISTÝ ZISK</b>	<b>1 424 790</b>	<b>-</b>	<b>3 045 600</b>	<b>-</b>

Z čistého zisku (tj. zisku po zdanění) by bylo převedeno 10 000 Kč do rezervního fondu na základě výše základního kapitálu. Další rok by mohlo dojít k navýšení základního kapitálu společnosti a tím i zvýšení odvodu do rezervního fondu.

### 6.13 Analýza rizik, předpoklady úspěšnosti

Obsahem kapitoly je závěrečné shrnutí rizik a faktorů, které jsou významné pro zajištění úspěchu zpracovaného projektu.

#### 6.13.1 Rizika projektu

Každý podnikatelský projekt podstupuje různým druhům rizik, které souvisejí buď s interními slabými stránkami, nebo s možnými hrozbami z vnějšího okolí. Jsou to faktory škodlivé, které oddalují od dosažení cíle a je potřeba umět je rozpoznat, připravovat opatření snižující pravděpodobnost jejich výskytu, popř. je úplně eliminovat.

Slabé stránky daného podnikatelského záměru vyplývají ze skutečnosti, že se jedná o začínající podnik. Slabiny podniku a ohrožení je možné vyčíst z přiložené tabulky.

Slabou stránkou a zároveň největším rizikem projektu je potřeba úvěru od banky. Zajištění dostatečného cizího kapitálu je pro každý začínající podnikatelský subjekt náročnou činností. Nápomocný může být kvalitně zpracovaný projekt i konzultace s odborníky. Se zadlužením je spjaté riziko růstu úrokové sazby, což lze eliminovat její fixací. S finančním rizikem souvisí i možná neschopnost splácet. Úspěch

podnikání závisí na návštěvnosti zařízení a s tím spojeným dosahováním zisku. Může však dojít ke změnám preferencí zákazníků, vlivem sezónnosti k nízké návštěvnosti a podnik nebude životaschopný. Tyto faktory budou potlačovány správným marketingovým mixem, individuálním přístupem k zákazníkům, kontrolou spokojenosti či průzkumy trhu v místě působení.

Dalším ohrožením podniku může být právní riziko – různá omezení, normy spjaté s bezpečností provozu a hygienickými předpisy. Předcházet se tomu bude jejich dodržováním.

Personálnímu riziku lze zabránit pečlivým výběrem zaměstnanců, lektorů a trenérů. Jejich zodpovědnost lze zvyšovat motivací a jejich začleňováním do chodu podniku. Nedostatečná kvalifikace by se řešila školením, rekvalifikací, externími pracovníky.

S provozem zařízení souvisí i riziko opotřebení strojů, poruch a poškození vybavení. To bude eliminováno výběrem dodavatelů vysoce kvalitního vybavení a správnou a pravidelnou údržbou.

Provoz podniku samozřejmě nejvýznamněji ovlivňuje národní ekonomika, kdy rizikem je růst cen a tedy i provozních nákladů. Podnik musí také počítat i s ohrožením v rámci místní ekonomické situace. Zrušení významných podniků by mohlo znamenat i výrazné snížení návštěvnosti a v nejhorším případě i zánik podniku.

**Tabulka č. 24 : Slabé stránky a hrozby**

<b>FAKTORY ŠKODLIVÉ k dosažení cíle</b>
<p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• obtížnější přístup ke kapitálu</li><li>• vysoké zadlužení, neschopnost splácet</li><li>• závislost na poptávce</li><li>• omezená klientela</li><li>• přecenění poptávky</li><li>• nízké zkušenosti s podnikáním, řízením</li><li>• možná nezodpovědnost personálu, nízká kvalifikace</li><li>• nesplnění očekávání zákazníků</li><li>• příliš velké ambice, plány</li><li>• nejistota úspěchu, zisku</li></ul>
<p><b>HROZBY</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• změna preferencí zákazníků</li><li>• nízká návštěvnost</li><li>• ekonomická krize</li><li>• legislativní omezení - normy, regulace</li><li>• konkurence – vznik nových podniků nabízejících sportovní služby</li><li>• sezónnost</li><li>• růst inflace – růst cen, růst nákladů</li><li>• špatné uvedení na trh</li><li>• vlivy podnebí, kriminalita</li><li>• místní krize – zrušení významných podniků (Hospodářský park)</li></ul>

