

**ČESKÉ VYSOKÉ
UČENÍ TECHNICKÉ
V PRAZE**

**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ**



**DIPLOMOVÁ
PRÁCE**

2022

**NATÁLIE
LESSE**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studie proveditelnosti pro výstavbu sportovního areálu
se zaměřením na padel

Feasibility Study for the Construction of a Sport Complex
with a Focus on Padel

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

LESSE

NATÁLIE

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Lesse** Jméno: **Natálie** Osobní číslo: **475320**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Studie proveditelnosti pro výstavbu sportovního areálu se zaměřením na padel

Název diplomové práce anglicky:

Feasibility Study for the Conctruction of a Sports Complex with a Focus on Padel

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je zpracování studie proveditelnosti a vyhodnocení, zda má smysl realizovat výstavbu sportovního areálu se zaměřením na padel.

PŘÍNOS: Přínosem práce je příprava projektu k realizaci a jeho zhodnocení, zda se výstavba takového sportovního areálu vyplatí realizovat, nebo ne.

OSNOVA: 1. ÚVOD; 2. TEORETICKÁ ČÁST - Projektové řízení, Studie proveditelnosti; 3. PRAKTICKÁ ČÁST - Zpracování studie proveditelnosti, Vyhodnocení studie; 4. ZÁVĚR

Seznam doporučené literatury:

DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

REKTORÍK, Jaroslav, Petr PIROŽEK a Jana NOVÁ. Projektový management ve sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2015. ISBN 978-80-210-7995-3.

VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc. katedra inženýrské informatiky FSv

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **18.09.2022**

Platnost zadání diplomové práce: _____

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

LESSE, Natálie. *Studie proveditelnosti pro výstavbu sportovního areálu se zaměřením na padel*. Praha: ČVUT 2022. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 13. 09. 2022

Podpis:

Poděkování

Především bych ráda poděkovala doc. Ing. Daliboru Vytlačilovi, CSc., vedoucímu své práce, za odborné rady a komentáře, rychlou zpětnou vazbu a celkové vedení práce. Za pomoc při finalizaci a dotažení práce bych rovněž ráda poděkovala své sestře Mgr. Kláře Nohejlové a příteli Ing. Danielovi Šebíkovi. Oceňuji ochotu majitelů areálu Tenis & Padel klub Písečná při poskytování cenných informací týkajících se padelových kurtů. Na závěr bych ráda poděkovala celé své rodině za trpělivost a psychickou podporu během psaní této práce.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zpracováním studie proveditelnosti pro výstavbu sportovního areálu se zaměřením na sport padel. Cílem práce je vypracovat studii proveditelnosti a následně vyhodnotit vhodnost realizace výstavby sportovního areálu. Z hlediska struktury je práce dělena do dvou částí. Úvodní teoretická část obsahuje dvě kapitoly. První se věnuje projektovému řízení. Ve druhé kapitole jsou popsány jednotlivé části studie proveditelnosti. Praktická část je rovněž členěna na dvě kapitoly. Nejdříve je představen sport padel a následně je zpracována kapitola studie proveditelnosti. Z provedeného kvantitativního dotazníkového šetření, dále s využitím PEST i SWOT analýzy a Porterova modelu pěti sil, je navržena vhodná strategie pro areál SPORT PADELES. Investice je vyhodnocena na základě zjištěných hodnot ekonomických ukazatelů NPV, doby návratnosti a IRR.

Klíčová slova

studie proveditelnosti, projekt, projektové řízení, sportovní areál, investiční záměr, padel, raketový sport

Abstract

The master thesis deals with the preparation of a feasibility study for the construction of a sports complex with a focus on sport padel. The aim of the thesis is to develop a feasibility study and then to evaluate the suitability of the construction of a sport complex. In terms of structure, the thesis is divided into two parts. The opening theoretical part contains two chapters. The first one is devoted to project management. The second chapter describes the individual parts of the feasibility study. The practical part is also divided into two chapters. First, the sport padel is introduced and then the feasibility study chapter is elaborated. From the quantitative questionnaire survey carried out, then using PEST and SWOT analysis and Porter's five forces model, a suitable strategy for the SPORT PADELES complex is proposed. The investment is evaluated based on the observed values of the economic indicators NPV, payback period and IRR.

Key words

feasibility study, project, project management, sport complex, investment plan, padel, racket sport

Obsah

| | |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| Úvod | 5 |
| TEORETICKÁ ČÁST | 6 |
| 1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ | 7 |
| 1.1 Projekt | 7 |
| 1.2 Řízení projektu | 8 |
| 2 STUDIE PROVEDITELNOSTI | 12 |
| 2.1 Shrnutí projektu..... | 13 |
| 2.2 Pozadí projektu..... | 13 |
| 2.3 Analýza trhu a marketingová strategie | 13 |
| 2.3.1 Analýza trhu..... | 14 |
| 2.3.2 Návrh marketingové strategie | 18 |
| 2.4 Vstupy a dodávky..... | 21 |
| 2.5 Místo a umístění výstavby | 21 |
| 2.6 Stavební práce a vybavení | 21 |
| 2.7 Organizační struktura a režijní náklady..... | 22 |
| 2.8 Lidské zdroje | 22 |
| 2.9 Plán implementace | 23 |
| 2.10 Analýza rizik projektu | 25 |
| 2.11 Zhodnocení projektu | 26 |
| 2.11.1 Financování projektu | 26 |
| 2.11.2 Ekonomické hodnocení projektu | 28 |
| PRAKTICKÁ ČÁST | 31 |
| 3 SPORT PADEL | 32 |
| 4 STUDIE PROVEDITELNOSTI A JEJÍ ZPRACOVÁNÍ | 35 |
| 4.1 Pozadí projektu..... | 35 |
| 4.1.1 Základní parametry projektu | 35 |
| 4.1.2 Popis projektu..... | 35 |
| 4.1.3 Cíl projektu..... | 37 |
| 4.1.4 Historie projektu | 38 |
| 4.2 Analýza trhu a marketingová strategie | 38 |

| | | |
|--------|-------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2.1 | Dotazníkové šetření | 38 |
| 4.2.2 | PEST analýza..... | 43 |
| 4.2.3 | Porterův model pěti sil..... | 47 |
| 4.2.4 | SWOT analýza..... | 50 |
| 4.2.5 | Zákazník, marketingové strategie a Marketingový mix 7P..... | 52 |
| 4.2.6 | Marketingové náklady | 61 |
| 4.2.7 | Odhad poptávky | 61 |
| 4.3 | Vstupy a dodávky..... | 68 |
| 4.4 | Místo a umístění | 69 |
| 4.5 | Stavební práce a vybavení | 70 |
| 4.6 | Organizační struktura a režijní náklady..... | 71 |
| 4.7 | Lidské zdroje | 72 |
| 4.8 | Plán implementace | 75 |
| 4.9 | Analýza rizik projektu | 76 |
| 4.10 | Zhodnocení projektu | 78 |
| 4.10.1 | Financování projektu | 78 |
| 4.10.2 | Ekonomické hodnocení projektu..... | 82 |
| 4.11 | Shrnutí projektu..... | 84 |
| 4.11.1 | Závěry a doporučení | 86 |
| | Závěr | 88 |
| | Seznam použité literatury..... | 89 |
| | Seznam obrázků..... | 95 |
| | Seznam tabulek | 96 |
| | Seznam grafů | 98 |
| | Přílohy..... | 99 |

Úvod

Dnešní svět je plný inovací a pokroku nejen v technologiích, ale i ve sportu. Pokud bych měla vybrat jeden z nejvíce inovativních sportů 20. století, je to právě padel. Jeho inovace spočívá v kombinaci několika sportů – tenisu a squashe. Pro českou populaci je prozatím sportem méně známým. V současné době se padel v Evropě rozrůstá a Česká republika by neměla být pozadu. Aktuálně zde existují jen 4 místa, kde se padel hraje. Pro rozšíření povědomí o tomto sportu bude velice důležitá komunikace a reklama padelu, aby se o něm mohlo dozvědět co nejvíce lidí a měli možnost si ho na vlastní kůži vyzkoušet. Areály, které u nás poskytují padelové kurty, jsou momentálně kapacitně naplněny, nemají potřebu zvyšovat poptávku. Proto jsem se rozhodla zpracovat studii proveditelnosti výstavby sportovního areálu, ve kterém bude dominantním sportem právě padel. Přínosem práce je příprava projektu k realizaci a výsledné zhodnocení výstavby tohoto sportovního areálu.

Diplomová práce je členěna do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části se nejprve věnuji projektovému řízení jako takovému. Je zde popsán projekt, životní cyklus projektu a jeho řízení během jednotlivých fází. Poté je představena osnova celé studie proveditelnosti, která spadá do první fáze životního cyklu projektu, následně jsou zde popsány jednotlivé body studie.

Praktická část začíná představením padelu, jeho kurtu, pravidel, a historie padelu v České republice. Ve druhé kapitole je podrobně zpracována celá studie proveditelnosti výstavby sportovního areálu, která je členěna do dalších 11 podkapitol. První podkapitola studie proveditelnosti definuje pozadí projektu, ve kterém je popsán projekt, jeho cíle a parametry. Následující podkapitola se věnuje analýze trhu, na jejímž základě je vytvořen návrh strategie. Analýza trhu vychází z provedeného kvantitativního dotazníkového šetření, PEST analýzy, Porterového modelu pěti sil a SWOT analýzy. Poté je definovaná marketingová strategie s marketingovým mixem 7P a náklady. Veškeré zjišťované výpočty v dalších kapitolách studie jsou odvozené ze tří odhadnutých modelů poptávky pro různé scénáře. Následující podkapitoly řeší počáteční náklady, umístění projektu, režijní náklady, lidské zdroje, plán implementace i rizika projektu. V předposlední podkapitole zpracovávané studie proveditelnosti je provedeno ekonomické hodnocení pomocí klíčových ukazatelů čisté současné hodnoty, doby návratnosti a vnitřního výnosového procenta. Díky tomu je možné výstavbu navrženého sportovního areálu doporučit, či nikoliv. Závěrečná kapitola ve studii proveditelnosti je doplněna o doporučení a poznatky plynoucí z tohoto specifického projektu, shrnuje celou zpracovanou studii.

TEORETICKÁ ČÁST

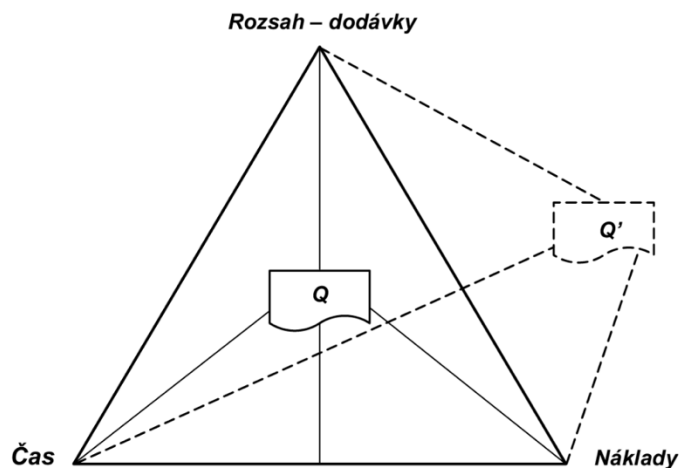
1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

V úvodu práce se nejprve věnuji definování projektu, projektového řízení, které se zabývá i studii proveditelnosti.

1.1 Projekt

Slovo projekt vychází z latinského slova *projectum*, které lze přeložit jako návrh, rozvrh či plán. Šlo o cosi písemného, statického, o něco, co předcházelo akci. Dnes tento termín představuje nejenom sestavení plánu, ale především realizaci plánu, změny aktuálního stavu. Projektem dnes člověk něco vytváří, mění, vylepšuje, přidává nebo ubírá (Křivánek, 2019, s. 26). Norma ISO 10006 projekt definuje jako jedinečný proces, který je sestaven z řady řízených a koordinovaných činností s daty zahájení a ukončení, pro dosažení předem stanoveného cíle, který je v souladu se specifickými požadavky, včetně omezení, které jsou dané časem, náklady a zdroji (ÚNMZ, 2019, s. 12). Projekt představuje specifický způsob dosažení změny, dočasnou aktivitu, která sjednocuje a organizuje úsilí různých odborností proto, aby vytvořila jedinečný záměr. Zpravidla se jedná o výrobek nebo službu. Jde o specifický úkol, který je neopakovatelný, nerutinní a jednorázový, s časovými a nákladovými cíli. U projektu lze určit stav i termín začátku, dobu jeho trvání a konec. Projekt končí ve chvíli, kdy je splněn záměr, nebo když se rozhodne, že není možné vytyčený požadovaný cíl dosáhnout. Také, pokud se tak rozhodne klient, nebo zadavatel projektu. Jedná se o aktivity dočasného charakteru. Dočasnost nutně neznamená krátkou dobu trvání, ale odkazuje na jeho dlouhodobost. Po dosažení vytyčených cílů projektu jsou dané organizační, personální a materiální struktury projektu zrušeny. Dalším zmíněným rysem je jedinečnost. Jedinečné jsou jak výsledky projektu, tak veškeré aktivity, postupy a procesy. To, že se jedná o jedinečné a neopakovatelné aktivity, sebou přináší pokaždé i rizika, kterým je nutné věnovat pozornost, protože mohou projekt ohrozit. Pro úspěšnou realizaci projektu je nezbytné pečlivě se věnovat jeho přípravě s ohledem na náročnost, jedinečnost i na omezené zdroje (Veber, 2014, s. 255-257). Většina projektů je realizována s cílem vytvořit trvalý výsledek (PMI, 2013, s. 3).

Stručně řečeno, je projekt jedinečná změna, která je časově, nákladově a rozsahově omezena pro stanovený cíl v maximální kvalitě (Q). Mezi těmito parametry jsou vazby, které jsou zachyceny na následujícím obrázku. Jedná se o tzv. projektový trojimperativ, nebo také magický či železný trojúhelník, který vyjadřuje provázanost jednotlivých veličin. Pokud se jeden parametr změní, například čas, a projekt bude podle vývoje signalizovat zpoždění, má to vliv na jeden nebo na další dva parametry v projektu. Budou se muset navýšit náklady, aby byl projekt včas dokončen, proto bude potřeba změnit rozsah nebo kvalitu dodávek projektu. Každá změna atributu znamená, že se jedná již o odlišný projekt, než bylo zpočátku naplánováno. Z původní kvality projektu (Q) je teď jiný projekt (Q'). Čím dál je nový projekt (Q') v souřadnicovém systému odlehlejší od původního (Q), tím více se liší od počátečního zadání (Křivánek, 2019, s. 126).



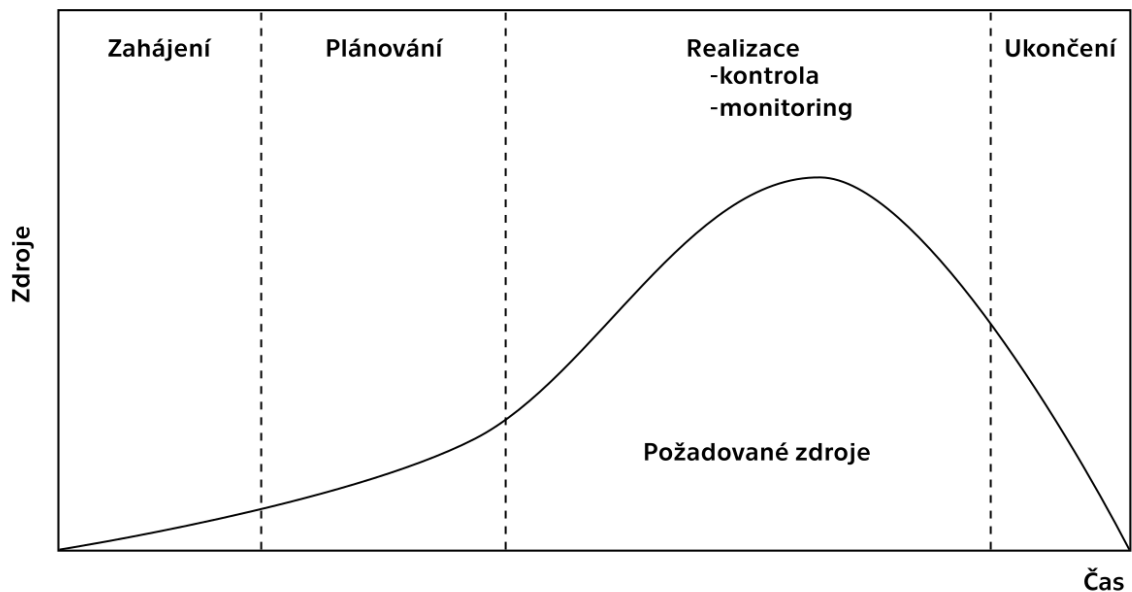
Obrázek 1: Trojimperativ, zdroj: Křivánek, 2019, s. 126

1.2 Řízení projektu

Projektové řízení, řízení projektu nebo také projekt management, v angličtině *Project Management*, je soubor norem, nařízeních, postupů a zkušeností, díky kterým je možné projekt řídit. Jedná se o přístup k návrhu a realizaci projektu tak, aby byl dosažen požadovaný cíl v naplánovaném čase, se stanoveným rozpočtem a přístupnými zdroji. Díky tomu může vzniknout úspěšný výsledek projektu (Doležal., 2016, s. 47-50). Projektové řízení podle příručky PMBOK® je definované jako aplikace znalostí, dovedností, technik a nástrojů na projektové činnosti s cílem splnit požadavky projektu (PMI, 2013, s. 5). Teoretik projektového managementu profesor Harold Kerzner říká, že projektové řízení je souhrn aktivit, které spočívají v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s poměrně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů (Svozilová, 2016, s. 47-49). I když si z výše uvedených definic lze všimnout určitých odlišností, jejich podstata je shodná. Jedná se o uplatnění specifických nástrojů s cílem uskutečnit požadovaný výsledek ve stanoveném čase s omezenými zdroji.

Projektové řízení se od běžného operativního řízení liší především svou dočasností a přidělením zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb projektu (Svozilová, 2016, s. 57-58). Tento přístup se využívá pro složité a koordinačně obtížné úkoly. Náplní projektového řízení je rozmanitost. Jedná se o plánování, kompletační a koordinační činnosti, činnosti dozorové, operativní řešení změn a problémů, ale také o evidenční úkoly. Projektové řízení musí kalkulovat s vyšší mírou rizika, protože se jedná o řízení jedinečných projektů. Proto i jednotlivé činnosti budou jedinečné a pro projekt specifické (Veber, 2014, s. 257). Projektové řízení lze rozdělit do čtyř procesních oblastí. Tyto oblasti představují fáze, ve kterých se projekt nachází. Jedná se o životní cyklus projektu. První oblast představuje *zahájení* nebo *definování* projektu. Druhá oblast projektového řízení je *plánování*. Třetí procesní oblastí je *realizace*, ve které je nezbytná *kontrola* a *monitoring* projektu. Poslední čtvrtá oblast je *ukončení* (PMI, 2013, s. 5). Vzhledem k jedinečnosti projektu se tyto oblasti mohou lišit podle typu a povahy

projektu, ale také podle autora projektu. Na následujícím obrázku je zobrazen životní cyklus projektu, dále jsou podrobně rozepsány jeho jednotlivé etapy.



Obrázek 2: Životní cyklus projektu, zdroj: vlastní zpracování dle Kerznera, 2017

Zahájení. První etapou projektu a procesní oblastí projektového řízení je zahájení nebo také definování projektu. Jedná se o požadavek zákazníka řešit problém nebo změnu a iniciuje celý projekt. V této etapě se definují cíle a účely projektu (PMI, 2013, s. 49). Pro úspěšné definování cílů se využívá technika SMART. Zkratka SMART je složena z pěti slov, které postihují všechny základní oblasti pokrývající cíle projektu. Cíl by měl být:

- Specifický – konkrétní, tento bod se zaměřuje na otázku: Co?;
- Měřitelný – tento bod nastavuje parametry, podle kterých bude projekt měřen a posuzován, zda bylo cíle dosaženo;
- Akceptovatelný – shodný, adekvátní a relevantní cíl pro všechny zainteresované strany;
- Realistický – je nezbytné zohlednit dostupné zdroje potřebné k dosažení výsledku;
- Termínovaný – pro projekt je důležitý termín dokončení a jeho časové mezníky, díky kterým je možné sledovat průběžné plnění (Rektořík, 2015, s. 31).

Do této etapy se dále řadí předprojektové analýzy a studie. Jde o to, získat co nejvíce informací. Nejjednodušší je poučení z minulosti. Zjištění, zda byl podobný projekt již realizován, jaký byl jeho výsledek, zda se jednalo o úspěch nebo neúspěch. Dále se využívá studie o příležitosti, která je založena na odhadech, a má za účel zjistit, jestli je vhodná doba navrhnout a realizovat projekt. Také se zpracovává předběžná studie proveditelnosti, která je založena na výpočtech, je levnější než samotná studie proveditelnosti a zároveň podrobnější než studie o příležitostech. Eliminuje a zpracovává alternativy, které jsou použity ve studii proveditelnosti. Studie proveditelnosti může být technologická i ekonomická. Technologická se věnuje

technologíím a zjišťuje, zda je projekt možné realizovat po technologické stránce. Finanční a ekonomická studie proveditelnosti se naopak zabývá životaschopností a návratností projektu. Často se tyto dvě studie kombinují a vzniká technickoekonomická studie proveditelnosti, které se budu věnovat v následující kapitole. Také se zpracovávají další podpůrné studie, týkající se projektu (Vytlačil, 2008, s. 19). Takové podklady slouží ke zhodnocení a posouzení investičního projektu z věcného a ekonomického hlediska.

Plánování. Druhou etapou projektu a procesní oblastí projektového řízení je plánování. Tato etapa je započata po koncepčním rozhodnutí a jasně vymezených specifikacích projektu. Výstupem procesů plánování je plán projektu, jehož hlavní kapitoly obsahují dílčí plány a postupy, kterými se projekt v realizační fázi bude řídit. Plán projektu by měl obsahovat následující dílčí plány:

- Plán řízení projektu – seznam hlavních milníků, harmonogram projektu;
- Plán řízení předmětu projektu – podrobný rozpis prací, popis činností a jejich odhad na dobu trvání;
- Plán řízení nákladů – počáteční rozpočet, odhad nákladů na činnosti, rozpis a kalkulace nákladů;
- Plán obsazení projektu – organizační struktura projektu, popis rolí a odpovědností v organizační struktuře, přiřazení zdrojů k činnostem;
- Plán řízení projektové komunikace – popis naplánovaných komunikačních kanálů a médií, pravidla komunikace;
- Plán řízení subdodávek – (pokud jsou součástí projektu), rozhodnutí o způsobu pořízení části projektu, technické a obchodní požadavky, pravidla a metody komunikace;
- Plán řízení rizik – eliminace potenciálních rizikových vlivů na projekt, jedná se o seznam rizik, plán omezení rizik, hodnocení rizik, dohody a kontrakty pro snížení rizik, popis rolí a odpovědností v procesu řízení rolí;
- Plán řízení kvality – ukazatele kvality a kontrolní seznamy měření kvality, obecné plány pro zlepšení procesů, metody zajištění kontroly (Svozilová, 2016, s. 114).

Plán řízení projektu vytvořený pro výstup prozkoumává všechny aspekty rozsahu, času, nákladů, kvality, komunikace, lidských zdrojů, rizik a zapojení zainteresovaných stran v projektu (PMI, 2013, s. 55).

Realizace. Třetí etapou projektu a procesní oblastí projektového řízení je realizace naplánovaných výstupů a dodávek. Zpravidla se zde rozhoduje o splnění záměru projektu. Vychází z dobře zpracovaného plánu projektu. Úkolem projektového manažera a celého projektového týmu je, aby byl cíl dosažen podle plánu. Je nutné vyhodnocovat aktuální stav a sledovat, zda skutečnost koresponduje s plánem. K tomu se využívá *monitoring a kontrola*, které jsou součástí třetí etapy projektu. Sleduje se stav a postup prací v projektu tak, aby byly včas odhaleny všechny možné odchylky od plánu a mohla být včas nastavena nápravná opatření, projekt se nezpозdil a byl včas dokončen. Nezbytné je neustále sledovat a vyhodnocovat průběh projektu. Je zde

důležitá dokumentace – reportování a také komunikace nejen v týmu, ale i se zákazníkem a všemi zainteresovanými stranami (Doležal, 2016, s. 248-249).

Ukončení. Čtvrtou etapou projektu a procesní oblastí projektového řízení je ukončení projektu. Zde se ověřuje, zda výsledek odpovídá cílům stanoveným na začátku projektu. Záměrem je, aby byl zadavatel, uživatel nebo zákazník projektu s výstupem spokojen. Pro splnění tohoto záměru je nezbytné, aby bylo prokázáno, že bylo dosaženo požadovaného výsledku. Jde o vyhodnocení věcného řešení pomocí různých zkušebních testů, oponentury, revizních zkoušek, kolaudací, zkušebního provozu nebo výkonových zkoušek apod. Po pozitivním vyhodnocení přichází na řadu předání projektu s využitím předávacího protokolu, ve kterém mohou být zahrnuty i nedostatky a dodatečné odstranění garančních závad nebo nesrovnalostí. Posledním bodem v této fázi je vyhodnocení řízení projektu pro budoucí projekty. Posouzení a analyzování toho, do jaké míry byly formulace plánu správné, co by bylo možné do příště změnit nebo naopak zachovat, čeho se vyvarovat a na co si dát pozor (Doležal, 2016, s. 249-250).

Aby byl projekt dokončen včas, s omezenými zdroji a maximálně kvalitním výstupem, je nezbytné dodržet výše zmíněné životní fáze projektu. Jednou z klíčových fází je právě plánování, proto se v další kapitole budu věnovat podrobnému popisu studie proveditelnosti.

2 STUDIE PROVEDITELNOSTI

Studie proveditelnosti (v angličtině *Feasibility Study*) je, jak už bylo řečeno v předešlé kapitole o projektovém řízení, jedním z nástrojů řízení projektu, který je využíván během první fáze projektu, při procesu jeho zahájení, v přípravné předinvestiční fázi. Studie slouží k posouzení realizovatelnosti projektu z finančního i technologického hlediska, ke zhodnocení efektivnosti potenciálně vložených prostředků, ale také k ověření smysluplnosti projektu. Jedná se o dokument, jehož obsahem je souhrnný popis investičního záměru. Účelem tohoto dokumentu je zhodnotit všechny možné alternativy a posoudit, zda je jedinečný projekt možné realizovat, či nikoliv. Studie vyžaduje přiměřenou kvalitu zpracování jednotlivých odborných částí a důkladný plán investičního projektu (*Vytlačil, 2008, s. 96*).

Při zpracování studie proveditelnosti je důležitý přesný popis, řešení, optimalizace a hodnocení konkrétního investičního projektu i se všemi vyplývajícími specifiky. Charakteristickým znakem studie je variabilita přístupů a tvůrčí přístup. To je dáno zejména neopakovatelností projektu, který je jedinečný a pro svůj investiční záměr originální. Z tohoto důvodu je třeba se každým projektem zabývat od počátku až do konce, jako by byl zcela novou a zatím ještě nerealizovanou záležitostí. Studie je rozdělena do samostatně tematických kapitol, které se vzájemně ovlivňují a jsou provázané. Dílčí kapitoly studie proveditelnosti jsou vždy závislé na typu projektu, a proto se obsah a rozsah může do určité míry lišit (*Sieber, 2004, s. 8-9*). V každém případě by studie měla mít stanovený hlavní cíl projektu, marketingovou strategii a tržní podíl projektu. Dále umístění a prostředí, do kterého je projekt zasazen, kapacity pro projekt, suroviny, vstupy a dodávky, využívané technologie i vybavení projektu, ale především jeho rizika. Část studie se také zabývá stránkou finanční. Důležitá je kalkulace a definování všech nákladů, tržeb a analýza návratnosti investovaných prostředků (*Vytlačil, 2008, s. 96*). Pro přehlednost jsem zde uvedla osnovu, podle které budu ve své práci postupovat. Obsahuje následujících 11 kapitol.

Osnova studie proveditelnosti:

- Shrnutí projektu
- Pozadí projektu
- Analýza trhu a marketingová strategie
- Vstupy a dodávky
- Místo a umístění
- Technologie
- Organizace a režijní náklady
- Lidské zdroje
- Plán implementace
- Analýza rizik
- Vyhodnocení projektu

2.1 Shrnutí projektu

V této kapitole jsou shrnuty výsledky vyhotovené studie. Je zde ve zkratce uveden popis a cíl projektu. Měly by zde být představeny strategie a podpůrné studie, které byly ve studii proveditelnosti použity. Dále jsou zde shrnuty celkové kapacity, popsány klíčové vlivy projektu a umístění. Hlavním bodem by mělo být zhodnocení, zda se projekt doporučuje realizovat či nikoliv. Nemělo by chybět odůvodnění a doporučení do budoucna (Vytlačil, 2008, s. 108). Tato kapitola je určena především potenciálním investorům projektu. Z tohoto důvodu bývá uvedena jako první kapitola, přestože se vypracovává jako poslední (Fotr, Souček, 2005, s. 33). Pro potřeby této práce jsem se však rozhodla tuto kapitolu zařadit až na konec.

2.2 Pozadí projektu

Tato kapitola se věnuje záměru projektu a důvodu jeho realizace. Je zde uveden zpracovatel a objednavatel studie proveditelnosti, dále také investoři a jejich zájmy v projektu. Dalším důležitým bodem je vyčíslení celkových nákladů. Kapitolu lze rozložit do pěti hlavních bodů (Vytlačil, 2008, s. 109).

První bod se věnuje podrobnému popisu projektu. Je zde vymezen cíl projektu s využitím metody SMART, která byla vysvětlena v předchozí kapitole. Dále se uvádí umístění a popis produktu či služby. *Ve druhém* bodě je uveden iniciátor či zadavatel projektu a investor. Jsou zde představeny jeho možnosti financování. Důležité je také uvést jakou roli bude iniciátor a investor v projektu zastávat. *Třetí* bod uvádí zpracovatele studie proveditelnosti (Vytlačil, 2008, s. 109). Vytlačil upozornil na riziko, že pokud je autor nápadu zároveň zpracovatel studie, je zde tendence vstupní data mírně zkreslovat (Vytlačil, 2008, s. 11). Historii projektu se věnuje *čtvrtý* bod. Zde je zmíněn historický vývoj projektu a klíčové události, které s projektem úzce souvisí. Měly by tu být uvedeny předešlé studie proveditelnosti, pokud existují, ale také dřívější analýzy či výzkumy z vypracovaných podpůrných studií. Poslední *pátý* bod shrnuje celkové vyčíslení nákladů vynaložených na studii proveditelnosti, z podpůrných studií, z provedených výzkumů či z odborných konzultací (Vytlačil, 2008, s. 109).

2.3 Analýza trhu a marketingová strategie

Analýza trhu a marketingová strategie jsou klíčové zejména pro určení zaměření projektu, pro program poskytovaných služeb nebo výrobků, pro potřebné technologie, umístění projektu, ale především pro odhadnutí poptávky. To vše má vliv na projekt, je proto nezbytné pochopit problematiku, týkající se trhu a poptávky. Výsledky analýzy trhu poskytují základ pro odhad poptávky a výběr cílového segmentu, se kterým bude nutné komunikovat. Díky těmto informacím je možné vypracovat a zvolit vhodnou marketingovou strategii, díky které bude mít projekt možnost uspět na trhu a uspokojit své potenciální zákazníky.

2.3.1 Analýza trhu

Pro analýzu trhu a návrh strategie je nezbytné pomocí marketingového výzkumu získat potřebné informace a data, která se následně analyzují a interpretují. Existují dva způsoby získávání dat. Primární a sekundární. Sekundární data jsou data v minulosti již zpracovaná a shromážděná. Zpravidla se jedná o závěrečné zprávy a statistiky. Primární sběr dat je prováděn poprvé a je zaměřen na konkrétní problém. Jde o finančně nákladnou akci, využívanou ve speciálních šetřeních, nejčastěji formou dotazníku (Vytlačil, 2008, s. 109).

Dále se pro analýzu trhu používá situační analýza, která zachycuje aktuální situaci prostředí podniku. Díky ní je možné identifikovat postavení společnosti na trhu, zmapovat konkurenci, ale také analyzovat zákazníky stávající i potenciální. Situační analýza rozděluje prostředí na vnější a vnitřní. Do vnějšího prostředí je zahrnováno makro a mikroprostředí, ve kterém společnost podniká, nebo které na ni nějakým způsobem působí a ovlivňuje její činnost. Kvůli rozličným faktorům makroprostředí se společnost musí svými strategickými a plánovanými činnostmi přizpůsobovat a sledovat jejich vývoj v čase, protože na tyto faktory nemá zpravidla žádný vliv. Tyto faktory jsou například vývoj národní ekonomiky i ekonomiky ve světě, kultura a zvyky obyvatel, ale také technologické a přírodní prostředí. Jedná se o komunikaci s vnějšími cílovými skupinami, a přestože je toto prostředí neovlivnitelné, je nezbytné ho znát a umět ho využít ve svůj prospěch. Naopak faktory mikroprostředí jsou z části ovlivnitelné. Toto prostředí je tvořeno subjekty, které jsou mimo organizaci, ale vzájemně se ovlivňují a se společností interagují. Do mikroprostředí se řadí například zákazníci, potenciální zákazníci, konkurence i dodavatelé (Soukalová, 2015, s. 22-23). Prostředí, které společnost dokáže ovlivnit, je vnitřní prostředí. Do vnitřního prostředí řadíme kvalitu managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situaci, vybavenost, historii, umístění, organizační kulturu, ale také image. Díky těmto složkám může společnost služby či výrobky tvořit, vyvíjet, inovovat a prodávat (Jakubíková, 2013, s. 78).

Pro efektivní analýzu vnitřního a vnějšího prostředí se využívají nástroje a modely jako PEST analýza pro makroprostředí, Porterův model pěti konkurenčních sil pro mikroprostředí, ale také SWOT analýza, která analyzuje interní i externí prostředí a vlivy. Tyto tři modely jednotlivě představím.

Analýza PEST

PEST analýza se zaměřuje na analýzu vnějšího prostředí, konkrétně makroprostředí. Jedná se o čtyři základní skupiny věnující se faktorům, které mají určitý vliv na společnost, ale společnost je nemůže nijak ovlivnit. Název tohoto nástroje vznikl jako uskupení počátečních písmen těchto faktorů. Jsou to faktory politicko-právní (P), ekonomické (E), sociální a kulturní (S), faktory technické a technologické (T), které jsou dále jednotlivě představeny. Vzhledem k tomu, že společnost na tyto faktory nemá vliv, je cílem PEST analýzy posoudit vliv těchto čtyř faktorů na organizaci a analyzovat ty, které mohou v blízké budoucnosti pravděpodobněji nastat, ovlivnit poptávku po

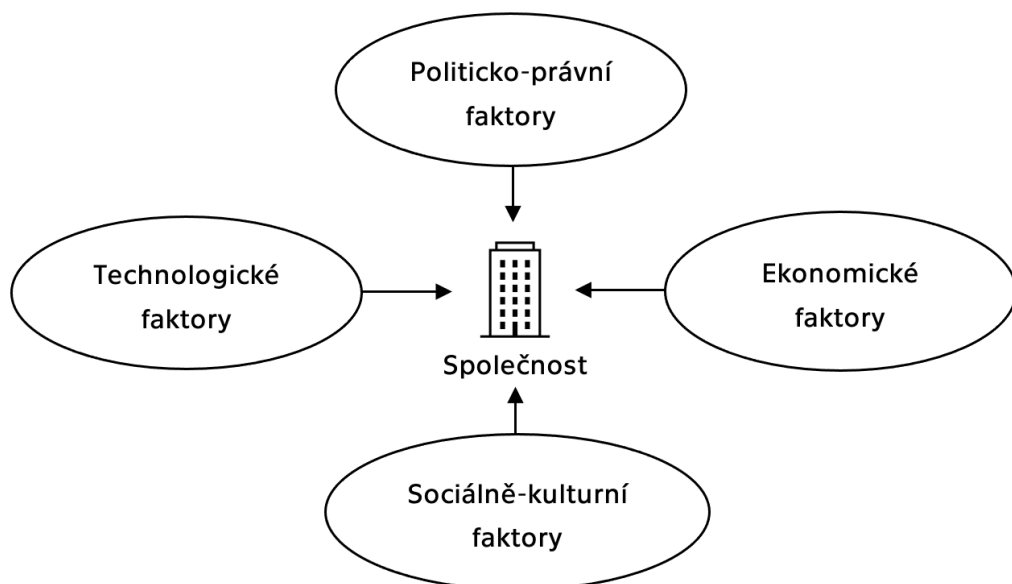
projektu či samotný projekt ohrozit (Karlíček a kol., 2018, s.35). Cílem je zaměřit se na faktory, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Jsou to ty faktory, jejichž budoucí vývoj má možný dopad na organizaci (Jakubíková, 2013, s. 101).

Politicko-právní faktory legislativně určují a vymezují činnost podniku. Jedná se o zákony a instituce. Podstatný vliv má zvolená vláda a její stabilita, vyhlášky a právní předpisy. Mezi základní právní předpisy patří právo obchodní, pracovní, občanské, trestní, ale také právní předpisy specifické, například regulace cen a hospodářské soutěže, investiční pobídky i kontrola znečišťování životního prostředí (Dvořáček, 2012, s. 10-11).

Pod **ekonomické faktory** spadá vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu státu, kurzy měn, výše úrokových sazeb, míra nezaměstnanosti a minimální mzda, také aktuální míra inflace (Jakubíková, 2013, s. 100).

Mezi **sociálně-kulturní faktory** patří životní styl a životní úroveň, mobilita obyvatelstva, přístup obyvatel k práci a volnému času, úroveň vzdělávání i demografický vývoj populace, trendy a módní vlny, jako jsou spotřební a nákupní chování mužů a žen v populaci. Díky těmto informacím bude mít společnost lepší představu o potenciálních zákaznících (Jakubíková, 2013, s. 100).

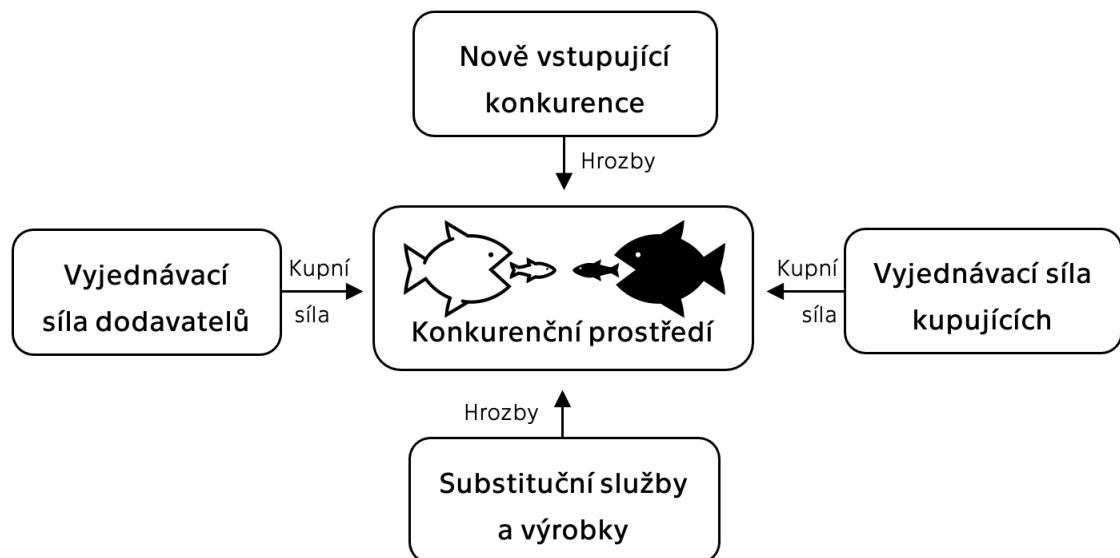
Do **Technologických faktorů** se řadí vládní podpora vědy a techniky, vládní výdaje na výzkum, trendy v inovacích produktů, trendy ve vývoji technologií a s nimi spojená komunikace, změny technologie, nové objevy a pokroky, které představují konkurenční výhodu organizace (Mašín, 2020, s. 25).



Obrázek 3: PEST analýza, zdroj: vlastní zpracován dle Jakubíkové, 2013í

Porterův model pěti sil

Při analýze mikroprostředí se využívá Porterův model pěti konkurenčních sil. Je významný pro strukturální analýzu odvětví, ve kterém společnost na trhu působí. Nejedná se však pouze o konkurenci, ale také o chování odběratelů a dodavatelů. Dále se zabývá substitučními službami či zbožím a hrozbami potenciálních nových konkurentů. Tyto základní faktory mají vliv na ziskovost odvětví a vzájemně na sebe působí. Model pěti sil je tedy spíše nástrojem pro rozpoznání hrozeb a příležitostí na trhu, díky kterým je možné lépe formulovat vhodnou strategii (Srpová, 2010, s. 131). Na následujícím obrázku jsou graficky znázorněny vazby jednotlivých sil.



Obrázek 4: Porterův model pěti sil, zdroj: vlastní zpracování dle Blažkové, 2007

Konkurenční prostředí je ovlivněno velikostí a počtem konkurentů na trhu, bariérami pro vstup a výstup z trhu, ale také podobností služeb či výrobků, které se v daném odvětví vyskytují. Tyto faktory udávají intenzitu rivality na trhu. Čím více je malých a stejně velkých konkurentů a služba či výrobek je málo odlišitelný, tím větší intenzita rivality na trhu je. Velkou roli hrají náklady a kvalita, které jsou vzhledem ke konkurenci klíčové.

Vyjednávací síla dodavatelů je opět ovlivněna velikostí a počtem dodavatelů na trhu. S počtem totiž klesá jejich potenciál diktovat podmínky a dodávky služeb i výrobků na trh. Dodavatelská vyjednávací síla je vysoká, pokud je na trhu omezený počet dodavatelů a jejich jedinečné výrobky jsou pro nakupující důležité. Opačná situace nastává, když je velký objem dodavatelů se standardními výrobky a nízkou vyjednávací silou.

Substituční služby a výrobky znázorňují alternativy, které nahrazují aktuální nabídku služeb či výrobků na trhu. Riziko nebo hrozba pro výrobce i poskytovatele služeb je, že si zákazník vybere zaměnitelnou službu nebo produkt, který uspokojí jeho potřeby u jiného výrobce či poskytovatele. Je proto vhodné zaměřit se na náklady, od nichž se odvíjejí ceny za služby nebo produkty a které jsou rozhodující pro zákazníka. Rozhodující jsou také kvalita a přidaná hodnota, která v zákazníkovi buduje důvěru

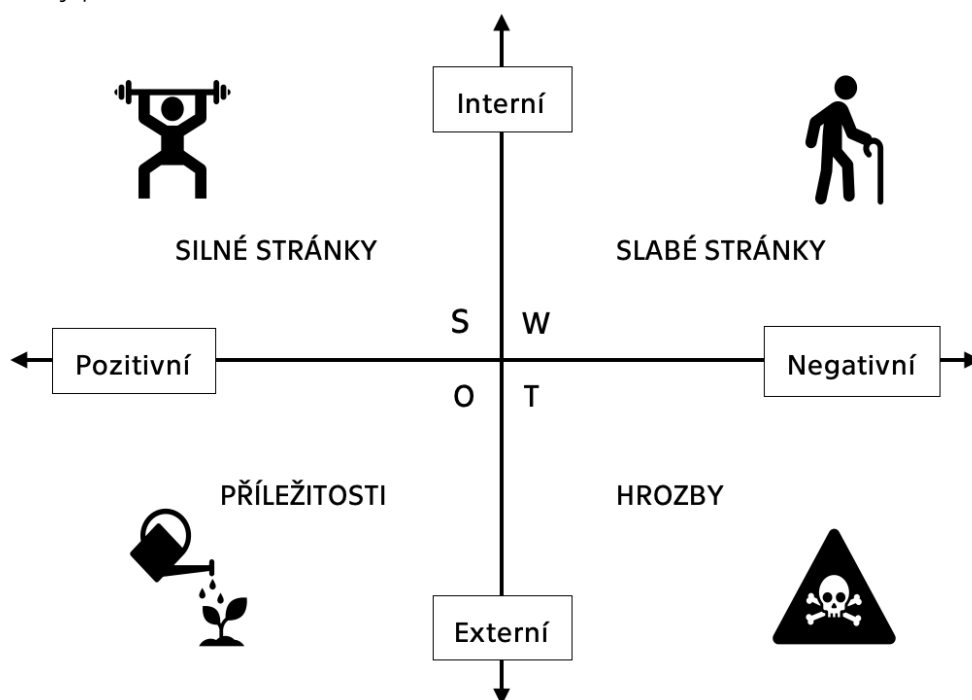
a věrnost ve služby či produkty prodávajícího. Úspěch znamená předvídat přání spotřebitelů a inovovat přístup k novým výrobkům a nabízeným službám, díky kterým je možné se odlišit od konkurence a být první jasnou volbou pro spotřebitele.

Vyjednávací síla kupujících je opět ovlivněna strukturou a koncentrací spotřebitelů na trhu. Vyjednávací síla je vysoká v případě, že se na trhu pohybuje pouze několik málo významných spotřebitelů. Ti si tím pádem mohou diktovat ceny a dodavatelé jsou na nich závislí. V případě, že spotřebitelů je větší množství, je to přesně naopak.