### **6.13.2 Předpoklady úspěšnosti**

Předpokladem pro úspěch podniku jsou faktory, které naopak od výše zmíněných dopomáhají dosáhnout stanovených cílů. Jedná se o silné stránky podniku a jejich rozvoj a schopnost využít všech možných příležitostí, které daná oblast podnikání i zvolené působiště přináší (viz tabulka č. 25). Lze konstatovat, že tyto pomocné faktory jsou natolik silné a účinné, aby slabé stránky mohly být považovány za nevýznamné a zároveň dostatečně odolné, aby se ubránily hrozbám z okolí.

**Tabulka č. 25: Silné stránky a příležitosti**

<b>FAKTORY POMOCNÉ k dosažení cíle</b>	
<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• vysoká motivace do podnikání</li><li>• orientace na požadavky zákazníků</li><li>• orientace na kvalitu, ne kvantitu</li><li>• výhodnost dané lokality</li><li>• znalost prostředí</li><li>• dostatečné prostory</li><li>• jednoduchá organizační struktura<ul style="list-style-type: none"><li>– <i>jeden majitel – přímé vedení</i></li><li>– <i>budování důvěrných vztahů</i></li><li>– <i>zlepšení komunikace</i></li></ul></li><li>• příjemné, moderní, motivační prostředí</li><li>• malý podnik – individuální přístup k zákazníkům</li><li>• marketing<ul style="list-style-type: none"><li>– <i>investice do propagace</i></li><li>– <i>množství slev, bonusů, propagačních akcí</i></li><li>– <i>vysoká interakce se zákazníky</i></li><li>– <i>spolupráce s místním sportovním stadionem</i></li></ul></li><li>• dodržování norem</li><li>• kombinace společenské a sportovní funkce objektu</li><li>• průběžná kontrola chodu společnosti, spokojenosti zákazníků</li><li>• investice do kvalifikací zaměstnanců</li><li>• možnost využití sport. zařízení pro konání soukromých či firemních akcí</li></ul>
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• potenciál odvětví</li><li>• téměř nulová konkurence</li><li>• vyplnění tržní mezery</li><li>• podpora sportu ve městě</li><li>• spolupráce s místními podnikateli, firmami</li><li>• smluvní partnerství</li><li>• rozvoj bydlení ve městě</li><li>• možnost odkoupení další části pozemku pro rozšíření</li><li>• malé město – snazší kontakty</li><li>• sponzorství, dary, dotace</li><li>• rozšíření organizační struktury o další stálé zaměstnance</li><li>• poptávka po sportovních službách z řad Rakušanů</li></ul>

## 7 DISKUZE

Pojetí celého projektu je založeno na základě poznání místního trhu a zjištění požadavků obyvatel města. Cílem bylo vytvořit sportovní zařízení, které by bylo přínosem pro město, a to v oblasti sportovní, společenské i ekonomické.