Nově vstupující konkurence do odvětví neboli potenciální konkurence může způsobit zvýšení konkurenčního tlaku na existující společnosti. Přinášejí do odvětví novou kapacitu a pokouší se získat tržní podíl. V důsledku toho může docházet ke stlačování cen nebo k růstu nákladů, čímž se sníží ziskovost společnosti. Proto je užitečné provést tuto analýzu a být připraven na různé scénáře a varianty (Blažková, 2007, s. 58-59).

Analýza SWOT

Pro celkové pochopení kontextu společnosti a trhu je nezbytné provést SWOT analýzu. Tato analýza vyhodnocuje stav společnosti na trhu, který je aktuální. Zabývá se čtyřmi kategoriemi faktorů okolí – silné stránky (*Strong*), slabé stránky (*Weaknesses*), příležitosti (*Opportunities*) a hrozby společnosti (*Threats*). Jedná se o přístup, který umožňuje porovnat vnitřní zdroje a schopnosti společnosti se změnami v okolí (Srpková, 2010, s. 132). Pro přehlednost se graficky využívají čtyři kvadranty, zastupující jednotlivé oblasti, což je znázorněno na následujícím obrázku. Jednotlivé položky pro danou kategorii jsou stručně popsány v bodech a poté podrobněji rozebrány a vysvětleny pod tabulkou.



Obrázek 5: SWOT analýza, zdroj: vlastní zpracování dle Srpkové, 2010

Vnitřní okolí společnosti představuje analýza silných a slabých stránek. Naopak analýza příležitostí a hrozeb je výsledkem vnějšího okolí společnosti. Do silných

stránek se zaznamenávají skutečnosti, které nějakým způsobem přinášejí zákazníkovi nebo společnosti výhody na trhu. Opakem jsou slabé stránky, do kterých se řadí věci, které společnosti chybí nebo jí škodí, a ve kterých si ostatní společnosti vedou lépe. Do příležitostí patří ty skutečnosti, které mohou lépe uspokojit zákazníka, ale také mohou zvýšit poptávku po službách či produktech a v budoucnu přinesou společnosti zisky, úspěch a konkurenční výhodu. Do hrozeb se zaznamenávají skutečnosti, události či trendy, které mohou způsobit nespokojenost zákazníků, a tím snížit poptávku po službách či produktech (Jakubíková, 2013, s.103). Ze SWOT analýzy je možné odvodit potenciální strategie. Strategie SO využívá silné stránky ve prospěch příležitostí, WO strategie překonává slabé stránky díky příležitostem. ST strategie k odstranění hrozeb využívá silné stránky a strategie WT minimalizuje slabé stránky a vyhne se hrozbám (Dvořáček, 2012, s.16).

Po těchto třech analýzách a díky dotazníkovému šetření lze definovat cílový trh, konkurenty, cílového zákazníka služeb či produktů, odhad velikosti poptávky a také cenu, za kterou je zákazník ochoten si produkt či službu koupit. Ve chvíli, kdy jsou známy tyto informace, je možné navrhnout strategii, kterou se projekt bude ubírat.

2.3.2 Návrh marketingové strategie

Součástí studie proveditelnosti je provést návrh marketingové strategie. Ta navazuje na analýzu trhu, tedy na analýzu okolí, konkurence, poptávky a vlastních silných a slabých stránek. Právě marketingová strategie udává základní směr, kterým se služby nebo produkty budou ubírat, tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle pomocí zvolených metod a prostředků.

Existuje několik strategií, které umožňují zodpovědět klíčové otázky v projektu:

- Jaká je geografická oblast, kde bude podnik působit?
Jedná se o *geografickou strategii*, pro kterou je nezbytné stanovit relevantní trh z hlediska geografické působnosti. Jednotlivé typy jsou děleny podle zaměření, na jaký trh se orientují. Například: lokální trh, regionální trh, národní trh, mezinárodní trh.
- Jaký bude tržní podíl a za jak dlouho má být dosažen?
Touto otázkou se zabývá *strategie z hlediska podílu na trhu*. Je nutné dlouhodobě definovat tržní pozici, kterou chce podnik dosáhnout pro investiční projekt. Malý tržní podíl se zaměřuje na omezený počet zákazníků. V případě velkého tržního podílu je tomu naopak. To odráží ziskovost. V tomto případě záleží především na kapacitách podniku.
- Jaká základní strategie by měla být vybrána?
Mezi základní strategie patří *vůdcovství v nákladech*, *diferenciace* a *strategie tržního výklenku*. Vůdcovství v nákladech neboli strategie nákladového prvenství je strategie udržet nižší náklady a být na trhu levnější než konkurence, ovšem se stejnou kvalitou, nebo ještě lepší. Strategie diference znamená odlišit poskytované nabídky služeb či produktů zákazníkům od nabídky konkurence a získat konkurenční

výhodu. Strategie tržního výklenku se zaměřuje na určitý jasně definovaný cíl, například na omezenou skupinu zákazníků nebo na určitou geografickou oblast.

- Jaká strategie produkt-trh bude použita pro přípravu marketingové strategie?
V případě strategie produkt-trh se rozeznávají čtyři strategie podle typu trhu a produktu. *Strategie penetrace* neboli průniku se zaměřuje na zvýšení stávajícího podílu na trhu pro současné produkty. *Strategie rozvoje trhů* se zaměřuje na získávání nových trhů pro stávající produkty. *Strategie rozvoje produktů* se naopak zaměřuje na současné trhu na vývoj nových produktů. U *strategie diverzifikace* se podnik zaměřuje na nové výrobky na novém trhu.

Je vhodné volit takové strategie, které se nejlépe hodí pro konkrétní poskytovanou službu či produkt. Každá specifická strategie musí být v souladu s cílem projektu a definovaná tak, aby měla po finanční stránce pozitivní dopad na projekt (Vytlačil, 2008, s. 115-118). Pro definování specifických strategií se využívají taktické marketingové nástroje, které jsou zahrnuty v marketingovém mixu.

Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor taktických nástrojů v marketingu, s jejichž využitím dosáhne společnost svých stanovených cílů na vybraném trhu. Cílem každé organizace je uspokojit potřebu zákazníka a přinést společnosti zisk. Marketingový mix pro produkt je definován čtyřmi prvky – produktem, cenou, distribucí a propagací. V případě služeb byl marketingový mix doplněn o další 3 prvky: materiální prostředí, lidé a procesy (Vašítková, 2014, s. 21-22). Marketingový mix společně se zvoleným cílovým trhem a vybraným tržním segmentem vytvářejí marketingovou strategii firmy (Jakubíková, 2013, s. 189).

Produkt

Všechno, co společnost nabízí potenciálnímu zákazníkovi pro uspokojení jeho hmotné nebo nehmotné potřeby, je produkt. Z pohledu služeb se jedná o nehmotný produkt, který je neoddělitelný, proměnlivý, pomíjivý a chybí mu vlastnictví. Snahou poskytovatele služby nebo výrobků je odlišit se od konkurence tak, aby cílový trh preferoval jeho nabídku. Proto je důležité produkty či služby diferencovat (Kotler, 2000, s. 115).

Cena

Pro cenu jsou klíčové vynaložené náklady na službu či produkt. Je určující relativní úroveň ceny, úroveň koupěschopné poptávky, soulad mezi reálnou poptávkou a kapacitou v místě a čase, ale hlavně kvalita a konkurence. Od těchto faktorů se cena odvíjí nejčastěji. Významným ukazatelem služeb je právě kvalita, protože je nehmotného charakteru a je neoddělitelná od jejího poskytovatele (Vašítková, 2014, s. 22).

Distribuce

Pro distribuci v oblasti služeb je důležitý čas neboli otevírací doba, datum mimořádných akcí a místo. To souvisí s umístěním služby a se snahou umožnit snadný přístup zákazníkům k poskytované službě. Distribuce služeb se váže na volbu zprostředkovatele služby, ale také na pohyb prvků hmotného charakteru, který je součástí služby (Johnová, 2008, s. 19).

Propagace

Propagace neboli marketingová komunikace umožňuje společnosti rychle, účelně a srozumitelně komunikovat s okolím a díky tomu dosahovat svých cílů. Jedná se o nejviditelnější soubor nástrojů marketingového mixu, který se vhodně kombinuje pro jasnou, důslednou a přesvědčivou komunikaci služeb. Důležité je správně definovat cílový segment a vhodně určit, co cílové skupině lidí chce společnost sdělit. Pro službu je podstatná pozitivní zkušenost zákazníka, protože díky ní budou sami zákazníci službu doporučovat známým. Výsledkem je ústní reklama, která může produkt či službu významně podpořit, ale i poškodit. Spokojený zákazník službu doporučí 4 až 5 známým, nespokojený zákazník o své špatné zkušenosti se službou informuje až 11 dalších lidí. Ústní reklama ale službě nestačí. Marketingová komunikace používá další nástroje – *reklamu*: placená forma neosobní prezentace služeb; *podporu prodeje*: představuje přitažlivější nákup prostřednictvím kupónů, soutěží, bezplatné vyzkoušení služby i dárkové předměty; *osobní prodej*: posiluje vztahy, stimuluje k dalšímu nákupu služeb; *public relations*: vztah s veřejností představuje plánované a trvalé úsilí společnosti o veřejné zlepšení image, také sem patří snaha o získání sponzorů. Dále *přímý marketing*: ve formě adresované elektronické pošty; *komunikaci na sociálních sítích*: představuje uvádění akcí, soutěží, slev, událostí a zároveň informování o aktuálních nabídkách; *event marketing*: má za úkol organizovat sportovní akce a soutěže, které přilákají zákazníky (Vašítková, 2014, s. 126-147).

Materiální prostředí

Materiální prostředí je pro zákazníky klíčové právě při prvním dojmu, který zákazník získá při vstupu do prostorů, kde se služba poskytuje. Vzhledem k nehmotné povaze služeb to znamená, že zákazník službu nedokáže dostatečně posoudit, dokud ji nevyzkouší, a proto je důležitý první dojem. Mezi prvky materiálního prostředí patří například vzhled budovy, zařízení interiéru, vstřícnost a srdečnost personálu, také to, jak jsou zaměstnanci oblečeni a upraveni (Vašítková, 2014, s. 168).

Lidé

Člověk, který poskytuje službu, zaměstnanec se při práci dostává do konfrontace se zákazníkem, což má přímý vliv na kvalitu služeb a spokojenost zákazníka se službou. Zákazník je součástí procesu poskytované služby, takže i on ovlivňuje kvalitu služby. Důležitý je výběr, vzdělání a motivace zaměstnanců společnosti, stejně jako mít stanovená pravidla pro chování zákazníků, protože to vytváří příznivé vztahy mezi zaměstnanci a zákazníky (Vašítková, 2014, s. 22).

Procesy

Jedná se o všechny činnosti, postupy, rutiny a mechanismy, které zákazníkovi vytváří a dodává služba. Procesy zabezpečují a řídí zaměstnanci, což se odráží v kvalitě poskytované služby. Představují interakci zákazníka a poskytovatele služby. Proto je nezbytné zaměřit se především na způsob, jakým je služba zákazníkovi poskytnuta (Vašítková, 2014, s. 180).

Marketingové náklady projektu

Po definování navrženého marketingového mixu a strategie je potřeba vyčíslit a spočítat odhadnuté náklady na marketing s optimální poptávkou a kapacitou na vybraném trhu pro zvolený segment zákazníků (Vytlačil, 2008, s. 122).

2.4 Vstupy a dodávky

Aby studie proveditelnosti mohla být kompletní, je potřeba identifikovat vstupy a dodávky pro projekt. Významnou část vstupů tvoří utilities neboli energie. Řadí se sem elektřina, voda i paliva. Dále je možné do vstupů a dodávek zařadit suroviny, náhradní díly či pomocný materiál. Důležité je stanovit celkové náklady na vstupy a dodávky, které se odvíjejí od ceny, dostupnosti, rizikovosti, dopravy a dodavatelů těchto vstupů a dodávek. V případě dodavatelského programu, který je nezbytný při odběru vstupů, je úkolem identifikovat zdroje dodávek a dodavatelů, připravit smlouvy, stanovit množství a kvalitu, rozhodnout o způsobu dopravy, skladování a na závěr zhodnotit potenciální rizika (Vytlačil, 2008, s. 122-124).

2.5 Místo a umístění výstavby

Dalším bodem, kterým se studie proveditelnosti zabývá, je umístění a místo výstavby projektu. Tento bod je vhodné rozdělit do dvou částí. První část se zabývá výběrem umístění v rámci geografické oblasti a druhá část se věnuje výběru konkrétní lokace výstavby. Při výběru umístění je třeba určit možnosti alternativních lokací a ty zredukovat na nejvhodnější umístění. Pro umístění je třeba zvážit přírodní podmínky, ekologický vliv projektu, socioekonomickou politiku a infrastrukturu lokace. Druhá část, jak už jsem zmínila, se věnuje výběru konkrétního místa výstavby ve zvolené oblasti umístění. Opět je třeba zvážit následující faktory: vliv podmínek okolí, ekologické faktory, socioekonomické podmínky, místní infrastrukturu, strategické aspekty, cenu půdy, přípravu staveniště a náklady. Dále také soulad s územními plány rozvoje na vybraném místě (Vytlačil, 2008, s. 125-128).

2.6 Stavební práce a vybavení

V rámci studie je nezbytné definovat nutné stavební práce a potřebné vybavení pro realizaci a výstavbu projektu. Součástí stavebních prací je např. příprava staveniště, výstavba přípojek, silnic, oplocení a bezpečnostních zařízení. Dále je vhodné zmínit

náklady, které plynou ze stavebních prací a celkového vybavení pro odhad prvotních investičních a provozních nákladů (Sieber, 2004, s. 25).

2.7 Organizační struktura a režijní náklady

Sedmým bodem studie je navrhnout organizační uspořádání pro nově vzniklý projekt. Organizační struktura představuje síť vztahů, mezi kterými probíhá komunikace. Je možné ji členit podle funkcí, činností, procesů, ale také podle trhů nebo geografických oblastí. Existují různé druhy těchto struktur, které vycházejí z počtu vedoucích pracovníků, míry horizontálního nebo vertikálního uspořádání, také z existence různých podpůrných útvarů (Svozilová, 2011 s. 28).

Příkladem klasifikace organizačních struktur je struktura nediferencovaná, někdy přezdívaná jako „chaos management“. V této struktuře jsou jasně stanoveny cíle organizace a základní vztahy liniové nadřízenosti a podřízenosti. Vzájemné vztahy osob jsou velmi volné. Členové této struktury mají neformální schůzky a diskuse. Výhodou této architektury je vyšší pružnost a adaptabilita (Kopfová, 2012, s. 13). Dalším příkladem organizační struktury je liniová organizační struktura. Je charakteristická pro malé organizace. Lze si ji představit ve tvaru pyramidy a má tři organizační úrovně: nejvyšší vedení, střední vedení a nižší vedení (Vytlačil, 2008, s. 132).

Významnou složku vlastních nákladů představují náklady režijní, někdy uvedeny jako provozní náklady. Většinou se jedná o náklady fixní, které zahrnují náklady na obsluhu a řízení. Část nákladů je technologických, které souvisí s technologickým procesem jako celkem. Jsou to náklady, které nelze jednoduchým způsobem vztáhnout na jednotku výkonu (Popesko, 2016, s. 35).

Režijní náklady lze rozdělit do čtyř skupin: *náklady na materiál a služby, osobní náklady, finanční náklady a odpisy investičního majetku*. Do nákladů na materiál a služby spadá spotřeba energie, opravy, údržba, spotřeba paliv, režijní materiál, vodné i stočné a nevýrobní služby. Do osobních nákladů jsou zařazeny náklady na mzdy zaměstnanců, příspěvek na sociální a zdravotní pojištění pracovníků. Úroky z úvěrů, pojistné majetku a daně z nemovitostí spadají do finančních nákladů (Němec, 2002, s. 49-50).

2.8 Lidské zdroje

Pro projekt, který bude generovat služby, je velice významnou složkou pracovní síla, která bude službu poskytovat. Poskytovatel služby je v bezprostředním vztahu se zákazníkem. Je proto žádoucí, aby všichni pracovníci měli odpovídající kvalifikaci, dovednosti a zkušenosti, které se odrazí do kvality poskytovaných služeb. Do studie proveditelnosti je zařazena rovněž kapitola lidské zdroje, která se zaměřuje na plánování nezbytných pracovních sil tak, aby mohl být projekt realizován s patřičnou kvalitou.

V první řadě je nutné stanovit, kolik a jaké pracovní pozice je nezbytné zajistit pro provoz a poskytování služeb. Je potřeba definovat dostupnost, požadavky a klíčové parametry potřebné pro jednotlivé pracovní pozice (Fotr, Souček, 2005, s. 56). Významnou položku u lidských zdrojů představuje odhad mzdových nákladů. Mzdové náklady jsou takové náklady, které bude muset zaměstnavatel zaplatit za jednotlivé zaměstnance. Celkový náklad zaměstnavatele na jednoho zaměstnance je tvořen z hrubé mzdy a povinného pojistného placeného zaměstnavatelem. Povinné pojistné představuje 9 % z hrubé mzdy na zdravotní pojištění a 24,8 % z hrubé mzdy na sociální pojištění. Po sečtení těchto tří položek dostaneme celkový náklad zaměstnavatele na jednoho zaměstnance (Dumfinanci.cz, 2022, citováno 1.5.2022).

2.9 Plán implementace

Pro uskutečnění projektu je nutné mít plán, jak bude projekt realizován v reálném čase a s konkrétními zdroji. Je důležité se zaměřit na termín dokončení, který je pro splnění projektu zásadní. Stejně důležité jsou náklady a stanovený rozpočet. Tyto aspekty plánu jsou pro implementaci klíčové. Implementační fáze je zahájena rozhodnutím o investování a je ukončena ve chvíli, kdy se spustí provoz projektu. Během realizace se zpracovává podrobná technická dokumentace, připravují a uzavírají se kontrakty, dochází k výstavbě a instalaci vybavení a v konečné fázi se provoz projektu zahájí. Jedná se o koordinaci dílčích a často odlišných aktivit, které je potřeba definovat, pečlivě naplánovat a analyzovat. V případě kritické fáze projektového cyklu mohou totiž určité odchylky od plánu nebo rozpočtu ohrozit realizaci celého projektu (Vytlačil, 2008, 135-136).

Plán implementace obsahuje dílčí úkoly, díky kterým lze důkladně rozvrhnout jednotlivé činnosti, postupy a zdroje tak, aby mohl být projekt včas dokončen. Nejprve se stanoví nutné práce a úkoly, ze kterých se poté definují jednotlivé činnosti. K tomu se využívá nástroj WBS, který zde bude popsán. Poté se stanoví, která činnost předchází a navazuje na jinou činnost, v jaké návaznosti jednotlivé činnosti za sebou jdou. Pokud jsou návaznosti činností stanoveny, je potřeba jednotlivým činnostem odhadnout a přiřadit jejich dobu trvání. Pro grafické a přehledné zobrazení se využívá Ganttův diagram. Tento nástroj bude rovněž popsán níže. Dále se pro zpracování časového plánu využívá síťový graf podle metody CPM. Díky této metodě je možné identifikovat kritické cesty se specifickými kritickými činnostmi. Jejich zpoždění by znamenalo prodloužení celého projektu, nesplnění termínu a zvýšení celkových nákladů. Poté je třeba stanovit potřebné zdroje, určit osoby odpovědné za realizaci a zpracovat rozpočet s plánem čerpání prostředků (Vytlačil, 2008, s. 135). Ve chvíli, kdy je plán navržen a schválen, je důležité stále ho aktualizovat v návaznosti na neočekávané okolnosti a možné řešení konfliktních situací v průběhu realizace navrženého plánu. Plán představuje účinný nástroj pro kontrolu a řízení (Fotr, Souček, 2005, s. 58).

Pro adekvátní zpracování této kapitoly je nezbytné zevrubněji se seznámit s již zmíněnými nástroji, které jsou pro implementační plán klíčové. Mezi tyto nástroje patří: WBS, síťový graf, CPM a Ganttův diagram. Budou zde krátce představeny.

WBS

Zkratka WBS vychází z anglického slovního spojení *Work Breakdown Structure* a do češtiny je překládaná jako struktura členění prací. Jedná se o efektivní hierarchický rozpad cíle projektu na malé pracovní balíky. Tyto pracovní balíky představují jednotlivé činnosti, které je nutné provést, aby projekt mohl být realizován. Tato dekompozice nutných dodávek produktů a podproduktů projektu až na úroveň pracovních činností umožňuje definovat celkový rozsah prací nutných pro realizaci stanoveného cíle (*Doležal, 2016, s. 127*).

CPM a Síťový graf

Dalším nástrojem v plánu implementace, který se používá pro plánování času v projektu, je metoda kritické cesty – CPM. Zkratka pochází z anglického slovního spojení *Critical Path Method*. Je postavena na síťovém grafu, který vychází z nadefinovaných pracovních balíčků vytvořených ve WBS. Ještě předtím, než se začne síťový graf sestavovat, je vhodné zjistit logickou vazbu a odhadnout dobu trvání jednotlivých činností. Vzhledem k tomu, že v tabulce nejsou tyto informace příliš přehledné, se pro grafické znázornění používají právě síťové grafy. Mají vždy jeden začátek a jeden konec. Tyto grafy jsou buď uzlově orientované, činnost je vždy v uzlu, nebo hranově orientované, kde jsou činnosti na hranách síťového grafu. Nejčastěji se používá uzlově orientovaný graf, který se snadno převádí do podoby Ganttova diagramu (*Doležal, 2016, s. 137-138*). Poté, co je vytvořen síťový graf s návaznostmi činností a dobou jejich trvání, je možné použitím metody kritické cesty vypočítat a stanovit celkové trvání projektu, nejdříve možný konec a začátek činností, nejpozději možný konec a začátek činností, jejich časové rezervy a kritickou cestu. Právě kritická cesta představuje v síťovém grafu nejdelší cestu od počátečního uzlu, až po koncový uzel. Informuje o nejdříve možném konci projektu a je graficky zvýrazněná. Činnosti na kritické cestě nemají časové rezervy, a proto je potřeba věnovat jim zvýšenou pozornost. V případě, že se některá činnost na kritické cestě změní, má to za následek změnu celkového trvání projektu (*Doležal, 2016, s. 145*).

Ganttův diagram

Síťové grafy s metodou CPM slouží jako základ pro výpočet a optimalizaci doby trvání projektu. Pro přehledné znázornění časového plánu se nejčastěji používá Ganttův diagram, který s využitím úseček, graficky znázorňuje dobu trvání jednotlivých činností. V grafu jsou doplněny i vazby mezi těmito činnostmi pod časovou osou. Během realizace projektu je díky tomu možné přehledně sledovat, monitorovat a vyhodnocovat aktuální stav. Jsou zde také vidět kritické činnosti na kritické cestě, kterým je potřeba při realizaci, jak už bylo řečeno, věnovat zvýšenou pozornost. V grafu jsou vyznačeny většinou červenou barvou (*Rektořík, 2019, s. 39*).