Důvodem k volbě podnikání v oblasti sportu je jeho rostoucí popularita. Lidé stále více tíhnou k aktivnímu a zdravému životnímu stylu. Z toho plyne, že služby v oblasti tělovýchovy a sportu mají sice vysoký potenciál, ale vždy záleží na tom, jak nabídka uspokojuje poptávku a jaká kvalita je zákazníkům nabízena. Město České Velenice i okolní obce uspokojují potřeby kvalitního sportovního vyžití jen velmi málo. Z provedeného písemného dotazování více než šedesát procent respondentů uvedlo, že úroveň tělovýchovných a sportovních služeb je ve městě nedostačující a bez mála 90% by souhlasilo s novým sportovním zařízením. Výsledky tak potvrdily část navržené hypotézy, a sice že vzhledem k nedostatečné nabídce sportovních služeb v Českých Velenicích by většina dotazovaných uvítala nové sportovní zařízení. Převážná většina sportovišť i sportovní hala se nachází v neutěšeném stavu, což vyvolává u místních obyvatel, pokud se nejedná o členy tělovýchovné jednoty, nezájem o vyvíjení či organizování jakékoli sportovní aktivity. Právě stav celého sportovního areálu, který by si zasloužil kompletní rekonstrukci, i ne zcela funkční systém řízení sportovní činnosti jsou příležitostí pro uskutečnění podnikatelské vize.

Výsledky dotazování nejvíce ovlivnila svým počtem skupina obyvatel ve věku 31 – 45 let. Tato věková kategorie je nejpočetnější i v rámci celé obce. Dá se tedy konstatovat, že na základě jejich požadavků byla založena koncepce uvažovaného sportovního zařízení a zároveň, že je právem označena za cílový trh.

Výsledky získané z dotazníků usvědčily o potřebě průzkumu trhu před plánováním podnikatelského záměru. Vždy se totiž určitá vize nemusí slučovat s reálnými požadavky trhu. Zde bylo předpokladem, že zájem bude o vytvoření prostoru pro účely sportů, pro které jsou ve městě uzpůsobeny pouze venkovní prostory. Tedy vytvoření multifunkční haly, která by byla alternativou hale místní. Opak byl pravdou. Muži – respondenti uváděli, že pravidelně by navštěvovali bowling, fitness a squash, ženy pak lekce skupinových cvičení, fitness a volejbal. Hypotéza nezájmu o nové možnosti sportovního vyžití byla zcela vyvrácena. Na tomto podkladě byly do nabídky

sportovního zařízení zařazeny – dvě bowlingové dráhy, squashový kurt, fitness a sál pro skupinová cvičení. Jelikož se fitness zdálo atraktivní mužům i ženám, bylo jim vyhověno zvláště. Mužům v podobě klasické těžké posilovny a pro ženy byl vytvořen oddělený prostor, kde se mohou cítit uvolněně, příjemně a kde posilují na strojích určených pro ženské tělo. Volejbal nebyl řešen samostatným prostorem, ale byla navržena vestavba squashového kurtu i pro účely nové hry wallyballu, tj. nová forma klasického volejbalu. Celá nabídka je složena tak, aby měl každý zájemce o sport možnost využít sportovní zařízení bez ohledu na věk, fyzickou kondici či úroveň sportovní dovednosti. Zároveň vyhovuje dnešnímu trendu nedostatku volného času, neboť všechny aktivity se dají absolvovat v relativně krátkém čase.

Zájem byl projeven i o restaurační zařízení jako součást objektu. Tím došlo k vytvoření dalšího rozměru sportovního zařízení. Vedle sportovní funkce se zapojila i funkce společenská, která je také nedílnou součástí bowlingu, ale i „posportovního“ trávení času. Výhodnost je znatelná i v tržbách. Lidé jsou po sportu ochotni utratit více než za samotnou sportovní aktivitu.

V návaznosti na stanovení nabídky byla vymezena i konkurence. Tou bylo shledáno pouze město Třeboň. Uvedené nevýhody plynoucí z povahy lázeňského města jsou snad dostatečně pádné, aby i tato konkurence mohla být považována za bezvýznamnou pro životaschopnost projektu. V neprospěch Třeboně hovoří i vzdálenost od Velenic. Obecně totiž platí, že lidé dávají přednost sportování v místě bydliště či pracoviště. Konkurence však může být motivačním faktorem v rámci zkvalitňování služeb, zdrojem informací o nedostatcích i novinkách a inovacích a tím tedy významným prvkem ovlivňující podnikání. Konkurence byla využita i jako prostředek pro stanovení cen. Respondenti sice uváděli ceny nižší, ale vzhledem k jejich hodnocení důležitosti parametrů sportovního zařízení jakými jsou jasně dominující kvalita vybavení a strojů, dále čistota a udržovanost, a vzhledem k finanční náročnosti projektu jsou ceny odpovídající. Motivačním impulsem k návštěvnosti je rozhodně úspora peněz, proto byla do cen zahrnuta také řada slev – zvýhodněné členství, permanentky, levnější vstupné v méně frekventované hodiny, bonusy ve formě slev aj.

K motivaci a návyku pravidelné návštěvnosti, je vedle cenové politiky klíčová komunikace se zákazníky. V Českých Velenicích je to v souvislosti se sportem téměř neznámý pojem. Uvažovaný projekt by tuto oblast měl rozvíjet a přispívat tak

k podpoře a propagaci sportu ve městě. Význam komunikace spočívá v neustálé interakci s klienty. Snahou by mělo být namotivovat zákazníky nenásilnými metodami jako jsou různé propagační akce, aby si sami našli cestu ke sportu a rozvíjeli v sobě soutěživost. Komunikace by neměla zůstat jednosměrná. Přestože respondenti nepovažují webové stránky za nutné, poskytují možnost průzkumů spokojenosti a byly tedy zařazeny mezi komunikační média. Názory zákazníků jsou významným zdrojem informací pro majitele, personál a umožňují snáze objevit slabé stránky a nedostatky. Nasloucháním zákazníkům se také vytvářejí osobnější vztahy.

Další neméně podstatnou složkou podnikatelské činnosti je spolupráce. Zvláště pak ta na malém městě, kde má podnikatel individuální pozici na trhu a vše ovlivňují jeho osobní kontakty. Zajímavá fakta o spolupráci vyšla i z dotazování. Přes 80% respondentů by souhlasilo se získáním firemních benefitů ve formě vstupenek do sportovního zařízení a zároveň i zaměstnavatelé by byli ochotni se sportovním zařízením takto spolupracovat. Záměrem by bylo navázání spolupráce s celou řadou místních podniků, drobných podnikatelů, ale i s institucemi města, čímž by se podnik stal přístupnějším, osobitým a významným pro místní kapitál.

Personální zajištění je v daném případě spjaté spíše se zabezpečením chodu restaurace. Zájem o služby trenérů nebyl ze strany obyvatel projeven, ale jak bylo uvedeno, kvalifikovaná osoba pro fitness by zde měla být. Prozatím by byla většina sportovních služeb zprostředkována skrze externí pracovníky. Personál je schopen ovlivnit návštěvnost, jelikož zákazníci skrze něj vnímají kvalitu poskytovaných služeb, a z tohoto důvodu, jak bylo uvedeno, by měl být kladen důraz na jeho pečlivý výběr. I respondenti hodnotili kvalitu personálu za důležitý parametr. Nejdůležitější je však v rámci organizační struktury osobnost majitele. Musí mít vztah ke sportu, společenské zábavě, být komunikativní, inovativní, mít manažerské schopnosti. Měl by umět udržet plánovanou koncepci podniku, tzn. dlouholetá orientace na kvalitu, nikoli na kvantitu a rychlé dosažení zisku.

Vše výše uvedené je závislé na finančních možnostech. Ty jsou nejčastěji limitujícím faktorem zejména v počáteční fázi podnikání. Dostatek zdrojů ovlivňuje kvalitu i celkové řešení projektu. Ačkoli je samozřejmě výhodnější financovat vše vlastním kapitálem, vzhledem k finanční náročnosti to však není pro většinu začínajících podnikatelů možné. Právní formou pro podnikání byla zvolena společnost