2.10 Analýza rizik projektu

Rizika projektu představují nejisté události nebo podmínky, které když nastanou, mají negativní vliv na dosažení cíle projektu. Jedná se o potenciální ohrožení výsledku projektu. Na začátek analýzy je potřeba možná rizika identifikovat a posléze je analyzovat, ohodnotit jejich dopad na projekt a popř. navrhnout určitá opatření, jak rizika eliminovat, pokud je to možné. Pro analýzu je nutné stanovit úroveň pravděpodobnosti, s jakou možností riziko nastane a jaké bude mít následky na celý projekt (Doležal, 2016, s.198-200). Na následující tabulce je tato škála stanovena podle autorů Fotra a Součka.

| Pravděpodobnost | Následek | Stupeň |
|-----------------|----------------|--------|
| Velmi malá | Zanedbatelný | 1 |
| Malá | Malý | 2 |
| Střední | Významný | 3 |
| Vysoká | Velice závažný | 4 |
| Zvláště vysoká | Katastrofický | 5 |

Tabulka 1: Stanovení stupně pravděpodobnosti rizika a následku, vlastní zpracování dle Doležala, 2016

Další klíčovou informací z hlediska řízení rizik je jeho dopad na projekt. K tomu se používá tzv. matice rizik. Tento nástroj kombinuje pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopad na projekt. V následující tabulce je tato matice rizik znázorněna. Jednotlivé úrovně rizik jsou rozděleny do čtyř barevných skupin: zelená, žlutá, oranžová a červená. Zelená pole označují nejméně závažná rizika. Ta se vyznačují jako přijatelná, bezvýznamná či zanedbatelná. I přesto je ale potřeba na ně upozornit a doporučit pro ně opatření. Žlutá pole označují rizika málo závažná, která jsou přípustná, takže se dají akceptovat. Je jen potřeba zvýšit k těmto rizikům pozornost. V oranžových polích se nacházejí nežádoucí rizika, která je třeba podle povahy nebezpečí odstranit v průběhu. Nejvíce závažná jsou rizika zanesená v červených polích, která jsou zcela nepřijatelná nebo kritická a která mohou mít až katastrofální dopad na projekt. U těchto rizik je nezbytné akutní řešení a vytvoření opatření, které se je pokusí zcela eliminovat. Jednotlivé barvy polí jsou doprovázeny i čísly. Ty představují součin pravděpodobnosti výskytu rizika a dopadu rizika na projekt. Čím vyšší je číslo, tím větší riziko očekáváme (Smejkal, 2010, s. 121-122).

| Pravděpodobnost | Dopad | | | | |
|--------------------|-------|-----|-----|-----|-----|
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| Zvláště vysoká (5) | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| Vysoká (4) | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Střední (3) | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| Malá (2) | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| Velmi malá (1) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Tabulka 2: Matice rizik, vlastní zpracování dle Smejkala, 2010

Pro ošetření rizik se využívají 4 strategie reakcí na riziko: vyhnout se riziku, přenést riziko, zmírnit jeho následky a riziko přijmout. Strategie vyhnout se riziku neboli eliminace nejistoty, spočívá v takovém jednání, aby riziková situace ideálně ani nemohla nastat. To je možné změnou či korekcí cílů projektu, či použitím jiného řešení projektu, které splní stanovený cíl. Znamená to provést změnu, která odstraní příčiny rizika. Druhá strategie je strategie přenesení rizika nebo přidělení vlastnictví. Znamená to předat řešení rizika někomu, kdo se s rizikem dokáže lépe vypořádat. Tímto způsobem riziko není eliminované, je jen předána zodpovědnost za jeho řešení někomu jinému, externímu partnerovi. Třetí strategie, zmírnění rizika, je volbou pro ošetření rizika v případě, že se riziku nelze vyhnout ani ho nelze přenést. Zmírnění může být vztaženo na snížení pravděpodobnosti výskytu anebo snížení jeho potenciálních účinků. Poslední čtvrtou strategií je strategie přijetí rizika. Tato strategie se uplatňuje ve chvíli, kdy je riziko nižší než určená hranice a z předešlých zkušeností podniku je jasné, že se nevyplatí se rizikem zabývat. Důvodem je nemožnost riziko žádnými akcemi ovlivnit. Dalším důvodem jsou vynaložené náklady možných akcí k ošetření rizika, které jsou vyšší než dosažené přínosy (Korecký, 2011, s. 368-172).

2.11 Zhodnocení projektu

Poslední kapitolou ve studii proveditelnosti je zhodnocení celého projektu. Vzhledem k tomu, že v předešlých kapitolách byly dílčí aspekty projektu již hodnoceny, na závěr zbývá už jen určit, jakým způsobem bude projekt financován a jaké bude jeho ekonomické hodnocení. Právě proto je v této kapitole posuzován projekt z finančního a ekonomického hlediska.

2.11.1 Financování projektu

Aby mohl být projekt realizován, je potřeba zajistit nutné finanční prostředky. Jsou to takové finanční zdroje, které dokážou pokrýt provozní a investiční náklady realizovaného projektu. V případě, že tyto finanční prostředky není možné nijak zajistit nebo získat, pak je zcela nemožné projekt realizovat, a to ani v případě, že projekt vychází jako excelentní podle všech dalších klíčových kritérií. Existují dva základní typy zdrojů financování – vlastní a externí. Do vlastních zdrojů se řadí vlastní uspořené prostředky nebo zisk z již existujícího vlastního podniku. Externí zdroj představuje zdroj z cizích prostředků. To znamená úvěry poskytnuté u banky, akciový kapitál nebo získané dotace (Vytlačil, 2008, s. 136).

V případě, že jsou zajištěny zdroje, kterými bude projekt financován, je vhodné vyhodnotit odhadované příjmy a výdaje, na základě kterých se sestaví tři základní účetní výkazy. Těmito základními účetními výkazy jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz o peněžních tocích (cash flow). Tyto výkazy jsou vždy modelovány ve třech scénářích – pozitivním, realistickým a pesimistickým. Díky tomu bude možné zanalyzovat varianty jednotlivých scénářů pro finanční hodnocení projektu.

Rozvaha

Účetní výkaz, který zaznamenává stav majetku v podniku, je rozvaha a je vždy sestavena kurčitému datu. Rozvahu tvoří aktiva a pasiva, která jsou stavovými veličinami. Aktiva představují majetek společnosti a dělí se na dlouhodobý a oběžný majetek. Dlouhodobý majetek je dále dělen na hmotný, nehmotný a finanční. Do oběžného majetku patří zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek, jako jsou peníze v pokladně a na běžném účtu. Pasiva v rozvaze představují kapitál, za který byla aktiva pořízena. Pasiva se stejně jako aktiva dělí na dvě části – na vlastní kapitál a cizí zdroje. Vlastní kapitál zahrnuje základní kapitál, fond ze zisku a zisk ponechaný v podniku pro další rozvoj. Cizí zdroje jsou dlouhodobé i krátkodobé, řadí se sem i rezervy. V tomto účetním výkazu se uplatňuje bilanční princip, to znamená, že se aktiva musí vždy rovnat pasivům (*Schollevá, 2017, s. 15-17*).

Výkaz zisku a ztrát

Dohled nad hospodařením podniku má výkaz zisků a ztrát, někdy nazýván jen „výsledovka“. Tento účetní výkaz obsahuje tokové veličiny a sleduje výnosy a náklady z provozní, finanční a mimořádné činnosti za určité období. Provozní výnosy představují tržby z prodaných výrobků či služeb anebo prodaného majetku. Provozními náklady jsou všechny náklady, které byly vynaloženy na výrobu a prodej těchto výrobků či služeb. Po odečtení provozních nákladů a odpisů od výnosů se získá provozní výsledek hospodaření. Výnosy z cenných papírů nebo výnosové úroky patří do finančních výnosů. Naopak finančním nákladem jsou úroky placené za zapůjčený kapitál. Po odečtení finančních nákladů od výnosů se získá výsledek hospodaření z finanční činnosti. Za mimořádnou činnost je možné jako náklad pokládat vzniklé škody z živelné pohromy nebo jako výnos pojistného plnění. Po sečtení se získá výsledek hospodaření z mimořádné činnosti. Výsledek hospodaření podniku za účetní období neboli čistý zisk se získá součtem jednotlivých zdaněných výsledků hospodaření. V případě, že je výsledek kladný, jedná se o zisk. V případě záporného výsledku se jedná o ztrátu (*Schollevá, 2017, s. 21-24*).

Cash flow

Výkaz o peněžních tocích zobrazuje skutečné peníze, které do podniku přicházejí a odcházejí. Tento výkaz obsahuje také tokové veličiny. Nejedná se ovšem o výnosy a náklady, jako to bylo u předešlého účetního výkazu, ale věnuje pozornost příjmům a výdajům, které společnost za určité období má. Příjmy představují reálné peníze, které do podniku přitečou. Naopak výdaje jsou reálné peníze, které z podniku odtečou. Pro výpočet cash flow se využívají dvě metody. Metoda přímá a nepřímá. Přímá metoda je jednodušší, jedná se o sečtení všech příjmů a výdajů, které byly za určité období provedeny. Nepřímá metoda vychází z čistého hospodářského výsledku, ke kterému jsou přičteny všechny příjmy, které nebyly výnosy a odečteny výnosy, které nebyly příjmy. Dále je nutné odečíst všechny výdaje, které nebyly náklady a přičíst náklady, které nebyly výdaji (*Schollevá, 2017, s. 30-32*).

2.11.2 Ekonomické hodnocení projektu

Z hlediska ekonomického hodnocení projektu je hlavním ukazatelem životaschopnost projektu. Zda je projekt životaschopný, ukazují kumulované hodnoty finančního cash flow. Pokud jsou hodnoty kladné, projekt je životaschopný. Pokud jsou tyto hodnoty záporné, projekt se nevyplatí realizovat (Vytlačil, 2008, s. 136).

Pro další hodnocení projektu se využívají metody hodnocení investic. Ty se dělí na statické a dynamické metody. Statické metody vycházejí ze sledování cash flow projektu, časový průběh berou pouze omezeně a neberou v potaz žádná rizika. Používají se především pro rychlé a snadné posouzení výhodnosti investice. Naopak dynamické metody hodnocení investic projektu přihlížejí k faktorům jako jsou čas, riziko a finanční přínosy. Do statických metod se řadí ukazatel doby návratnosti. Do dynamických metod patří ukazatel čisté současné hodnoty a ukazatel vnitřního výnosového procenta (Scholleová, 2017, s. 124-129). Těmto ukazatelům se budu dále podrobněji věnovat.

Doba návratnosti

Doba návratnosti, jak už bylo řečeno, se řadí do statických metod hodnocení investic. Jedná se o dobu, za kterou se vynaložená investice, investovaná do projektu, vrátí. Investor samozřejmě požaduje co nejkratší dobu návratnosti, protože čím je doba návratnosti kratší, tím je investice do projektu výhodnější. Doba návratnosti je vyjádřena jako poměr počátečních fixních investic a odhadovaného ročního toku peněz po realizaci projektu (Fotr, Souček, 2005, s. 65-67). Používá se následující vztah:

$$Doba\ návratnosti = \frac{|IN|}{CF} , \quad (1)$$

kde:

IN je investiční výdaj neboli vynaložený náklad na investici,
 CF je roční peněžní tok.

Jedná se o zjednodušený vzorec, který nebere v potaz rozdílnou výši peněžních toků v jednotlivých letech, ani diskontovanou hodnotu cash flow projektu v budoucích letech. To je možné zohlednit pomocí dalšího vztahu. Doba návratnosti zde představuje nejnižší možné n , pro které bude platit následující nerovnost:

$$0 \leq IN + \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+WACC)^t} , \quad (2)$$

kde:

IN je investiční výdaj neboli vynaložený náklad na investici,
 t udává rok, ve kterém je cash flow dosaženo,
 CF_t je cash flow v roce t ,
 $WACC$ jsou vážené průměrné náklady na kapitál:

$$WACC = \frac{r_d(1 - d)D + r_e E}{C}, \quad (3)$$

kde:

D je cizí kapitál,

E je vlastní kapitál,

C je obecně celkový kapitál,

r_d je úrok na cizí kapitál D ,

r_e je očekávaná výnosnost vlastního kapitálu E ,

d daň z příjmu.

Pro řešení nerovnosti (2) lze použít přehlednou tabulku s postupným kumulovaným cash flow projektu. Tabulka obsahuje tři sloupce. Do prvního sloupce se zaznamenává rok a začíná se rokem 0, kde byla vyvinuta investiční činnost. Do druhého sloupce se vyplňují příslušné příjmy v jednotlivém roce. V posledním sloupci jsou pak součty všech příjmů po dané období neboli kumulované příjmy. V době, kdy kumulovaná cash flow projektu poprvé dosáhne kladné hodnoty, jedná se o rok, ve kterém se vrátí investiční výdaj (Scholleová, 2017, s. 124-127).

Čistá současná hodnota (NPV)

Čistá současná hodnota, v angličtině *Net Present Value*, odtud zkratka NPV, se řadí do dynamických metod hodnocení investic. Jedná se o jeden z nejlepších ekonomických ukazatelů, který hodnotí obchodní příležitosti související s rozhodováním o návratnosti investice do projektu. Tento ukazatel porovnává aktuální hodnoty peněz vzhledem k předpokládané ceně peněz v budoucím okamžiku a zohledňuje inflaci a náklady spojené s financováním tohoto projektu (Svozilová, 2006, s. 92). NPV je vyjádřena následujícím vztahem:

$$NPV = IN + \sum_{t=0}^{t_c} \frac{CF_t}{(1 + WACC)^t}, \quad (4)$$

kde:

NPV je čistá současná hodnota projektu,

IN je investiční výdaj neboli vynaložený náklad na investici,

t udává rok, ve kterém je cash flow projektu dosaženo,

t_c je celková délka trvání projektu,

CF_t je cash flow projektu v roce t ,

$WACC$ jsou vážené průměrné náklady na kapitál (3).

Pokud vyjde NPV větší než 0, pak se jedná o výhodnou investici a je vhodné do takového projektu investovat. V případě, že vyjde NPV záporně, pak je investice projektu nevýhodná a nedoporučuje se do takového projektu investovat (Wöhe, Kislingerová, 2007, s. 506).

Vnitřní výnosové procento (IRR)

Vnitřní výnosové procento, v angličtině *Internal Rate of Return*, odtud zkratka IRR, se stejně jako NPV řadí do dynamických metod hodnocení investic projektu. Tento ekonomický ukazatel udává míru zisku, při které se NPV rovná nule. Je to tedy taková míra výnosnosti, při které se diskontované příjmy rovnají investičním výdajům (Srpová, 2010, s. 329). IRR je vyjádřena následujícím vztahem:

$$0 = IN + \sum_{t=0}^{t_c} \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t}, \quad (5)$$

kde:

- IN* je investiční výdaj neboli vynaložený náklad na investici,
- t* udává rok, ve kterém je cash flow projektu dosaženo,
- t_c* je celková délka trvání projektu,
- CF_t* je cash flow projektu v roce *t*,
- IRR* je vnitřní výnosové procento.

Pokud se porovnájí vztahy (4) a (5), je vidět, že investice je výhodná v případě, kdy $IRR \geq WACC$. Čím větší je ukazatel *IRR*, tím výhodnější investice projektu je.

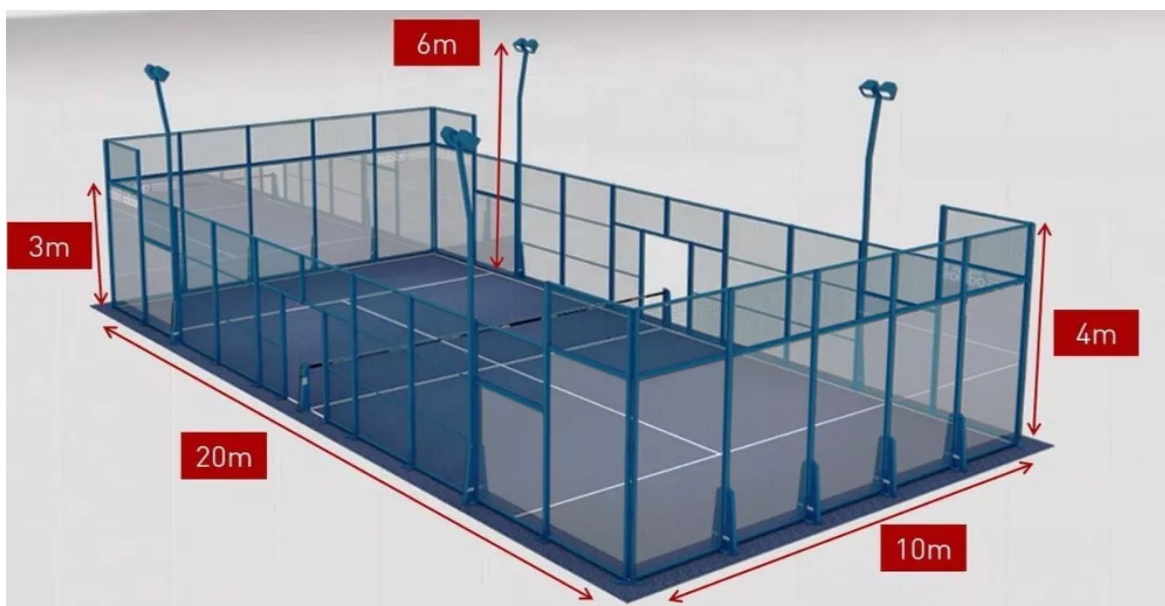
PRAKTICKÁ ČÁST

3 SPORT PADEL

Předtím, než budou zpracovány jednotlivé části studie proveditelnosti, je nutné představit mladý, pro Čechy zatím poměrně neznámý, sport padel. Nejdříve bych ráda uvedla, jak se tento sport hraje, rozložení jeho dvorce, pravidla a historie.

Padel je nový raketový sport, který se hraje formou čtyřhry. Dva hráči na jedné polovině, dva hráči na druhé. Mezi dvojicemi je síť. Kurt je oplocený. Za zády hráčů a po zadních stranách jsou tvrzená skla, zbytek stěn je vyplněn ocelovým pletivem.

Padel herně připomíná kombinaci tenisu, squashu a plážového tenisu a je doplněný o nové originální herní prvky. Ke zmíněným sportům má blízko, vychází zejména z tenisu. Z něj přebírá bodovací systém a částečně i herní strategii společně s některými typy úderů. Padelové míčky jsou na první pohled nerozeznatelné od tenisových, je v nich ovšem nižší tlak a jsou proto trochu měkčí. V padelu se ve hře využívají stěny z tvrzeného skla, což je společné se squashem. Rakety tvarem a velikostí připomínají rakety z plážového tenisu, jsou pevné bez výpletu a vyrobeny z kompozitních materiálů, převážně z uhlíkových a skelných vláken. Raketa má tloušťku 38 mm s váhou kolem 375 g, na délku má cca 45 cm. Hlava rakety je perforovaná, na konci rukojeti je šňůrka pro provlečení zápěstí, tak, aby raketa nemohla vyletět z ruky a někoho zranit. Ke zmíněným originálním herním prvkům, lišících se od tradičních sportů, patří nejen raketa, ale také speciální padelový kurt. Kurt má rozměry 10x20 metrů. To odpovídá zhruba 40% plochy celého tenisového kurtu. Tato plocha je rozdělena hrací sítí o výšce 88-92 cm. Povrch kurtu je pokrytý kobercem s pískem na betonovém základu a na něm jsou vyznačena pole pro podání. Na následujících obrázcích jsou zobrazeny padelové rakety a kurt s rozměry.



Obrázek 6: Padelový kurt s parametry, zdroj: Aliexpress.com



Obrázek 7: Padelové rakety a míčky, zdroj: Padeljoy.com

Pro představu a pochopení padelu je nutné uvést pravidla hry. Hra se zahajuje vždy spodním podáním křížem do vymezené oblasti. Hráč, který podává, má k dispozici vždy dva pokusy, stejně jako v tenise. Podávající hráč vždy stojí za čarou omezující pole pro podání na své polovině, kterou nesmí při podání překročit. Hráč, který má podání, míč odehrává po odrazu od země nejvýše v úrovni pasu. Hráč, který podání přijímá, může stát kdekoliv. Míč od podávajícího musí dopadnout do pole vyznačeného pro podání, poté ho přijímající hráč odehrává rovnou po dopadu nebo po dopadu a odrazu od skleněné části stěny zpět na polovinu soupeřů. Pokud míč dopadne mimo vyznačené pole pro podání, jedná se o chybu. Stejně tak, pokud míč dopadne do pole pro podání, ale po dopadu se odrazí do ocelového pletiva, je to rovněž chyba (Padelfip.com, 2020, citováno 16.1.2022).

Ve chvíli, kdy je míč ve hře a podání bylo dobré, musí hráč, který přijímá, dostat míč zpět na stranu podávajících tak, aby se míč dotkl nejprve plochy kurtu. Pokud míč dopadne nejprve na stěnu, je to chyba a boduje strana podávajících. Hráči také mohou odehrát míč před dopadem na jejich povrch kurtu, neboli zahrají míč jako „volej“. Míč se od povrchu kurtu může odrazit jen jednou, dále se může po odrazu z povrchu odrazit od stěn – ze skel i pletiva, ale hráč musí míč vždy odehrát před druhým dopadem na povrch. Pokud míč dvakrát dopadne na zem jedná se opět o chybu a boduje dvojice na druhé straně kurtu. Hráč může míč pro odehrání zahrát o stěny ze skla na vlastní polovině, nikoli ale o ocelové pletivo. Pokud se míč dotkne ocelového pletiva, jedná se o chybu a bodují soupeři. Bodovací systém padel používá stejný jako je v tenise (Padelfip.com, 2020, citováno 16.1.2022).