s ručením omezeným. Založení tohoto typu je jednodušší než v případě jiných právnických osob, a to je také jeden z důvodů, proč je to nejčastější typ podnikání v České republice. Pod hlavičkou společnosti se sice snáze získávají úvěry, ale pro začínajícího podnikatele bez předchozí podnikatelské činnosti v daném odvětví, je situace o dost složitější. Přednosti dané formy podnikání před klasickou živností souvisejí tedy spíše s možností podnikání pod konkrétním jménem, budování image podniku a daňovými výhodami. Výhodu snazšího přístupu ke kapitálu lze využít až po několika letech, například dva až tři roky a prokázání výsledků hospodaření. V daném případě bylo počítáno se ziskem dlouhodobého úvěru, ale je to velmi specifická záležitost. Záleží na mnoha faktorech (např. ziskovost projektu, lokalita) a požadavcích ze strany poskytovatele kapitálu.

U finančních potřeb bylo snahou nastínit co možná nejreálnější pohled. Je potřeba upozornit na skutečnost, že se jedná o ideový projekt, u kterého je těžké předpovídat jeho vývoj. Z tohoto důvodu byla téměř každá oblast finančního zabezpečení konzultována s celou řadou odborníků a stanovena na základě srovnání nabídek výrobců vybavení s ohledem na vysoký standard kvality. Pro vyčíslení nákladů a tržeb byly stanoveny optimistická a pesimistická varianta z důvodu obtížného stanovení varianty reálné.

Sportovní zařízení je v projektu plánované jako novostavba na odkoupeném pozemku. V současné době to bylo jedinou možností, což s sebou samozřejmě přineslo značné výdaje uvedené ve finanční části. Alternativa rekonstrukce jiné stavby pro účely sportovního zařízení a tedy i značná úspora peněz zde nalezena nebyla. Na druhou stranu v případě novostavby je větší prostor pro realizaci vlastních představ a vytvoření dostatečného prostoru. Pozitivním aspektem je také neplacení nájemného. Lokalita pro výstavbu byla zvolena s ohledem na velikost pozemku, dostupnost pro obyvatele i blízkost k místnímu sportovnímu areálu. Významnou roli hrál i územní plán města. V okolí je zahájena výstavba rodinnými domy a další je plánovaná. Velikost pozemku navíc do budoucna přináší možnost rozšíření objektu o prostory, které by se mohly pronajímat a přinášet tak další finanční prostředky podniku. Jednalo by se například o masérské služby, kadeřnictví, solárium, prodej sportovního oblečení a vybavení aj., čímž by se rozšířila nabídka celého objektu.

V závěru každého zamýšleného projektu je potřeba uvědomit si, že nejsou pouze příležitosti na trhu, ale že je tu i řada ohrožení, kterým je potřeba čelit. Stejně tak, že ačkoli podnik může v řadě činností vynikat a mít velké plány a ambice, jak pomoci rozvíjet místní trh, zejména v počátcích podnikání se bude potýkat s celou řadou slabin souvisejících s řízením podniku, financemi i poptávkou. Všechny tyto skutečnosti by se měly předem analyzovat, podnikatel by měl provádět kontrolu tržní i provozní situace a připravovat si možná řešení problémů.

Nezbývá než doufat, že takto zamýšlená podnikatelská vize by byla realizovatelná, životaschopná, byla přínosem pro sport, vyplňovala by mezeru na trhu, byla spádovou pro obyvatele nacházející se na české i rakouské straně a především by ve všech ohledech přispívala k rozvoji příhraničního města České Velenice.

## 8 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá založením sportovního zařízení v pohraničním městě České Velenice. Cílem bylo sestavení uceleného přehledu o ekonomických podmínkách založení nového podnikatelského subjektu nabízejícího sportovní služby. To znamenalo definování všech legislativních a provozních kroků. Domnívám se, že uvedeného cíle se podařilo dosáhnout.

Teoretická část přispěla k porozumění základních pojmů v oblasti podnikání a právních forem. Kapitola o malých a středních podnicích byla významná z hlediska pochopení jejich nezastupitelné role pro rozvoj měst i národní ekonomiky. Další část popsala strukturu podnikatelského plánu. Zároveň byla zvláště vyčleněna kapitola o marketingu, jež je jednou z klíčových oblastí podnikatelské činnosti a tedy i daného projektu.

Před vypracováním modelu založení sportovního zařízení bylo na principu popisné analýzy charakterizováno město České Velenice. Objasněna byla geografie, historie, demografie, ekonomika, materiálně technická základna, tj. faktory zhodnocující potenciál pro realizování podnikatelské vize. Nezbytně nutné pro zjištění zájmu o nové sportovní zařízení a následné určení nabídky služeb a parametrů podniku bylo provedení písemného dotazování. Průzkum trhu posloužil pro potvrzení i vyvrácení domněnek o požadavcích zákazníků a k vymezení cílového segmentu.

Po vyhodnocení těchto údajů byly dle obecné struktury podnikatelského plánu definovány jednotlivé kroky vedoucí k založení sportovního zařízení. Cíle projektu informovaly o účelu a motivaci k založení, charakteristika podniku popsala právní formu a zhodnotila výběr lokality pro výstavbu. V návaznosti na vymezený cílový trh byla sestavena nabídka poskytovaných služeb. S produktem souvisí i další prvky marketingového mixu, které byly také specifikovány. Finanční plán vše uvedené převedl do číselné podoby. Poukázal na potřebu zdrojů financování pro výstavbu a vybavení. Plán nákladů a výnosů zase upozornil na potřebu motivovat zákazníky k návštěvnosti, aby mohl být projekt realizovatelný a podnik tak životaschopný.

Zpracování diplomové práce na zvolené téma hodnotím více než pozitivně. Důvodem je uvědomění si, jak je založení podniku komplikované. Podnikatel má obrovskou zodpovědnost a zároveň musí neustále čelit různým rizikům a hrozbám

z okolí. Na druhé straně je podnik prostředkem seberealizace a přináší celou řadu výhod a to nejen pro podnikatele. Zároveň práce poukázala na skutečnost, že není možné si stanovit podnikatelský záměr a dosáhnout úspěchu bez ohledu na fungování trhu a respektování přání a potřeb zákazníků. Práce může být přínosem pro všechny, kteří mají zájem ubírat se směrem podnikání v oblasti provozování sportovních zařízení i poskytování sportovních a tělovýchovných služeb.

## Seznam literatury

1. BERKOWITZ, E. N., et al. *Marketing*. 3. vydání. Boston: Irwin, 1992. ISBN 0-256-09182-X.
2. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*, Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
4. CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. 3. aktualizované vydání, Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2002. ISBN 80-7265-049-
5. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vydání. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
6. FERRELL, C. O. – HARTLINE, M. D. *Marketing Strategy*, 5. vydání. Mason: South Western Cengage Learning, 2011. ISBN 978-0-538-46738-4.
7. HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*, Praha: Grada Publishing, 1992. ISBN 80-85424-83-5.
8. JANEČKOVÁ, L; VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-995-0.
9. JINDROVÁ, E. - JINDRA, J. *Město, odkud pocházím: České Velenice, České Budějovice*: Prosperita, 2002. ISBN 80-903027-1-8.
10. KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
11. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Marketing*, Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
12. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-247-0966-X.
13. MALACH, A. a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-6384-2.
14. MERRIAM, B. S. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*, San Francisco: A Willey Imprint, 2009. ISBN 978-0-470-28345-7.
15. PŘÍBOVÁ, M, et al. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9.
16. SHILBURY, D. et al. *Strategic Sport Marketing*, 3. vydání. Sydney: Allen & Unwin, 2009. ISBN 978-1741756265.

17. SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán*. Praha: VŠE v Praze: Oeconomica, 2002. ISBN 978-80-245-1263-1.
18. SRPOVÁ, J. - ŘEHOŘ V. a kol. *Základy podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5
19. SYNEK, M. – KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
20. ŠIMAN, J. – PETERA, P. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8.
21. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 80-2472-721-9.
22. VEBER, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
23. VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky. Konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6.
24. VOJÍK, V. *Specifika malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2010. ISBN 978-80-7357-534-2
25. VOJÍK, V. *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků*. Praha: VŠE v Praze: Oeconomica. 2007. ISBN 978-80-245-1248-8.
26. WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.

## Elektronické zdroje

27. *Access Hospodářský park* [online]. c2011, [cit. 2012-02-15], dostupné z: <<http://www.velenice.cz/?c=mesto&id=access-hospodarsky-park>>.
28. *American Wallyball Association: about wallyball* [online]. c2012, [cit. 2012-03-14], dostupné z: <<http://www.wallyball.com/>>.
29. *Ceník wellness centra Aurora* [online]. [cit. 2012-04-09], dostupné z: <<http://www.aurora.cz/cz/wellnesscentrum-aqua-viva/cenik-wellnesscentra>>.
30. *ČSÚ/Bilance obyvatelstva ve městech* [online]. c2012, [cit. 2012-02-15], dostupné z: <[http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/bilance\\_obyvatelstva\\_ve\\_mestech](http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/bilance_obyvatelstva_ve_mestech)>.
31. *ČSÚ/Jindřichův Hradec* [online]. c2012, [cit. 2012-02-11], dostupné z: <[http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/charakteristika\\_okresu\\_jh](http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/charakteristika_okresu_jh)>.

32. ČSÚ/Vybrané statistické údaje za obec České Velenice [online]. c2012, [cit. 2012-02-17], dostupné z: <[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola\\_id=5&pro\\_1\\_154=546089&cislotab=MOS+ZV01](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola_id=5&pro_1_154=546089&cislotab=MOS+ZV01)>.
33. Doporučení komise EU o definici mikropodniků, malých a středních podniků [online]. c2007, [cit. 2011-11-10], dostupné z: <[http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_cs.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_cs.htm)>.
34. Euro-bowling s.r.o [online]. c2010, [cit. 2012-03-12], dostupné z: <<http://www.euro-bowling.com/>>.
35. Evropská komise. *European Charter for Small Enterprises* [online]. c2012, [cit. 2011-11-15], dostupné z: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/charter/docs/charter\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/charter/docs/charter_en.pdf)>.
36. In-tec [online]. c2006, [cit. 2012-03-12], dostupné z: <<http://www.in-tec.cz/>>.
37. Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Koncepce podpory MSP na období 2007 – 2013* [online]. c 2005, [cit. 2011-11-18], dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument17476.html>>.
38. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Výťah z metodického pokynu MPO č. 11/2000 [online]. c 2006 - 2012, [cit. 2011-03-13], dostupné z: <<http://www.msmt.cz/sport/vytah-z-metodickeho-pokynu-mpo-c-11-2000>>.
39. Sport park Bertiny lázně [online]. [cit. 2012-04-09], dostupné z: <<http://www.berta.cz/cz/ceniky/cenik-sport-parku>>.
40. Využití serveru trebonsko.cz [online]. c2012 [cit. 2012-04-21], dostupné z: Inzerce <<http://www.trebonsko.cz/kategorie/vyuziti-portalu-RSS-kanaly/>>.
41. Základní informace o obci České Velenice [online]. c2011, [cit. 2012-02-09], dostupné z: <<http://www.velenice.cz/>>.
42. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník [online]. c2004 - 2011, [cit. 2011-11-10], dostupné z: <<http://www.zakonycr.cz/seznamy/513-1991-Sb-obchodni-zakonik.html>>.
43. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání [online], c2004 – 2011, [cit. 2011-04-22], dostupné z: <[http://www.zakonycr.cz/seznamy/455-1991-Sb-zakon-o-zivnostenskem-podnikani-\(zivnostensky-zakon\).html](http://www.zakonycr.cz/seznamy/455-1991-Sb-zakon-o-zivnostenskem-podnikani-(zivnostensky-zakon).html)>.