Historicky je padel poměrně mladým sportem, první stopy a náznaky padelu se objevily už v první polovině 20. století v parku v New Yorku. Hra, která se podobala padelu, se hrála bez sítě a s raketami, které měly krátké rukojeti. Jednalo se o substituci tenisu, když byla zimní sezóna. Základy padelu ovšem položil španělský podnikatel Alfonso de Hohenlohe, ve svém pobřežním letovisku Marbella v Costa del Sol na jihu Španělska až v roce 1974. V tento rok podnikl cestu do Mexika, kde navštívil mexického průmyslníka, Enrique Corcuera, který hledal méně náročný raketový sport a vymyslel hru „paddel-tennis“. Ve hře byla uprostřed síť, hrálo se dřevěnými raketami a tenisovými míčky. Přidal přední a zadní 3 metry vysoké zdi a zbytek byl vyplněn plotem. Po návratu Alfonso zdokonalil tento nápad. Doladil rozměry kurtu, jeho povrch

a pravidla. Sport pojmenoval krátce – padel. Na kurty pozval španělské tenisové hvězdy, kterým se tento sport velice zalíbil a začali stavět kurty v okolních sportovních klubech v okolí Costa del Sol. V roce 1975 se návštěvníkovi resortu Marbella, milionář Julio Menditegui z Argentiny, tento sport natolik zalíbil, že se rozhodl postavit stejné kurty v Argentině, kde je dnes padel druhým nejhranějším sportem s více než 10 000 kurty pro 4 miliony hráčů. Odtud se zájem o padel rozšířil do Brazílie, Uruguaye, Chile a Paraguaye, čímž zasáhl Jižní Ameriku. Ve Španělsku se padel začal šířit ve velkých městech jako Madrid, Barcelona, Valencie, Seville, Malaga, La Coruña a San Sebastian, kde se stavěly kurty ve sportovních klubech, které dříve měly jen tenisové kurty. V roce 1997 byla založena Mezinárodní padelová federace v Madridu. Prvním prezidentem této federace byl Španěl Julio Alegría Ártica. Mezi sportovní disciplíny byl padel zařazen v roce 1993 a o rok později byl zapsán do rejstříku sportovních svazů (*Rodríguez-Fernández, 2011, s. 38-39*).

Během posledních 13 let se padel rozšířil po celé Evropě. Španělsko je ale stále na prvním místě v Evropě s počtem klubů (2 149) i hřišť (10 229). Francie zdvojnásobila počet kurtů na 210 za poslední rok a obdobně je na tom Portugalsko. Počet kurtů také stále roste v Itálii, která je další zemí, kde se padel rozšiřuje stejně jako ve Švédsku a obecně v severských zemích. Dnes padel hraje více než 10 milionů lidí po celém světě (*Barton Park, 2019, s. 2*).

V České republice vznikla v roce 2015 Česká padelová federace v reakci na stále se zvyšující popularitu padelu. Je zde aktuálně 7 kurtů. První tři kurty byly postaveny v tenisovém areálu v Praze v září roku 2017. Druhé místo s jedním kurtem bylo postaveno ve sportovním areále v Berouně v dubnu 2018. Poté byly v květnu 2019 postaveny dva kurty v Ostravě a v září 2019 byl zbudován jeden kurt v Teplicích.

4 STUDIE PROVEDITELNOSTI A JEJÍ ZPRACOVÁNÍ

4.1 Pozadí projektu

Cílem této studie proveditelnosti je navrhnout a zhodnotit smysl realizace výstavby sportovního areálu, který se zaměřuje na padel. Zadavatele studie zajímalo, zda tento atraktivní, poměrně jednoduchý a zábavný sport, který je zatím v České republice ne zcela známý, může využít jako investiční příležitost. Především ho zajímala případná návratnost projektu. Přínosem toho projektu bude příprava jednotlivých částí studie k realizaci, jeho finanční zhodnocení a odpověď na otázku, zda se výstavba takového sportovního areálu vyplatí, či nikoli.

4.1.1 Základní parametry projektu

Nově vzniklý sportovní areál se bude jmenovat SPORT PADEL.ES. Sport v názvu by měl zákazníkovi naznačit, že se jedná o místo, kde se sportuje, protože padel většině zákazníků zpočátku mnoho neřekne. Za tečkou jsou dvě písmena ES, což je zkratka pro Španělsko. Je to z toho důvodu, že padel pochází ze Španělska a v areálu se budou prodávat španělské speciality. Sportovní areál se bude nacházet v ulici Hlavní, v Dolních Jirčanech, spadajících do obce Psáry, ve Středočeském kraji, okres Praha-západ. Umístění je nedaleko města Jesenice. Otevírací doba sportoviště bude každý den od 8:00 do 22:00.

Zadavatelem studie a zároveň investorem je podnikatel a sportovec pan Miroslav N., který má volné prostředky k investování. Po představení padelu ho zajímaly náklady a výnosy z provozu tohoto sportu, návratnost projektu a předpokládaná doba realizace. Investor má na financování projektu vyčleněných 25 000 000 Kč a jeho požadovaná doba návratnosti je 10 let. Pro ekonomické zhodnocení ho zajímají propočty do 5 let, 10. a 15. rok provozu.

Zpracovatelem studie je Bc. Natálie Lesse, která tuto studii vypracovává v rámci své diplomové práce.

Celkové náklady na tento projekt jsou 23 500 000 Kč. Vzhledem k tomu, že investor má k dispozici 25 000 000 Kč, bude pro projekt využito 23 500 000 Kč od investora.

4.1.2 Popis projektu

Tento projekt má za cíl navrhnout sportovní areál SPORT PADEL.ES ve Středočeském kraji, s dominantním sportem padel. Půjde aktuálně o největší padelové sportoviště v České republice. V areálu se bude nacházet celkem 5 padelových kurtů – čtyři klasické pro čtyřhru a jeden singlový pro dva hráče, kde budou moci hráči trénovat. Ten

bude v České republice unikátní a může představovat konkurenční výhodu. S padelovými kurty bude potřeba zajistit trenéry padelu. Vedle padelových kurtů bude volný prostor s možností budoucího rozšíření dalších kurtů na padel. Tento travnatý prostor bude do té doby využíván k odpočinku nebo k možnosti hraní doplňkových her, například švédské hry kubb nebo pétanqueu.

Důležitým místem v areálu je zázemí. Bude se jednat o modulární výstavbu, která je sestavena ze šesti modulů. Tato výstavba bude mít přízemí a první patro. V prvním patře bude recepce spojená s barem. Obsluha na baru, a zároveň správce rezervací pronájmů sportovních hřišť, bude půjčovat rakety, pátky, pétanque, švédskou hru kubb, prodávat míčky. U baru bude prostor se stoly a pohovkami pro odpočinek a posezení po hře. Vzhledem k tomu, že má padel španělský původ, bude nabídka s občerstvením a pitím inspirována španělskými bary, především tapas¹. Ve společenské místnosti bude kulečnický stůl a stolní fotbal. Ze společenské a odpočinkové místnosti bude vstup na venkovní terasu, ze které bude výhled na padelové kurty a sportovní areál. Zde budou stoly a místa k sezení se slunečníky. V přízemí budou zvlášť pánské a dámské šatny s toaletami a sprchami. Součástí zázemí dále bude technická místnost pro skladování nářadí a materiálu určená pro údržbu sportovního areálu. V přízemí bude také venkovní sezení v blízkosti dětského hřiště, takže si rodiče v teplých dnech budou moci posedět u skleničky s tapas, a přitom sledovat své děti, jak si hrají na hřišti. Na hřišti bude věž s pirátským kormidlem, ze které povede skluzavka. Z věže je spuštěné lano na lezení a pod věží je pískoviště. Dále bude na dětském hřišti zahradní houpačka a trampolína.

Sportovní areál SPORT PADEL.ES bude doplněn venkovním crossfitem. Bude se jednat o ocelovou konstrukci určenou k posilování s vlastní vahou. Konstrukce je určena pro cca 5 osob, které budou moci využívat žebřiny, hrazdy v různých výškách s různými úhly uchopení, dále bradla a kruhy. K dispozici bude také závěsný posilovací systém TRX a sada činek Kettlebell.

Dále se budou v areálu nacházet dva venkovní pingpongové stoly a dva beachvolejbalové kurty. Na těchto dvou kurtech bude možné si zahrát i plážový tenis. Pro sportoviště dále bude nutné zřídit parkoviště, kde bude minimálně 15 parkovacích míst pro zákazníky, s možností rozšíření v budoucnosti o dalších 10 parkovacích míst. Celý areál bude oplocen, s vchodem z parkoviště a z ulice Hlavní.

Na následujícím obrázku je plán s navrženým rozložením sportovního areálu.

¹ Tapas představuje sdílený malý předkrm ve formě jednohubek či slaných malých pochutin, které se podávají ke sklenici nápoje ve většině španělských barů. Příkladem je mistička s oříšky, olivami, chipsy, popcornem apod. (*Comercialtabarca.com, citováno – 24.3.2022*).



Obrázek 8: Návrh rozložení sportovního areálu, vlastní zpracování

4.1.3 Cíl projektu

Po představení sportovního areálu bych nyní ráda shrnula cíl projektu. Cílem je navrhnout sportovní areál SPORT PADEL.ES ve Středočeském kraji v Dolních Jirčanech, spadající do obce Psáry, kde bude hlavním sportem padel. Bude vybudován během dvou let, tedy do roku 2025. Zároveň bude tento sportovní areál rozšířen o další doplňkové sporty, čímž bude návštěvníkům oázou pro sportovní aktivity, spojenou s regenerací, odpočinkem a dobrým občerstvením. Areál bude určen nejen pro místní obyvatele, ale také pro celou oblast Prahy a Prahy-západ.

4.1.4 Historie projektu

Z hlediska historie projektu se jedná o aktuálně páté místo v České republice, kde se budou nacházet padelové kurty. Zatím se ovšem zrušil některý tenisový dvorec, který byl nahrazen padelovým kurtem v již existujícím sportovišti, do kterého byli sportovci zvyklí pravidelně docházet. Vzhledem k tomu, že se jedná o historicky první takto samostatně vybudovaný areál s dominantním sportem padel, bude poměrně těžké, a především nákladné, přilákat potenciální zákazníky.

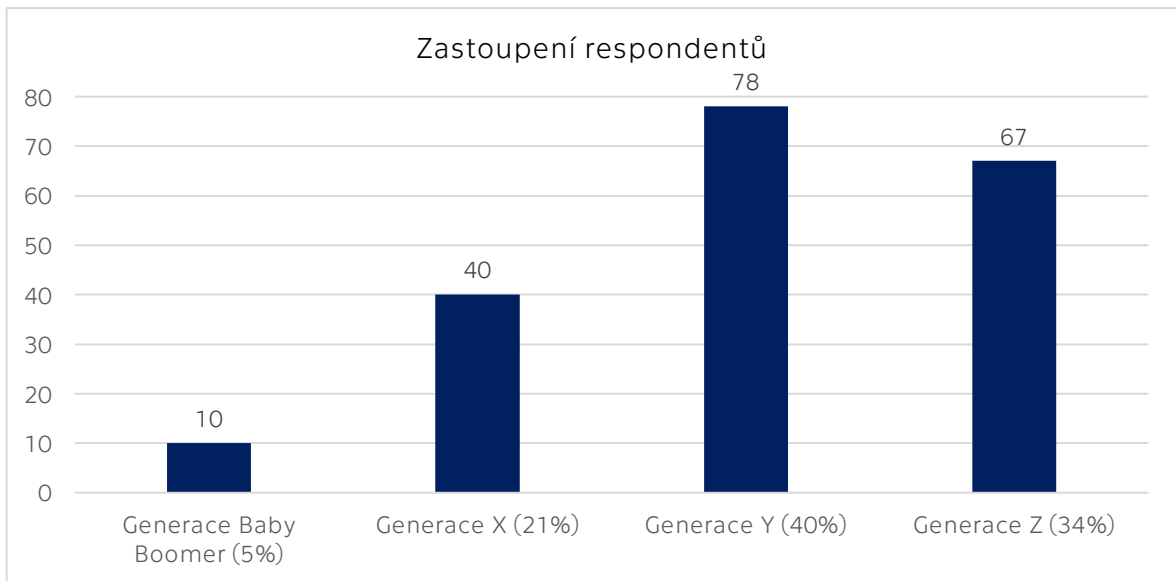
4.2 Analýza trhu a marketingová strategie

Pro analýzu trhu a návrh marketingové strategie bylo potřeba provést dotazníkové šetření, díky kterému bylo možné zjistit znalost a zájem sportovců o padel. To je shrnuto v této části studie proveditelnosti. Poté bych se ráda věnovala situační analýze podle nástrojů, které jsem zmínila v teoretické části. Díky této analýze bylo možné navrhnout marketingovou strategii pro potenciální zákazníky a pomocí nadefinovaného marketingového mixu dosáhnout stanovených cílů na konkrétním trhu. Důležité jsou také marketingové náklady, které je nutné vynaložit na tento projekt.

4.2.1 Dotazníkové šetření

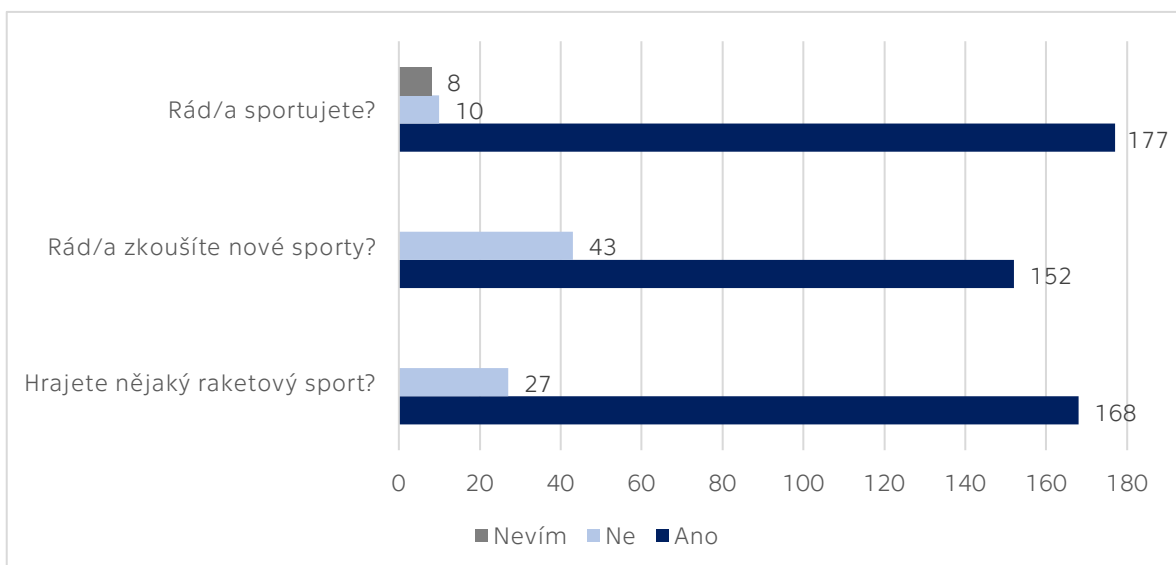
Cílem dotazníkového šetření bylo získat informace o znalosti a zájmu o sport padel. Snahou bylo také zjistit, zda je tento sport atraktivní nejen pro hráče raketových sportů. Jedná se o marketingový výzkum, díky kterému pak lze lépe a přesněji navrhovat marketingovou strategii a zacílení na klíčový segment zákazníků. Pro tyto potřeby jsem zvolila kvantitativní dotazníkové šetření a použila on-line platformu Google Forms. Dotazník obsahující 15 otázek jsem po dobu jednoho měsíce v dubnu 2021 umístila na sociální síť Facebook a dále do skupin sportovců raketových sportů, pro které by padel mohl být atraktivní. Dotazník lze v celkové podobě najít v příloze této práce.

Dotazníkového šetření se během měsíce účastnilo celkem 398 respondentů, s rozložením po celé České republice. Pro potřebu této práce jsem vyfiltrovala 195 respondentů, kteří jsou z Prahy (136 respondentů) a ze Středočeského kraje (59 respondentů). Jedná se o 84 žen a 111 mužů. Podle věkové struktury bylo 10 respondentů (5 %) z generace Baby Boomer, lidé narozeni v letech 1950–1964, ve věku 57–71 let. Dále 40 respondentů (21 %) z generace X, lidé narozeni v letech 1965–1979, ve věku 42–56 let. 78 respondentů (40 %) z generace Y, lidé narozeni v letech 1980–1994, ve věku 27–41 let. A 67 respondentů (34 %) z generace Z, lidé narozeni v letech 1995–2009, ve věku 12–26 let. Na následujícím grafu je zobrazeno zastoupení respondentů ve výběrovém souboru.



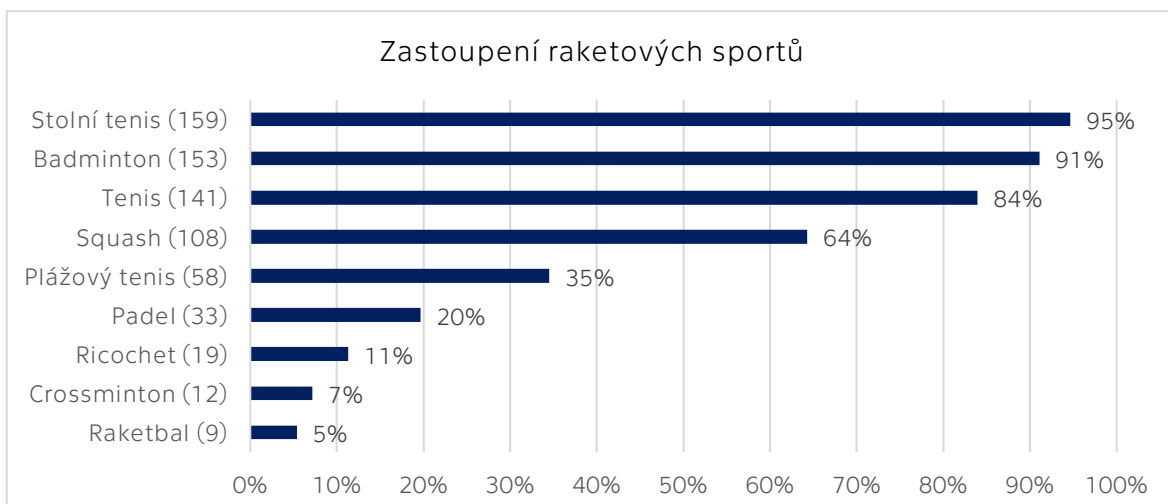
Graf 1: Zastoupení respondentů ve výběrovém souboru, zdroj: vlastní zpracování

91 % respondentů rádo sportuje. 78 % respondentů rádo zkouší nové sporty. Zbýlých 22 % sice nerado zkouší nové sporty, ale i tito respondenti jsou důležitým vzorkem. Zajímavé bude sledovat jejich reakce na padel po bližším představení tohoto sportu.



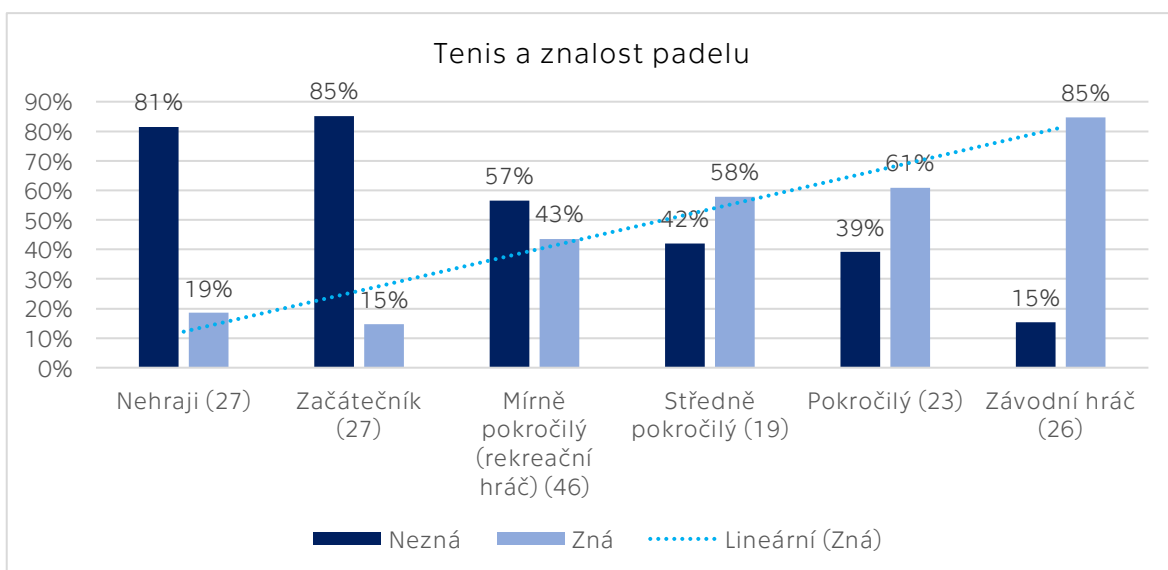
Graf 2: Respondenti a sport, zdroj: vlastní zpracování

Na předešlém grafu, který uvádí respondenty a jejich vztah ke sportu, je také zobrazen výsledek otázky, zda hrají nějaký raketový sport. Na tuto otázku odpovědělo kladně 86 % respondentů. To znamená, že z celkového zkoumaného souboru 195 lidí, je 168 respondentů, kteří nějaký raketový sport již hrají. Na následujícím grafu je zastoupení raketových sportů u respondentů, kteří odpovídali kladně.

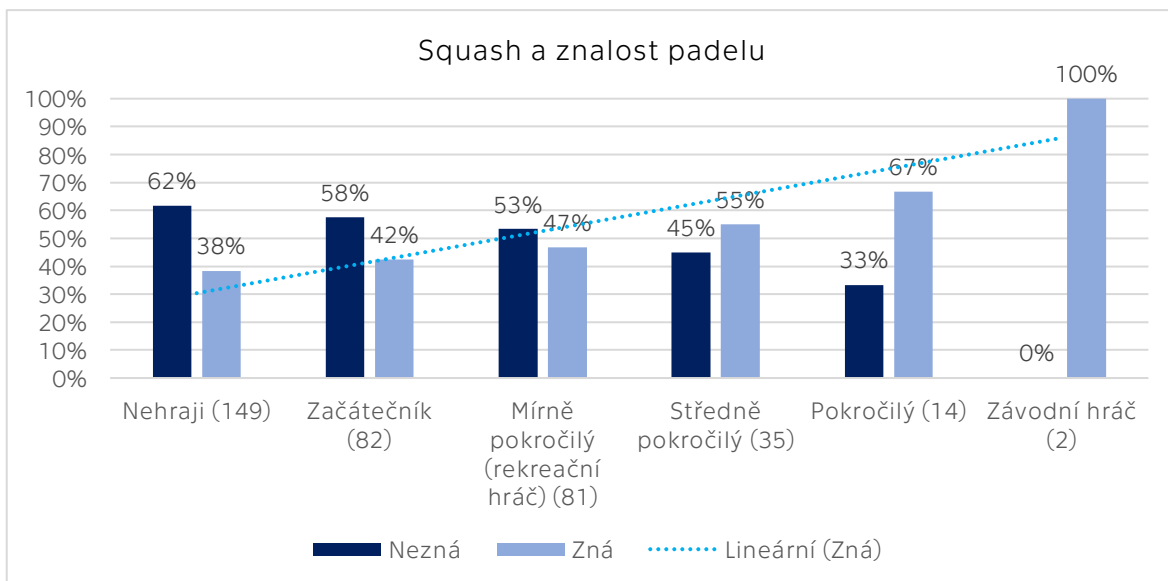


Graf 3: Zastoupení raketových sportů, zdroj: vlastní zpracování

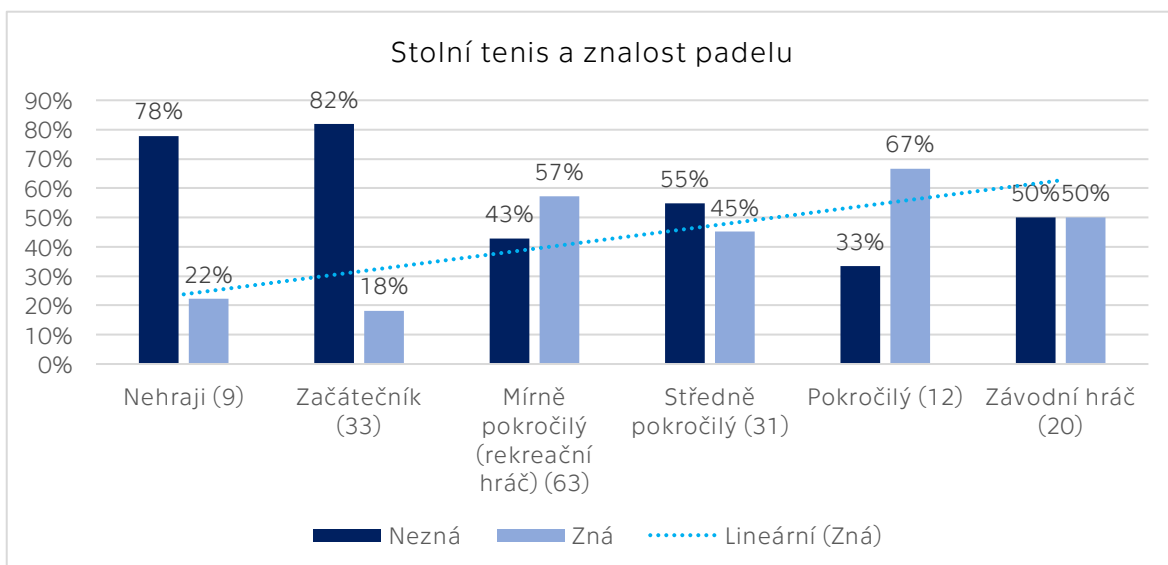
Mezi raketovými sporty nejvíce dominuje stolní tenis (95 %), dále badminton (91 %). Třetím nejčastěji hraným sportem je tenis (84 %), po něm squash (64 %). Tyto čtyři sporty převládají nad ostatními. Musím upozornit, že zde není zohledněna úroveň hráčů a četnost jejich hraní, pouze fakt, že tento sport někdy hráli. Ve výběrovém souboru je 20 % respondentů, kteří si padel již vyzkoušeli. Na grafech, které budou následovat, je uvedena znalost padelu napříč jednotlivými čtyřmi nejzastoupenějšími sporty, s úrovněmi, které v daném sportu respondenti mají.



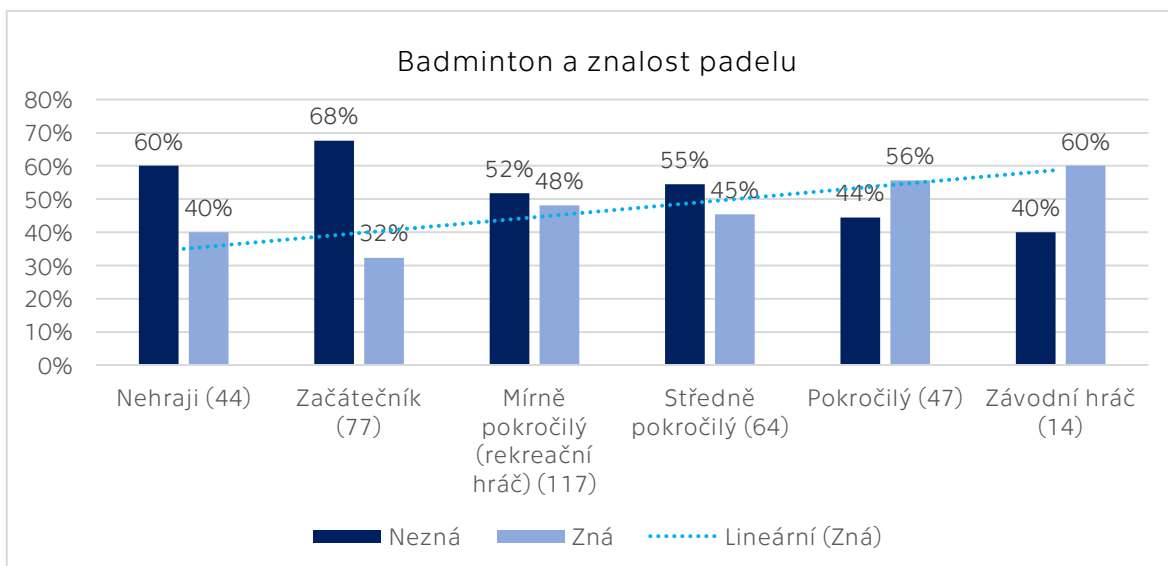
Graf 4: Tenis a znalost padelu, zdroj: vlastní zpracování



Graf 5: Squash a znalost padelu, zdroj: vlastní zpracování



Graf 6: Stolní tenis a znalost padelu, zdroj: vlastní zpracování

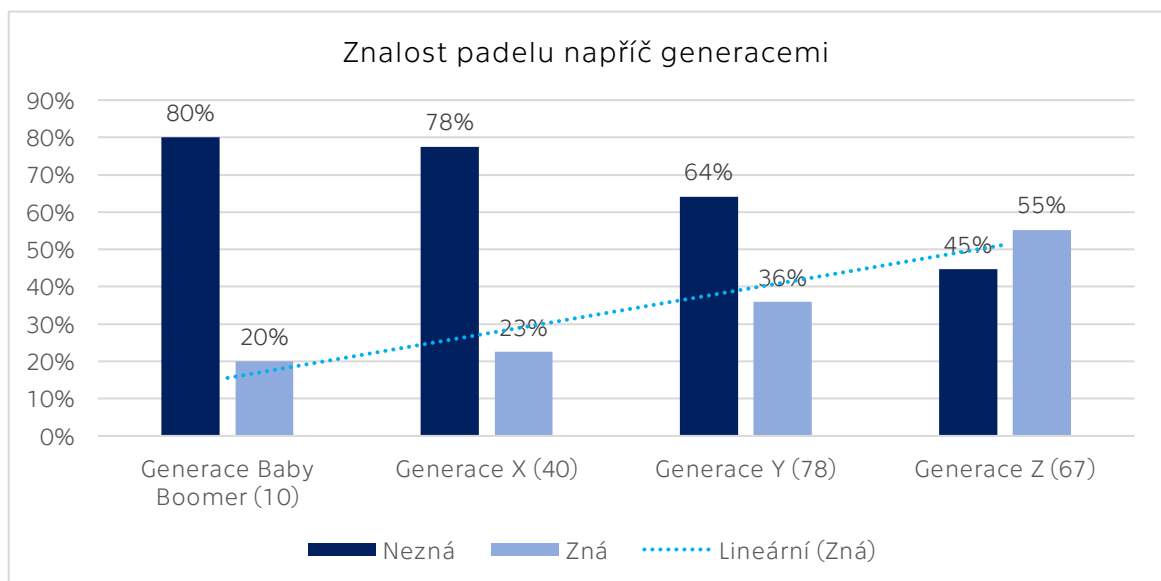


Graf 7: Badminton a znalost padelu, zdroj: vlastní zpracování

Z uvedených grafů, v každém ze čtyř sportů, je patrné, že se zvyšující se úroveň sportovce se také zvyšuje znalost padelu. Je to viditelné na světle modré přímkce, která aproximuje závislost znalosti padelu na úrovni sportovce daného sportu. U všech čtyř sportů je rostoucí. Závodní a pokročilí hráči, ve všech výše uvedených případech, znají padel minimálně z 50 % a více. Důvodem může být vyšší míra pravděpodobnosti setkání se s informací týkající se padelu, ať už na sociálních sítích, či od kamarádů, vrstevníků nebo ostatních hráčů daného sportu.

Z hráčů, kteří hrají nějaký raketový sport (168), zná padel 45 % respondentů, tedy necelá polovina. Padel z nich hrálo 43 %. Mezi těmito 33 respondenty je 10 začátečníků, 10 rekreačních hráčů, 5 středně pokročilých, 5 pokročilých a 3 závodní hráči. Věkové rozložení sportovců, kteří padel hrají je z generace X 15 %, z generace Y 42 % a z generace Z také 42 %. Tito hráči chodí hrát padel nejčastěji několikrát do měsíce, někteří se snaží chodit pravidelně 2x týdně. Částka, kterou jsou hráči padelu ochotni zaplatit, je nejčastěji 120–140 Kč/h na osobu. 94 % hráčů padelu by ocenilo další padelové kurty, z toho 67 % je ve svém okolí nemá. 27 % hráčů padelu kurty ve svém okolí má a zbylých 6 % odpovědělo, že neví.

Když se vrátím zpět k celému výběrovému souboru, je z následujícího grafu patrné, že znalost padelu roste s mladšími generacemi. Od generace Baby Boomer až po generaci Y převažuje neznalost padelu nad znalostí. Pouze u generace Z je tomu naopak, znalost převyšuje neznalost.



Graf 8: Znalost padelu napříč generacemi, zdroj: vlastní zpracování

70 % respondentů, kteří padel neznají a rádi zkoušejí nové sporty, by si rádo padel vyzkoušelo. Při podrobnějším rozboru odpovědí opět vyplývá, že čím je generace mladší, tím více ji láká padel vyzkoušet. Částka, kterou jsou ochotní zaplatit za jednu hodinu hraní na osobu, je nejčastěji 100–120 Kč. Naopak respondenti, kteří neradi zkoušejí nové sporty a padel neznají, by si ho rádi vyzkoušeli ze 35 %. Tato informace je zajímavým zjištěním, jelikož i pro tyto respondenty je po představení padelu lákavé si ho vyzkoušet. Tento fakt jen dokládá atraktivitu tohoto sportu.

Z celého výběrového souboru (195) hraje padel 17 % respondentů, což není překvapující, protože se jedná o poměrně nový sport. Z tohoto důvodu bude nutné rozšířit povědomí o padelu v doprovodu s výstavbou tohoto projektu společně s následně nadefinovanou marketingovou strategií.

4.2.2 PEST analýza

Jak už bylo řečeno v teoretické části, k analýze trhu ve vnějším prostředí se využívá PEST analýza. Ta se zaměřuje na jednotlivé faktory, které ovlivňují poskytování služeb ve sportovním areálu. Jedná se o faktory politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické. Těm se nyní budu věnovat, protože projekt mohou omezit, změnit či ohrozit. Z tohoto důvodu je důležité faktory definovat pomocí PEST analýzy a poté je neustále monitorovat.

Politicko-právní faktory

Projekt a jeho budoucí služby se nachází v podnikatelském a politicko-právním prostředí České republiky. Jeho činnost bude podléhat řadě zákonů, právních vyhlášek a norem, které jsou určené pro Českou republiku a Evropskou unii. Právě ty přímo ovlivňují nejen fungování projektu, ale i rozhodování o jeho budoucnosti. Pohybové aktivity, které se budou v areálu provozovat, sice významně přispívají ke zdravému životnímu stylu a psychické pohodě, jsou ale také zdrojem rizik, zranění a úrazů. Právě kvůli tomu je sportovní areál ovlivněn těmito zákony, vyhláškami, nařízeními vlády a normami:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákon č. 586/1992 Sb., České národní rady o daních z příjmů
- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích
- Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky
- Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných
- Vyhláška č. 238/2011 Sb., o stanovení hygienických požadavků na koupaliště, sauny a hygienické limity písku v pískovištích venkovních hracích ploch
- Nařízení vlády č. 173/1997 Sb., kterým se stanoví vybrané výrobky k posuzování shody
- ČSN EN 15312+A1 – Víceúčelové sportovní zařízení s volným přístupem – Funkční a bezpečnostní požadavky a metody zkoušení
- ČSN EN 14468-1 Stolní tenis – Část 1: Stoly na stolní tenis, funkční a bezpečnostní požadavky, zkušební metody

- ČSN EN 14468-2 Stolní tenis – Část 2: Sloupky pro příslušenství sítě – Požadavky a zkušební metody
- ČSN EN 14837 Povrchy pro sportoviště – Stanovení odolnosti proti uklouznutí
- ČSN EN 15312 Víceúčelové sportovní zařízení s volným přístupem – Funkční a bezpečnostní požadavky, zkušební metody
- ČSN EN 15330-1 Povrchy pro sportoviště – Syntetická tráva a textilní povrchy určené hlavně pro venkovní použití – Část 1: Specifikace pro syntetickou trávu, povrchy pro fotbal, hokej, ragby, tenis a víceúčelová užívání
- ČSN EN 957–1 Stacionární tréninkové zařízení – Část 1 Základní bezpečnostní požadavky a zkušební metody
- ČSN EN 1176:2009 Venkovní posilovny/fitness a dětská hřiště – Všeobecné konstrukční požadavky

V současné době tvoří vládu koalice Spolu (ODS, TOP 09, KDU-ČSL) s koalicí Piráti a Starostové (Piráti a STAN), v čele s předsedou vlády Petrem Fialou. Tato současná vláda se dne 6. ledna 2022 v oblasti sportu zavazuje například k transparentnosti rozdělování dotací, k tomu, že při budování sportovišť jsou prioritou multifunkční sportoviště. Dále se zavazuje, že bude podporovat vznik ucelených a optimalizovaných areálů, kde se budou připravovat sportovci příbuzných sportovních odvětvích a podpoří vznik sportovních center (*Vláda.cz, 2022, citováno 10.5.2022*).

Ekonomické faktory

Důsledky pandemie Covid-19 a války na Ukrajině mají na ekonomiku obrovský vliv. Přestože v roce 2021 byla ekonomika znovu nastartovaná, národní hospodářství se musí vyrovnávat s vysokou inflací a růstem cen. V březnu 2022 vzrostly spotřebitelské ceny meziročně o 12,7 % a to kvůli cenám pohonných hmot, které vzrostly o 50,6 % a růstu cen za bydlení – elektřina o 24, %, zemní plyn o 27,7 % a teplá voda o 13,9 % (*Kurzy.cz, 2022, citováno 10.5.2022*).

HDP v 1. čtvrtletí 2022 dle odhadu meziročně vzrostlo o 4,6 %, takže se české ekonomice daří. K tomu přispěly především výdaje na konečnou spotřebu domácností a tvorbu hrubého kapitálu. Dále HDP podpořilo stavebnictví, obchod, doprava, ubytování, pohostinství a služby (*Kurzy.cz, 2022, citováno 10.5.2022*).

Nezaměstnanost poklesla, v dubnu dosáhla 3,3 %, a je tak nejnižší od listopadu loňského roku (*Kurzy.cz, 2022, citováno 10.5.2022*).

Vzhledem k tomu, že se budou objednávat padelové kurty ze zahraničí, konkrétně ze Španělska, mezi ekonomické faktory, které mají na projekt vliv, patří i aktuální měnové kurzy. Průměrný kurz eura za poslední tři měsíce je 24,703 Kč, za poslední rok je průměrný kurz 25,15 Kč za euro (*Kurzy.cz, 2022, citováno 10.5.2022*).

Dalším důležitým ekonomickým faktorem, který na projekt působí, je výše úrokových sazeb. Aktuálně dochází ke zvyšování sazeb jak u hypoték, spotřebitelských půjček, tak i u podnikatelských úvěrů. To se děje v důsledku snahy ČNB tlumit tlak inflace

v ekonomice. Zvyšování sazeb dále tlumí poptávku po úvěrech. To znamená, že domácnosti méně poptávají nemovitosti a byty a společnosti obecně spíše méně investují (E15.cz, 2021, citováno 10.5.2022). Momentálně nabízí Komerční banka podle úvěrové kalkulačky až 5 000 000 Kč s ročním úrokem 8,5 % (Kb.cz, 2022, citováno 10.5.2022). U konkurence, u MONETA Money Bank je roční úrok 5,9 %, s maximální půjčenou částkou 2 500 000 Kč (Moneta.cz, 2022, citováno 10.5.2022). Je nutné dodat, že jednotlivé úrokové sazby se mění podle výše úvěru, doby splácení, výše tržeb i zisku a fixace.

Sociálně-kulturní faktory

Podle Českého statistického úřadu, dále jen ČSÚ, ke dni 31.12.2021, se v okrese Praha-západ nachází 151 093 obyvatel, v okrese Praha-východ 188 384 obyvatel a v Hlavním městě Prahy 1 275 406 obyvatel. Zaměřila jsem se na 4 generace a jejich zastoupení v jednotlivých krajích, které jsou uvedeny v následující tabulce:

| Generace | Celkem Praha-západ | Celkem Praha-východ | Celkem Praha | Celkem |
|--------------------------|--------------------|---------------------|--------------|-----------|
| Baby Boomer. (57–71 let) | 22 370 | 26 539 | 247 832 | 296 741 |
| X (42–56 let) | 37 188 | 46 398 | 241 392 | 324 978 |
| Y (27–41 let) | 28 765 | 37 806 | 326 961 | 393 532 |
| Z (12–26 let) | 24 002 | 29 477 | 166 094 | 219 573 |
| Celkem | 112 325 | 140 220 | 982 279 | 1 234 824 |

| Generace | Celkem Praha-západ | Celkem Praha-východ | Celkem Praha | Celkem |
|-------------------------|--------------------|---------------------|--------------|--------|
| Baby Boomer (57–71 let) | 20 % | 19 % | 25 % | 24 % |
| X (42–56 let) | 33 % | 33 % | 25 % | 26 % |
| Y (27–41 let) | 26 % | 27 % | 33 % | 32 % |
| Z (12–26 let) | 21 % | 21 % | 17 % | 18 % |
| Celkem | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |

Tabulka 3: Zastoupení čtyř generací ve třech okresech, zdroj: vlastní zpracování

Rozložení jednotlivých generací v krajích je poměrně vyrovnané. Toto zjištění později pomůže ke správnému cílení služeb a reklamy při definování marketingové strategie.

Aktuálně je u České padelové federace zaregistrováno 228 členů, z toho 42 žen a 186 mužů. V porovnání s tenisem, podle ČSÚ z roku 2020, je celkem 66 718 členů tenisového svazu, z toho 23 650 žen a 43 068 mužů. Podle údajů České unie sportu v roce 2020 má však nejvíce členů sportovní svaz fotbalu. Následující tabulka ukazuje 30 sportů, které mají největší členské základny a jsou sestupně řazeny. Po fotbale následuje atletika, na 3. místě figuruje tenis, na 10. místě je stolní tenis a na 18. místě badminton. Raketové sporty jsou v tabulce zvýrazněny.

| Sport | | 2020 | | |
|------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|
| | | celkem | muži | ženy |
| 1. | fotbal | 333 879 | 315 570 | 18 309 |
| 2. | atletika | 82 947 | 43 005 | 39 942 |
| 3. | tenis | 66 718 | 43 068 | 23 650 |
| 4. | golf | 52 401 | 36 267 | 16 134 |
| 5. | volejbal | 45 368 | 17 044 | 28 324 |
| 6. | lední hokej | 37 813 | 35 917 | 1 896 |
| 7. | judo | 36 916 | 28 489 | 8 427 |
| 8. | lyžování | 32 595 | 18 927 | 13 668 |
| 9. | horolezectví | 29 656 | 18 777 | 10 879 |
| 10. | stolní tenis | 26 996 | 24 200 | 2 796 |
| 11. | plavecké sporty | 26 853 | 13 413 | 13 440 |
| 12. | basketbal | 21 695 | 14 354 | 7 341 |
| 13. | jezdectví | 18 314 | 2 975 | 15 339 |
| 14. | gymnastika | 16 978 | 4 600 | 12 378 |
| 15. | házená | 13 020 | 8 416 | 4 604 |
| 16. | kanoistika | 10 321 | 7 067 | 3 254 |
| 17. | triathlon | 9 871 | 7 451 | 2 420 |
| 18. | badminton | 8 830 | 4 748 | 4 082 |
| 19. | jachting | 7 503 | 5 520 | 1 983 |
| 20. | softball | 6 888 | 3 995 | 2 893 |
| 21. | baseball | 6 887 | 5 852 | 1 035 |
| 22. | box | 6 255 | 5 976 | 279 |
| 23. | krasobruslení | 4 992 | 713 | 4 279 |
| 24. | veslování | 4 906 | | |
| 25. | cyklistika | 4 552 | 3 772 | 780 |
| 26. | rugby | 3 534 | 3 048 | 486 |
| 27. | kolečkové sporty | 3 245 | 2 628 | 617 |
| 28. | pozemní hokej | 2 556 | 1 515 | 1 041 |
| 29. | vodní pólo | 2 378 | 1 964 | 414 |
| 30. | lukostřelba | 2 373 | 1 505 | 868 |

Tabulka 4: Počet členů sportovních svazů podle pohlaví v roce 2020, zdroj: ČSÚ

Technologické faktory

Prvním technologickým faktorem ovlivňujícím projekt je padelový kurt. Kurty je možné vidět v několika variantách. Historicky původní je model PRO. Jedná se o sloupovou konstrukci, do které jsou vložena skla. Dalším modelem je PRO PANORAMATIC, který byl vyroben pro diváky. Byly odstraněny některé sloupky a zadní část kurtu je pouze ze skla, takže diváci mohou nerušeně sledovat průběh zápasu. Další modely se liší pouze ve stabilitě konstrukce. Existují i nízkonákladové kurty, u kterých jsou skleněné stěny nahrazeny betonovými.

Dalším technologickým faktorem je modulární kontejnerová výstavba, která v tomto projektu představuje zázemí sportovního areálu. Jeho výstavba by se měla řadit mezi méně nákladné stavby. Výhodami modulární výstavby je kvalita, ekonomičnost, rychlost, rozložitelnost, mobilita, flexibilita a šetrnost k životnímu prostředí. Většina výroby se provádí za stálých klimatických podmínek ve výrobní hale souběžně se stavbou základů, takže je doba výstavby kratší než u jiných typů domů. Modulární objekty je možné v případě pozdější potřeby rozložit na jednotlivé moduly a ty poté používat pro úplně jiný objekt na jiném místě. V případě potřeby a vzhledem k mobilitě

jednotlivých modulárních objektů je možné modulární výstavbu rozšiřovat. Tento druh stavby dlouhodobě nezatěžuje životní prostředí hlukem ani prachem, který je pro standardní stavby charakteristický (*Koma-modular.cz, 2022, citováno 21.5.2022*).

Mezi technologické faktory je možné řadit i online rezervační systém. Většina sportovních zařízení používá vlastní systém. Na trhu ale existuje i společný online rezervační systém, který se jmenuje *JDEME NA TO* a aktuálně ho využívá více než 100 sportovních organizací. Jednorázový poplatek pro zákazníka, který chce tento online rezervační systém používat, je 7 900 Kč. V tomto rezervačním systému jsou zahrnuty rezervační a prodejní moduly, nastavení, statistiky a technická podpora. Zároveň se jedná o marketingový nástroj, který propojuje nabídku sportovních kapacit s poptávkou zákazníků, protože tato aplikace filtruje uživatelům všechna zaregistrovaná sportoviště, která tento online rezervační systém užívají (*Rezervacnisystem.jdemenato.cz, 2010-2015, citováno 21.5.2022*).