## **Seznam schémat a obrázků**

Schéma č. 1: Vymezení malých a středních podniků

Schéma č. 2: Formy podnikání

Schéma č. 3: Marketingový proces

Schéma č. 4: Materiální prostředí

Obrázek č. 1: Kruhový trénink pro ženy

Obrázek č. 2: Návrh sportovního zařízení



## **Seznam tabulek**

- Tabulka č. 1: Počet obyvatel ve městě okresu Jindřichův Hradec za rok 2011
- Tabulka č. 2: Počet podnikatelských subjektů v Českých Velenicích za rok 2011
- Tabulka č. 3: Počet členů TJ Lokomotiva České Velenice
- Tabulka č. 4: Spokojenost se stávajícími TVS službami
- Tabulka č. 5: Součet odpovědí příležitostně a pravidelně
- Tabulka č. 6: Cenové rozpětí
- Tabulka č. 7: Zájem o další služby
- Tabulka č. 8: Zájem o spolupráci – fyzické osoby
- Tabulka č. 9: Zájem o spolupráci – právnické osoby, živnostníci
- Tabulka č. 10: Otevírací doba
- Tabulka č. 11: Ceník podle respondentů
- Tabulka č. 12: Ceny pronájmu sportovišť v Českých Velenicích
- Tabulka č. 13: Ceník pronájmu sportovišť Bertiny lázně
- Tabulka č. 14: Ceník pronájmu sportovišť Lázně Aurora
- Tabulka č. 15: Ceník poskytovaných služeb
- Tabulka č. 16: Permanentky
- Tabulka č. 17: Ceník výlepu plakátů
- Tabulka č. 18: Výdaje spojené se založením společnosti
- Tabulka č. 19: Výdaje spojené s vybavením provozovny
- Tabulka č. 20: Výdaje spojené s propagací sportovního zařízení před otevřením
- Tabulka č. 21: Zahajovací rozvaha
- Tabulka č. 22: Mzdové náklady
- Tabulka č. 23: Výpočet zisku
- Tabulka č. 24: Slabé stránky a hrozby
- Tabulka č. 25: Silné stránky a příležitosti

## **Seznam grafů**

Graf č. 1: Věkové kategorie obyvatel Českých Velenic

Graf č. 2: Počet respondentů

Graf č. 3: Věkové kategorie respondentů

Graf č. 4: Zájem o nové sportovní zařízení

Graf č. 5: Zájem o konkrétní sporty – odpověď nikdy

Graf č. 6: Zájem o konkrétní sporty – odpověď příležitostně

Graf č. 7: Zájem o konkrétní sporty – odpověď pravidelně

Graf č. 8: Zájem o doplňkové služby - muži

Graf č. 9: Zájem o doplňkové služby - ženy

Graf č. 10: Charakter restauračního zařízení

Graf č. 11: Parametry sportovního zařízení

Graf č. 12: Otevírací doba – muži

Graf č. 13: Otevírací doba – ženy

Graf č. 14: Četnost návštěv

Graf č. 15: Porovnání předpokládaných nákladů a výnosů

Graf č. 16: Vývoj předpokládaných výnosů

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Živnosti v oblasti tělesné výchovy a sportu

Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 3: Jednotný registrační formulář

Příloha č. 4: Územní plán města České Velenice

Příloha č. 5: Nabídka produktu - bowlingové dráhy

Příloha č. 6: Dlouhodobý bankovní úvěr

Příloha č. 7: Předpokládané náklady a výnosy – 1. rok optimistická varianta

Příloha č. 8: Předpokládané náklady a výnosy – 2. rok optimistická varianta

Příloha č. 9: Předpokládané náklady a výnosy – 1. rok pesimistická varianta

Příloha č. 10: Předpokládané náklady a výnosy – 2. rok pesimistická varianta

Příloha č. 11: Výpočet předpokládaných tržeb