4.2.3 Porterův model pěti sil

Po analýze makroprostředí je potřeba zanalyzovat i mikroprostředí. K tomu se využívá Porterův model pěti konkurenčních sil, které se zaměřují na konkurenci v odvětví, vyjednávací sílu dodavatelů, substituční služby a výrobky, vyjednávací sílu kupujících a nové konkurenty vstupující do odvětví.

Konkurence v odvětví

Konkurenci představují především všechna sportoviště, která mají padelové kurty. Momentálně se v České republice nachází čtyři místa, kde je postaveno celkem 7 kurtů. Jeden kurt se nachází v Teplicích ve Sport Centru Trnovany, dva kurty se nachází v Ostravě v Padel Clubu Ostrava, jeden kurt v Berouně v klubu Sport Eden Beroun. Poslední tři kurty se nacházejí na Praze 8, v Kobylisích, v Tenis & Padel klubu Písečná. Největší konkurenci představují především ta sportoviště, která jsou v Praze a v Berouně. U ostatních klubů budou pro projekt relevantní ceny za pronájem dvorců.

Sport Centrum Trnovany má jeden venkovní nekrytý kurt, který pronajímá za 300 Kč/h a rezervovat ho lze pouze v neděli (*Sportcentrumtrnovany.isportsystem.cz, 2022, citováno 22.5.2022*).

Sportovní klub Padel Club Ostrava provozuje 14 sportů. Hodina padelu stojí 400 Kč ve všedních dnech i o víkendu. Nenabízejí se zde trenérské služby padelu. Beachvolejbal ve všedních dnech stojí od 18:00 260 Kč/h a do 18:00 a o víkendech 240 Kč/h. Pronájem stolního tenisu venku je 100 Kč/h a v hale 600 Kč/h. Pétanque stojí 60 Kč/h. Vnitřní posilovna stojí 85 Kč/h. V případě, že si zákazníci chtějí pronajmout celou posilovnu, stojí hodina 300 Kč (*Jdemenato.cz, 2022, citováno 22.5.2022*). Tento klub má svůj vlastní bar, který se jmenuje Padel bar – beer & bistro (*Padelclubostrava.cz, 2022, citováno 22.5.2022*).

Sportoviště Sport Eden Club v Berouně je rozsáhlým sportovním areálem, který poskytuje přes 15 sportovních aktivit. Ceny za hodinu venkovního padelu jsou ve všech

dnech do 15:00 za 350 Kč, od 15:00 – 18:00 za 400 Kč a od 18:00 – 21:00 za 450 Kč. V této ceně je zahrnuto umělé osvětlení 50 Kč. Za vybavení si účtují 100 Kč za sadu 4 padelových raket a tří míčů. Pronájem beachvolejbalových kurtů pro letní období (květen až září) je 300 Kč/h, v ceně je i zapůjčení míče. Jednorázový vstup do vnitřního fitness do 15 hodin je 80 Kč, jednorázový vstup od 15:00 do 21:00 za 100 Kč, nebo 10 vstupů na 2 měsíce za 900 Kč. Trenér ve fitness stojí pro jednu osobu 500 Kč/h, pro dvě osoby 700 Kč/h. Součástí sportcentra je také restaurace a ubytování (*Sporteden.cz, 2022, citováno 22.5.2022*).

Tenis & Padel klub Písečná má tři venkovní padelové kurty. Dva kurty jsou zastřešené, takže jsou vhodnější pro celoroční použití. Hodina na těchto dvou krytých kurtech je od 8:00 do 16:00 za 420 Kč a ve všedních dnech od 16:00 do 22:00 za 520 Kč, o víkendu a o svátcích za 420 Kč. Na kurtu bez střechy stojí hodina padelu od 8:00 do 16:00 380 Kč a ve všedních dnech od 16:00 do 22:00 480 Kč, o víkendu a o svátcích 380 Kč. Osvětlení je paušálně za 50 Kč/h, stejně tak půjčení rakety. Poplatky za tréninky se skládají ze dvou částí. Zákazník si platí zvlášť poplatek za trenéra, zvlášť za pronájem kurtu dle aktuálního ceníku. Hodina padelu pro jednoho hráče je 500 Kč, pro dva hráče 300 Kč, pro tři hráče 250 Kč a pro čtyři hráče 200 Kč. Tenis & Padel klub Písečná pořádá pro hráče padelu pravidelně jednou měsíčně soutěže s názvem Padel liga, kde se hráči mohou přihlašovat do tří kategorií, podle herní úrovně. V areálu jsou také dva kurty určené pro beachvolejbal a beachtenis, víkendy a dopolední hodiny jsou za 240 Kč/h, od 16:00 pak ve všedních dnech za 280 Kč za pronajatou hodinu (*Tenis-pisečna.cz, 2022, citováno 22.5.2022*).

Další obrovskou konkurencí je sportoviště, které se nachází v blízkost pozemku, na kterém se projekt bude realizovat, v obci Dolní Jirčany. Jedná se o Sportovní klub Čechoslovan. SK Čechoslovan nabízí celkem 5 sportů, jimiž jsou fotbal, volejbal, nohejbal, tenis a kondiční akademie. Na sportovišti se nachází fotbalové hřiště a šest multifunkčních hřišť s umělým povrchem, převážně určených pro tenis. Tři z nich jsou uzpůsobeny pro nohejbal i volejbal (*Skcechoslovan.cz, 2022, citováno 22.5.2022*). Ceny za pronájem jsou ve všední den od 8 do 14 hodin za 170 Kč/h, od 14 do 17 hodin za 190 Kč/h, od 17 do 21 hodin za 200 Kč/h a o víkendech vždy za 200 Kč/h. Jedna hodina s trenérem je pak za 350 Kč, plus cena kurtu ve vybraném čase (*Tenis-olten.cz, 2022, citováno 22.5.2022*). Zároveň je u sportovních hřišť v areálu nově vybudováno dětské hřiště před restaurací Kabina Jirčany. Restaurace nabízí pivo a další pivní speciality. Otevírací doba je od pondělí do pátku od 15 až do 21 hodin, o víkendech až do 22 hodin (*Kabinajircany.cz, 2019, citováno 22.5.2022*).

Vyjednávací síla dodavatelů

Aby mohl sportovní areál nabízet a provozovat své služby, je nezbytné zajistit potřebný materiál, produkty a služby, které jsou důležité pro chod projektu. Bude nutné spolupracovat s dodavateli sportovních potřeb, kteří budou poskytovat padelové rakety a míče spolu s oblečením a doplňky. Vzhledem k tomu, že je na trhu velký počet výrobců, jejich vyjednávací síla je spíše nízká. Mezi tyto dodavatele patří

Bullpadel, Head, Babolat, Adidas, Siux, Nox, Wilson, Kuikma, Asics a další. Zásadním produktem jsou především rakety a míče, které se budou zpočátku půjčovat a zákazníci si je mohou otestovat, poté na místě zakoupit. Jako doplňkové produkty si zákazníci budou moci koupit oblečení, různé příslušenství a doplňky jako jsou omotávky, ochranné pásky na raketu, bagy, obuv apod.

Potřebné suroviny pro občerstvení a nápoje bude sportovní klub odebírat z řetězce velkoobchodu *Makro* a *Sabor de Mexico*, které provozuje společnost *Front line s.r.o.* v Praze. *Sabor de Mexico* je velkoobchod s mexickými potravinami a nápoji z Mexika.

Substituční služby a výrobky

Hlavním substitutem padelu je jakýkoliv nový nebo méně známý, neobvyklý sport. Například Pickleball, Tchoukball, Spikeball, Speedminton, Discgolf, Footgolf a další. Zároveň může být padel substituován již existujícími a známými raketovými sporty jako je tenis, squash a badminton, právě z důvodu jejich dostupnosti.

Vyjednávací síla kupujících

Potenciální zákazníci, tedy hráči, kteří budou zprvu tímto novým sportem osloveni, budou mít zpočátku vyjednávací sílu poměrně vysokou, jelikož pro ně padel ještě není tak vyhledávaný a mohou ho nahradit jiným sportem. S postupem času, s přibývajícím stálou klientelou, se ale tato síla bude snižovat, protože areál bude kapacitně vytížený a nebude potřeba hledat nové zákazníky. Na druhou stranu hráči, kteří padel znají a chtějí ho hrát pravidelně, mají nižší vyjednávací sílu, protože nemají moc jiných možností kde padel hrát. To se ale pravděpodobně časem změní. Padelové kluby by měly přibývat a stálí zákazníci tedy budou moci využít tyto služby jinde v okolí. Jejich vyjednávací síla se s časem bude zvyšovat společně s tlakem na cenu.

Noví konkurenti vstupující do odvětví

Je jasné, že padelové kurty budou přibývat, podle růstu poptávky po tomto novém sportu. Tím bude postupně růst i počet konkurentů. Jedná se převážně o tenisové areály, respektive ostatní sportovní areály, které mají stálou klientelu. Mohou postupně zavádět v areálu i padel, např. nahrazením tenisového dvorce padelovým. Tyto kluby budou proto poměrně silnou konkurencí, jelikož jim pro vstup na trh budou stačit nižší investice. To je pro tento projekt samozřejmě velké riziko. V tu chvíli je důležité mít stálé zákazníky, kteří jsou zvyklí vyhledávat služby sportovního areálu SPORT PADEL.ES a bude nutné stále sledovat a reagovat na přibývajícím množství kurtů.

4.2.4 SWOT analýza

Pro analýzu vnitřního prostředí se využívá SWOT analýza, prostřednictvím které se definují silné a slabé stránky sportovního areálu a služeb, které bude poskytovat. Dále se zde definují hrozby, které mohou mít negativní vliv na projekt a ohrozit jej. V neposlední řadě příležitosti, které se projektu otevírají nejen v oblasti sportu. V následující tabulce jsou v bodech shrnuty tyto aspekty a dále podrobně rozebrány.

| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nejvíce padelových kurtů v ČR ▪ První užší padelový singl kurt v ČR ▪ Umístění nedaleko tenisových a volejbalových kurtů – diverzifikace sportů ▪ 2 beachvolejbalové kurty s možností rozšíření ▪ Crossfit ▪ Občerstvení inspirované hispánskou kuchyní ▪ Místo určené pro sport, rekreaci a odpočinek ▪ Pronájem areálu – teambuildingy ▪ Možnost rozšíření modulární kontejnerové stavby | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nízké povědomí o padelu ▪ Nový klub, který nikdo nezná ▪ Náklady na komunikaci a reklamu ▪ Absence trenéra beachvolejbalu ▪ Dostupnost pouze autem nebo autobusem ▪ V blízkosti se nachází jiný sportovní areál, kam jsou zákazníci zvyklí chodit |
| PŘÍLEŽITOSTI | HROZBY |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Možnost a prostor přistavět další padelové a beachvolejbalové kurty ▪ Rozšíření venkovního crossfitu ▪ Zastřešení kurtů padelu + beachvolejbalu ▪ Zajištění trenéra pro beachvolejbal ▪ Finská sauna ▪ Restaurace ▪ Členství – permanentky ▪ Nábory dětí a příměstské tábory ▪ Stavba koupaliště ▪ MultiSport karta ▪ Výstavba dalších areálů | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Špatně odhadnutá poptávka ▪ Špatně zvolený segment zákazníků ▪ Nedostatečná komunikace ▪ Konkurence v okolí ▪ Špatný ekonomický vývoj ▪ Růst inflace |

Tabulka 5: SWOT analýza sportovního areálu, zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení SWOT analýzy

Z výše vytvořené tabulky SWOT analýzy lze jasně vidět převahu silných stránek projektu nad slabými. Mezi silné stránky projektu patří největší počet padelových kurtů na jednom místě v České republice. Zároveň to bude první místo v Česku, kde bude jeden užší padelový singl kurt, určený pro dva hráče. Zde budou moci hráči trénovat odrazy, naučí se rychleji číst hru a zvyšovat svou fyzickou aktivitu. Kurt pro dva hráče bude atraktivní především pro tenisty, kteří jsou zvyklí hrát singl v tenise, ale také pro hráče, kteří neseženou další dva hráče a budou si chtít padel zahrát. Areál se bude nacházet nedaleko tenisových a volejbalových kurtů s umělým povrchem, takže sportovcům nabídne areál SPORT PADEL.ES jiný typ sportů. V areálu budou umístěny dva beachvolejbalové kurty, které budou volejbalisté vyhledávat v letních dnech. Při naplnění kapacity bude opět možné rozšířit areál o další beachvolejbalový kurt. Dále zde bude crossfit, ve kterém si sportovci mohou zlepšovat svou fyzickou kondici. Mezi další silné stránky patří netradiční občerstvení, inspirované hispánskou kuchyní a tapas. Celý areál nebo jeho část může být k dispozici k pronajmutí společností a institucím pro své zaměstnance k pořádání firemních teambuildingů. Součástí areálu bude služba trenéra, který vysvětlí účastníkům pravidla padelu a poskytne jim tréninky, jak začátečnickům, tak závodním hráčům. Další silnou stránkou je zázemí z modulárních kontejnerů, které je navíc možné do určité míry prostorově rozšiřovat.

Mezi slabé stránky projektu patří nízké povědomí o padelu. Vzhledem k tomu, že se jedná o úplně nový sportovní areál, který nemá stálé zákazníky, bude nutné vynaložit poměrně vysoké náklady na komunikaci a reklamu jak sportovního areálu, tak padelu. Areál zatím neuvažuje využít služby trenéra beachvolejbalu. Další slabou stránkou je horší lokace a dostupnost. Do areálu je možné se dostat za 11 minut z okraje Prahy z Písnice autem nebo za 40 minut příměstským autobusem ze stanice Budějovická. Nedaleko sportovního areálu SPORT PADEL.ES se navíc nachází další sportoviště s odlišnými sporty, které má stálé zákazníky zvyklé do sportoviště docházet.

Odrázem některých slabých stránek jsou příležitosti, které převyšují hrozby. Mezi příležitosti projektu se řadí možnost přistavět minimálně další 4 padelové kurty, jeden beachvolejbalový kurt a crossfit při naplnění kapacit, protože v areálu je stále prostor pro rozšiřování. Další možností je zastřešení vybraných kurtů jak pro padel, tak beachvolejbal, které zajistí celosezónní využití. V případě zájmu by bylo možné zajistit trenéra pro beachvolejbal nebo pořídit finskou saunu, která bude zákazníky využívána pro regeneraci svalů a podporu imunitního systému. Momentálně je do areálu navržen bar, kde bude možné objednat si pití a občerstvení. Vzhledem k velkému prostoru a možnému rozšíření modulárních kontejnerů se do příležitostí řadí i realizace restaurace. Zároveň se do příležitostí řadí vytvoření členství. Zákazníci si budou moci koupit permanentky se slevou. Při nízké poptávce mohou trenéři pořádat náborové děti a příměstské tábory, takže se o areálu a padelu dozví další potenciální zákazníci, kteří si padel budou chtít vyzkoušet. V areálu je také možné přistavět koupaliště. Po uzavření smlouvy se společností MultiSport budou moci majitelé této karty využívat

služby areálu. Dále jsem do příležitostí zařadila výstavbu dalších sportovních areálů s obdobným konceptem a s využitím know-how.

Poslední oblastí ve SWOT analýze jsou hrozby. Do hrozeb lze mimo jiné zařadit špatně odhadnutou poptávku, která nevystihne zájem o padel. Dále se sem řadí nevhodně zvolený segment zákazníků, které padel neosloví, také nedostatečná komunikace areálu o padelu. Případná konkurence v okolí a přibývající množství sportovišť, které budou nabízet padelové kurty, je pro areál také hrozbou. V neposlední řadě se do hrozeb řadí nepříznivý ekonomický vývoj a růst inflace, kvůli kterým budou lidé šetřit a omezovat prostředky pro trávení volného času.

4.2.5 Zákazník, marketingové strategie a Marketingový mix 7P

Po zhodnocení trhu je důležité definovat směr, kterým se sportovní areál SPORT PADEL.ES bude ubírat. Je třeba nadefinovat metody a prostředky prostřednictvím zvolených strategií. Tyto strategie je potřeba více a podrobněji specifikovat pomocí taktického marketingového nástroje, kterým je marketingový mix 7P.

Ještě předtím, než se začnou navrhovat marketingové strategie, je třeba definovat potenciálního zákazníka, který bude projektem osloven. Bude se jednat o člověka, který je sportovně založený, hraje nějaký raketový sport, nejlépe tenis nebo squash. Věk zákazníka nebude hrát roli, cílit se bude zejména na mladší generace, počínaje generací Y a mladší. Osloveni budou obyvatelé Středočeského kraje a Prahy, především jižní části, v okolí Chodova, Kunratic, Psár a Jesenice. Zákazník by měl mít chuť zkusit nové sporty, neměl by být konzervativní. Dalším zákazníkem jsou společnosti a instituce, které budou chtít svým zaměstnancům poskytovat benefity ve formě nových pohybových aktivit. Velký potenciál představují skupiny lidí v důchodovém věku, kteří jsou sportovně založení, protože padel na rekreační úrovni není až tak fyzicky náročný jako např. tenis nebo squash.

Sportovní areál SPORT PADEL.ES bude působit na místním trhu a jeho tržní podíl bude malý, vzhledem ke kapacitě, které sportoviště nabízí. Dále je vhodné zvolit strategii tržního výklenku, která se zaměřuje na omezenou skupinu zákazníků, která je definovaná v předchozím odstavci. Pro strategii produkt-trh, vzhledem k neznalosti padelu a malému množství padelových kurtů v České republice, je vhodné využít strategii diverzifikace. Tato strategie se věnuje novým výrobkům na novém trhu, pro kterou bude velice důležitá komunikace a seznámení české populace s padelem.

Hlavním cílem, na který je v marketingové části potřeba se zaměřit, je přilákat zákazníky a seznámit je s novým, atraktivním a zábavným sportem ve sportovním areálu SPORT PADEL.ES, tak, aby opakovaně vyhledávali jeho služby. Dále je důležité, aby sportoviště uspokojovalo potřeby i očekávání zákazníka a zároveň přineslo majiteli zisk. Proto teď představím a definuji marketingový mix 7P, kterým jsou charakterizovány produkty, ceny, distribuce, propagace, materiální prostředí, lidi a procesy.

4.2.5.1 Produkty

Mezi produkty sportovního areálu SPORT PADEL.ES se řadí pronájem kurtů na padel, beachvolejbal, plážový tenis a stolní tenis. Dále pak poskytování venkovního crossfitu, dětského hřiště, švédské hry kubb, pétanqueu, kulečnicku a stolního fotbalu.

▪ Padel

Hlavním a dominantním produktem sportovního areálu SPORT PADEL.ES je pronájem 5 padelových kurtů. V areálu budou 4 standardní dvorce a jeden menší, který bude určený především pro 2 hráče a trénování padelu. Jedná se o první kurt tohoto typu v České republice, který by mohl oslovovat především tenisty, kteří jsou zvyklí na singl. Zákazníci si budou moci půjčovat rakety, a v případě, že jim raketa bude vyhovovat, si ji budou moci na místě zakoupit. Stejně jako rakety budou k dispozici i míče na padel a další doplňky jako omotávky, oblečení atp. Sportovní areál bude nabízet tréninky speciálně přizpůsobené úrovni hráče, který bude mít možnost zaplatit si individuální trénink s trenérem, nebo trénink určený pro dvojici, trojici či čtveřici.

Pro hráče padelu a zákazníky, kteří budou mít o padel zájem, bude sportovní areál nabízet vlastní online rezervační systém, ve kterém si hráč může pronajmout celý kurt. Pro rezervaci bude nutná registrace hráče, ve které vyplní mimo jiné také svou úroveň. Dále bude mít možnost zaplatit za sebe jednu čtvrtinu kurtu a čekat, zda se do čtveřice doplní další tři hráči podobné úrovně. V případě, že se doplní a budou čtyři, rezervace bude platná. V opačném případě budou hráčům vráceny zaplacené peníze. V rezervačním systému budou mít přednost hráči, kteří si budou chtít pronajmout kurt celý. Zároveň bude využíván online rezervační systém *JDEME NA TO*, takže sportoviště uvidí více zákazníků. Vlastní online rezervační systém bude podřízen online rezervačnímu systému *JDEME NA TO*.

Společnostem bude umožněno pronajmout si celý sportovní areál nebo jeho část pro firemní teambuildingy. Vzhledem k tomu, že padel si zahrají i úplní začátečníci, jedná se o vhodnou sportovní aktivitu pro širší skupinu obyvatel.

▪ Plážový volejbal a plážový tenis

Vedlejším produktem sportovního areálu je pronájem dvou beachvolejbalových kurtů, na kterých si budou zákazníci moci vyzkoušet i plážový tenis. Míče na beachvolejbal a příslušenství k plážovému tenisu bude možné zapůjčit nebo zakoupit na recepci. Stejně jako u padelu bude pro kurty na beachvolejbal a plážový tenis možná online rezervace prostřednictvím vlastního online rezervačního systému i online rezervačního systému *JDEME NA TO*.

▪ Stolní tenis

Dalším doplňkovým produktem je pronájem dvou venkovních pingpongových stolů. Na recepci si mohou zákazníci za poplatek půjčit páčky a zakoupit míčky. Rezervační systémy nabídnou přehled o obsazenosti stolů. Užití stolů nebude zpoplatněno.

- **Crossfit**

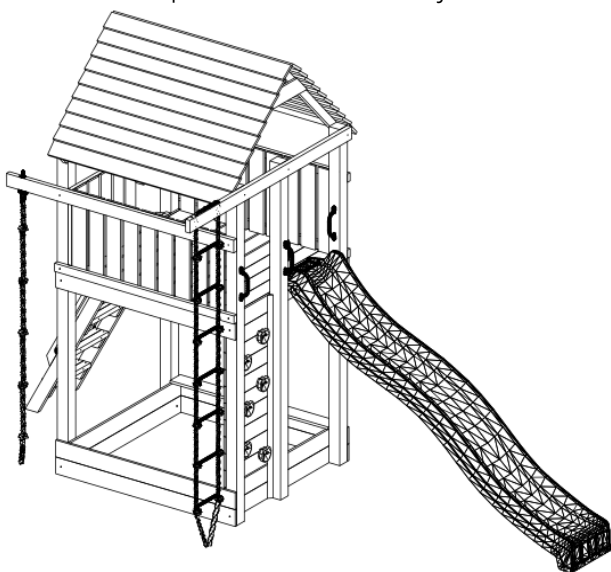
V areálu sportovci využijí venkovní crossfit pro cvičení s vlastní vahou. Bude se jednat o ocelovou konstrukci Workout sestava STREET GYM od společnosti B plus P s.r.o., která má kapacitu cca 5 osob. Sestava se skládá ze žebřin, ležatého žebříku, různých hrazd o různých výškách s různými úhly uchopení, bradel nebo kruhu. Pro instalaci je nutné vyčlenit plochu o rozměrech 26 m². Konstrukce bude doplněna závěsným systémem TRX a nebude chybět ani sada činek Kettlebell. Na následujícím obrázku je vidět celá konstrukce Workout sestava STREET GYM.



Obrázek 9: Venkovní Workout sestava STREET GYM, zdroj: www.detskahryste.eu

- **Dětské hřiště**

Pro děti je určeno menší dětské hřiště. Skládá se z věže a třímetrové skluzavky. Do věže se děti dostanou po schůdkách s madly, nebo vylezením horolezecké stěny s úchyty. Nahoře je připevněné pirátské kormidlo a děti si užijí legraci při lezení po laně nebo po provazovém žebříku. Pod věží je umístěno pískoviště. Rozměry věže jsou 310 cm na výšku a zastavěná plocha je 460x200 cm. Dětské hřiště bude doplněné trampolínou a zahradní houpačkou. Na následujícím obrázku je dětské hřiště od výrobce Marimex.



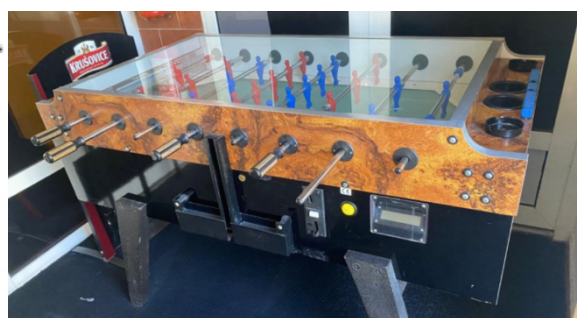
Obrázek 10: Dětské hřiště Marimex Play 004, zdroj: www.marimex.cz

- **Švédská hra kubb a pétanque**

Zákazníci sportovního areálu si budou moci vypůjčit a pronajmout venkovní hru pétanque nebo zábavnou švédskou hru kubb, kterou lze hrát kdekoli v volných prostorech v areálu.

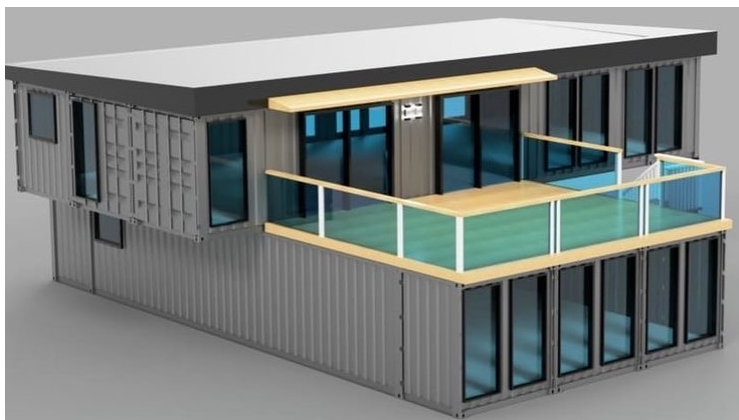
- **Zázemí**

Důležitým místem ve sportovním areálu SPORT PADEL.ES bude zázemí, ve kterém hráči budou mít v přízemí pánské a dámské šatny se dvěma sprchami a toaletami. V patře bude recepce spojená s barem, kde si zákazníci mohou objednat občerstvení, zarezervovat si kurt, nebo půjčit vybavení pro vybraný sport. Zákazníci se na toto místo dostanou vnitřkem po schodech, nebo venkovními schody přes terasu. U recepce a baru bude společenská místnost s posezením a stoly pro odpočinek a volný čas. Zároveň je zde možnost zahrát si stolní fotbal na mince nebo si pronajmout kulečník.



Obrázek 11: Kulečníkový stůl a fotbalík, zdroj: www.ikulecnik.cz

V případě hezkého počasí bude na terase venkovní posezení pod slunečníky. Odtud bude výhled na padelové kurty, dětské hřiště a celý sportovní areál. Následující obrázek představuje ilustrační koncept zázemí, tvořen je ze šesti kontejnerových modulů. Jedná se o stavbu, kterou lze v budoucnosti rozšiřovat o další prostory.



Obrázek 12: Ilustrační koncept zázemí, zdroj: [Pinterest.com](https://www.pinterest.com)

4.2.5.2 Ceny

Na základě získaných dat z dotazníkového šetření a analýzy konkurence je možné nastavit ceny služeb. Cena je v marketingovém mixu pružným nástrojem, takže se podle potřeb a poptávky dají ceny měnit a přizpůsobovat.

- **Pronájem kurtu padel normal**

Dotazníkové šetření ukázalo, že hráči padelu jsou ochotní za pronájem kurtu zaplatit 480–560 Kč/h, tedy na osobu 120–140 Kč/h. Respondenti, kteří tento sport neznali a seznámili se s ním během dotazníku, jsou za pronájem kurtu ochotni zaplatit 400–480 Kč/h, tedy 100–120 Kč/h za osobu. V následující tabulce jsou vypsány ceny za pronájem normálního padelového kurtu pro 4 hráče na hodinu.

| Padel normal | 7:00 | 8:00 | 9:00 | 10:00 | 11:00 | 12:00 | 13:00 | 14:00 | 15:00 | 16:00 | 17:00 | 18:00 | 19:00 | 20:00 | 21:00 |
|---------------------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Pondělí | 380 | 380 | 380 | 380 | 320 | 320 | 320 | 380 | 380 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 380 |
| Úterý | 380 | 380 | 380 | 380 | 320 | 320 | 320 | 380 | 380 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 380 |
| Středa | 380 | 380 | 380 | 380 | 320 | 320 | 320 | 380 | 380 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 380 |
| Čtvrtek | 380 | 380 | 380 | 380 | 320 | 320 | 320 | 380 | 380 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 380 |
| Pátek | 380 | 380 | 380 | 380 | 320 | 320 | 320 | 380 | 380 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 380 |
| Sobota | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 |
| Neděle | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 |

Tabulka 6: Rozvrh cen za pronájem normálního padelového kurtu, zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 obsahuje různě barevná políčka odlišující se podle částky za pronájem. Celkem jsou v tabulce 4 modré odstíny, představující cenovou hladinu, která se střídá podle předpokládané obsazenosti v různě atraktivních časech. Ve všední den od 7:00 do 11:00 stojí pronájem kurtu na hodinu 380 Kč. Tento termín by měl být druhým nejobsazenějším a využívat by ho měli hráči, kteří mají možnost jít do práce později, děti s individuálním školním plánem anebo lidé nepracující. Nejlevnějším časem, který je dobou oběda od 11:00 do 14:00 za 320 Kč/h, je čas nejméně obsazovaný, takže je jeho cena nejnižší. V čase od 14:00 do 16:00 se někteří lidé vrací z práce a ze školy, cena kurtu je tedy opět za 380 Kč/h. Nejobsazenější hodiny v rozvrhu by měly být od 16:00 do 21:00, a proto jsou také nejdražší, za 450 Kč/h. V ceně není zahrnut poplatek 50 Kč/h za osvětlení, využívané v pozdějších hodinách. Večerní hodina od 21:00 je opět levnější za 380 Kč/h. Víkendy a svátky jsou paušálně za 360 Kč/h, protože lidé často odjíždějí na víkend pryč.

- **Pronájem tréninkového padelového singl kurtu pro 2 hráče**

Ceny pronájmu padelového kurtu určeného pro 2 hráče, kteří chtějí trénovat, jsou na osobu trochu vyšší. Je to z toho důvodu, že se jedná o exkluzivní službu a novinku, která v České republice ještě není, ale také proto, že náklady na výstavbu singlového kurtu jsou jen o několik procent nižší než náklady na výstavbu normálního padelového kurtu. V uvedené tabulce je stejný časový rozvrh, jako u normálních padelových kurtů, jen se změnila cenová hladina. Hráč, který půjde od 7:00 do 11:00 trénovat ve dvou lidech zaplatí 120 Kč/h na osobu. Od 11:00 do 14:00 zaplatí 105 Kč/h za osobu. Po obědě od 14:00 do 16:00 zaplatí opět 120 Kč/h na osobu. V odpoledních hodinách zaplatí od 140 Kč/h, večerní hodina pro jednoho hráče je opět za 120 Kč/h. Víkendy a svátky jsou paušálně za 220 Kč na hodinu.

| Padel singl | 7:00 | 8:00 | 9:00 | 10:00 | 11:00 | 12:00 | 13:00 | 14:00 | 15:00 | 16:00 | 17:00 | 18:00 | 19:00 | 20:00 | 21:00 |
|-------------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Pondělí | 240 | 240 | 240 | 240 | 210 | 210 | 210 | 240 | 240 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 240 |
| Úterý | 240 | 240 | 240 | 240 | 210 | 210 | 210 | 240 | 240 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 240 |
| Středa | 240 | 240 | 240 | 240 | 210 | 210 | 210 | 240 | 240 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 240 |
| Čtvrtek | 240 | 240 | 240 | 240 | 210 | 210 | 210 | 240 | 240 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 240 |
| Pátek | 240 | 240 | 240 | 240 | 210 | 210 | 210 | 240 | 240 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 240 |
| Sobota | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 |
| Neděle | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 |

Tabulka 7: Rozvrh cen za pronájem padelového singl kurtu pro 2 hráče, zdroj: vlastní zpracování

▪ Ceník tréninků padelu a příslušenství

Cena za trenéra se odvíjí od počtu hráčů. Pokud chce trénink 1 hráč, zaplatí 450 Kč/h, plus kurt. 2 hráči zaplatí dohromady 540 Kč/h, 3 hráči 660 Kč/h a 4 hráči celkem 720 Kč/h. Vždy je nutné k částce za trenéra připočítat cenu kurtu. V ceně tréninků jsou zahrnuty míče a tréninkové pomůcky. Osvětlení, které je využíváno ve večerních hodinách za 50 Kč/h a půjčení rakety také za 50 Kč/h, není zahrnuto v ceně. V dalších tabulkách jsou zaznamenána zmíněná data.

| Trénink padelu | | |
|----------------|--------------------|-------------|
| Počet | Cena/h pro 1 hráče | |
| 1 hráč | 450 Kč | + kurt |
| 2 hráči | 270 Kč | + 1/2 kurtu |
| 3 hráči | 220 Kč | + 1/3 kurtu |
| 4 hráči | 180 Kč | + 1/4 kurtu |

| Příslušenství padelu | |
|----------------------|---------|
| Raketa – půjčení | 50 Kč/h |
| Osvětlení | 50 Kč/h |
| Míče prodej – tuba | 100 Kč |

Tabulka 8: Ceník tréninků padelu a příslušenství, zdroj: vlastní zpracování

▪ Beachvolejbal a plážový tenis

V areálu budou celkem 2 kurty s písčítým povrchem, kde bude možné hrát beachvolejbal i plážový tenis. Pronájem tohoto kurtu bude mít jednodušší časový rozvrh. Kvůli viditelnosti bude možné hrát v létě maximálně do 21:00. Na beachvolejbalový míč bude záloha, míč na plážový tenis si zákazníci budou muset koupit. Cena jednoho míčku je 50 Kč, raketu bude možné si zapůjčit rovněž za 50 Kč/h.

| Beach | 7:00 | 8:00 | 9:00 | 10:00 | 11:00 | 12:00 | 13:00 | 14:00 | 15:00 | 16:00 | 17:00 | 18:00 | 19:00 | 20:00 |
|---------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Pondělí | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 320 | 320 | 320 | 320 | 320 |
| Úterý | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 320 | 320 | 320 | 320 | 320 |
| Středa | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 320 | 320 | 320 | 320 | 320 |
| Čtvrtek | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 320 | 320 | 320 | 320 | 320 |
| Pátek | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 320 | 320 | 320 | 320 | 320 |
| Sobota | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 |
| Neděle | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 |

| Příslušenství – Beach | |
|-----------------------|---------|
| Míč – beachvolejbal | Záloha |
| Míč – plážový tenis | 50 Kč |
| Raketa – půjčení | 50 Kč/h |

Tabulka 9: Rozvrh cen za pronájem beachvolejbalového kurtu a příslušenství, zdroj: vlastní zpracování

▪ Doplnkové sporty

Dalším sportem, který sportovní areál bude nabízet, je stolní tenis. K dispozici budou zdarma dva venkovní stoly. Jediné, co si zákazník bude muset hradit, je půjčení pátky za 50 Kč/h. Na recepci bude také možnost koupit si míčky, jeden za 10 Kč.

V případě, že si zákazník koupí pití nebo občerstvení v hodnotě vyšší než 100 Kč, bude mít možnost půjčit si zdarma švédskou hru kubb nebo pétanque. Hry je možné si vypůjčit za 50 Kč/h a hrát je kdekoli v areálu na trávě.

V zázemí bude kulečnickový stůl, který bude pronajímán za 130 Kč/h a stolní fotbalík, který bude na desetikorunové mince.

▪ Bar

Na baru bude možné si objednat různé nápoje, také občerstvení. V následující tabulce je shrnuta nabídka baru společně s cenami.

| Menu | | |
|----------------------------------------------------|-------|--------|
| Nealkoholické nápoje: | | |
| Voda balená (neperlivá/ jemně perlivá/ perlivá) | 1,5l | 30 Kč |
| Mattoni perlivá/neperlivá | 0,5l | 35 Kč |
| Coca-Cola | 0,33l | 45 Kč |
| Džbán vody s mátou a citrónem | 1l | 50 Kč |
| Domácí limonáda | 0,4l | 65 Kč |
| Ledový čaj | 0,33l | 45 Kč |
| Cappy džus | 0,33l | 45 Kč |
| Ovocný fresh pomeranč | 0,2l | 59 Kč |
| Red Bull | 0,25l | 59 Kč |
| Birell polotmavý citron | 0,5l | 45 Kč |
| Kinley tonic | 0,25l | 45 Kč |
| Sprite | 0,33l | 45 Kč |
| Teplé nápoje | | |
| Čaj černý/ovocný/zelený | | 45 Kč |
| Čaj z čerstvé máty | | 55 Kč |
| Čaj z čerstvého zázvoru | | 55 Kč |
| Espresso | | 45 Kč |
| Cafe Latté | | 59 Kč |
| Lungo | | 54 Kč |
| Alkoholické nápoje | | |
| Pivo Pilsner Urquell točené | 0,3l | 38 Kč |
| Víno bílé | 0,1l | 49 Kč |
| Víno červené | 0,1l | 49 Kč |
| Prosecco | 0,1l | 59 Kč |
| Rum Havana | 0,04l | 69 Kč |
| Rum Božkov Republika | 0,04l | 69 Kč |
| Diplomatico | 0,04l | 129 Kč |
| Beefeater gin | 0,04l | 59 Kč |
| Tequila | 0,04l | 89 Kč |
| Jägermeister | 0,04l | 69 Kč |
| Vodka Absolut | 0,04l | 59 Kč |

| Míchané alkoholické drinky: | |
|---------------------------------|--------|
| Tinto de verano | 99 Kč |
| Sangría | 89 Kč |
| Aperol Spritz | 115 Kč |
| Cuba libre | 115 Kč |
| Gin tonic | 115 Kč |
| Skinny bitch | 105 Kč |
| Něco málo k jídlu: | |
| Tortilla Chips se sýrem s dipem | 99 Kč |
| Quesadilla nepálivá/pálivá | 129 Kč |
| Toasty | 59 Kč |
| Párek | 55 Kč |
| Chipsy | 39 Kč |
| Tatranka | 25 Kč |
| Banán | 19 Kč |
| Popcorn – různé příchutě | 59 Kč |
| Zmrzliny dle nabídky | - |

Tabulka 10: Ceny pití a občerstvení na baru, zdroj: vlastní zpracování

Veškeré cenové škály pronájmu kurtů umožňují zákazníkům pestřejší nabídku, takže si každý podle svých časových možností a preferencí může vybrat tu, která mu nejlépe vyhovuje. Vzhledem k tomu, že padel je pro spoustu lidí neznámým sportem a sportovní areál je nový, bude nutné během roku stále sledovat poptávku a kapacitu, na kterou se bude reagovat akcemi a slevami. Příkladem mohou být slevy studentům, nebo výhodné klubové permanentky. Ty by měly zajistit, že hráč bude za lepší ceny pravidelně sportoviště navštěvovat, aktivně využívat nabízené služby SPORT PADEL.ES.

4.2.5.3 Distribuce služeb

Otevírací doba sportovního areálu je každý den od 8:00 do 23:00. Veškeré služby budou poskytovány zde v areálu. Pro objednání kurtů budou zákazníkům zpřístupněny online rezervační systémy, budou také mít možnost objednat se telefonicky, nebo si osobně domluvit rezervaci či trénink s trenérem. Ke komunikaci s okolím bude SPORT PADEL.ES využívat především sociální sítě a webové stránky.

Na kurtech bude jeden víkend v měsíci probíhat soutěž Padel ligy, kterou pořádají majitelé konkurenčního sportovního areálu Tenis & Padel klub Písečná. Díky tomu se o novém areálu dozví více hráčů, kteří se pravidelně soutěže účastní. Tito hráči poté mohou začít navštěvovat nový areál a doporučovat ho svým známým. Samotné sportoviště bude dále pořádat vlastní turnaje jedenkrát v měsíci.

Společnosti a instituce budou mít možnost pronajmout si sportovní areál na celý den nebo víkend pro firemní teambuildingy. V případě zájmu bude zajištěn i trenér padelu, který se bude věnovat všem zájemcům o tento sport.

4.2.5.4 Propagace služeb

Jelikož je padel v České republice poměrně neznámým sportem, bude velice důležité potenciální zákazníky s tímto sportem seznámit. Nejlepším způsobem je přijít si ho vyzkoušet. Proto se majitel sportovního areálu rozhodl prvních 14 dní dát dva padelové kurty pro zákazníky zcela zdarma. K dispozici bude také veškeré vybavení. Poté by se majitel rozhodl, dle projeveného zájmu hráčů, zda v této strategii bude dále pokračovat, či nikoli. V případě, že by byl projevený zájem nízký, tato strategie by mohla být znovu aplikována na další měsíc. Tento koncept by bylo možné udržovat v hodinách, které nebudou příliš obsazované, na jednom kurtu, aby se padel dostal do povědomí co nejvíce hráčů z okolí.

Zákazníci se o této akci dozví především přes sociální sítě s využitím placené reklamy. Zde bude také probíhat celá propagace a komunikace sportovního areálu SPORT PADEL.ES. Využívané budou profily na Facebooku, Instagramu a WhatsAppu. Na Facebooku bude nutné vytvořit stránku s veškerými informacemi o areálu, kurtech i akcích. Zároveň se budou příspěvky s propagací nového areálu umisťovat do již vytvořených skupin raketových sportů na Facebooku pro Prahu a okolí. Pro propagaci areálu budou dále využity známé osobnosti, které si padel přijedou zdarma vyzkoušet a jejich fotografie budou zveřejněny na sociálních sítích.

Vzhledem k tomu, že se v blízkosti nachází již stávající sportovní areál, který ale nabízí odlišné sporty, bude právě toto místo prvním zdrojem zákazníků. Lidé z okolí budou pozváni na slavnostní otevření areálu, o kterém se dozví díky letákům, které najdou ve svých poštovních stránkách.

Pro podporu areálu bude zásadní získat vhodné sponzory. V případě, že bude nedostatek zákazníků, tak se sportovní areál stane partnerem MultiSport. Jedná se ale pouze o možnou variantu v případě, že předchozí varianty nezajistí dostatečný počet stálých zákazníků v areálu.

4.2.5.5 Materiální prostředí

První, co by měl zákazník přicházející do areálu vnímat, je pohodová atmosféra, čistota a klid. Je důležité, aby se v areálu cítil příjemně a rád se sem vracel.

4.2.5.6 Lidé

Chod celého areálu bude mít na starosti správce, který se bude starat o údržbu sportoviště, bude řešit technické úkoly, ráno vítat první hráče. Dalším zaměstnancem areálu bude recepční. Ta bude mít za úkol spravovat rezervace, poskytovat zákazníkům informace ohledně kurtů i sportů, dále je obsluhovat na baru. V areálu bude z počátku k dispozici jeden trenér s trenérskou licenci „A“. Později by mohli být nasmlouváni další trenéři. Všichni výše zmínění zaměstnanci budou v bezprostředním kontaktu se zákazníkem.

4.2.5.7 Procesy

Do procesů, které jsou nedílnou součástí služeb ve sportovním areálu SPORT PADEL.ES, se řadí především rezervace kurtů, plánování a poskytování tréninků, plánování turnajů s dalšími akcí. Informace o turnajích budou vždy vyvěšeny na recepci na nástěnce, na sociálních sítích a webových stránkách.

Rezervaci kurtů si zákazníci mohou vyřídit osobně, či telefonicky. Zároveň si zákazníci mohou zarezervovat kurt online rezervačním systémem *JDEME NA TO*, díky kterému bude areál zařazen do širší databáze sportovišť, a tím se otevře dalším zákazníkům. Tento rezervační systém bude propojen s vlastním online rezervačním systémem. Jeho správu a chod bude zajišťovat externí IT společnost.

Podobně to bude fungovat s domlouváním tréninků. V případě, že bude zákazník chtít využít služeb trenéra, domluví se osobně na recepci, telefonicky či e-mailem. Kontakt bude k nalezení na webových stránkách. Trénink bude probíhat dynamicky v režii trenéra, vždy přizpůsoben požadavkům zákazníka.

4.2.6 Marketingové náklady

Po nadefinovaném marketingovém mixu a strategii je třeba věnovat pozornost nákladům na marketing. Náklady budou v tomto projektu vynaloženy především na reklamu na sociálních sítích a letáky na propagaci sportovního areálu SPORT PADEL.ES. Na marketingové náklady je stanoven první rok budget 100 000 Kč. Tyto prostředky se poté budou každý rok snižovat.

4.2.7 Odhad poptávky

Důležitým úkolem v projektu je odhadnout poptávku. Je nezbytné uvést tři scénáře, které mohou nastat. Nejdříve představím scénář realistický, dále optimistický, jako poslední scénář pesimistický. Vycházela jsem z analýzy konkurence, dotazníkového šetření a zároveň se radila s provozovatelem padelových kurtů v Praze. V této chvíli je poměrně obtížné predikovat chování potenciálních zákazníků, vzhledem k nízké informovanosti a zkušenosti s tímto sportem. Díky obrovskému nárůstu zájmu lidí o tento sport v zahraničí se dá však očekávat podobný trend i v České republice.

Hlavním vzorem pro sportovní areál SPORT PADEL.ES jsou padelové kurty v Praze. Pražské kurty jsou však lépe dostupné, proto odhad poptávky bere v úvahu i odlišnou lokaci projektu. V poptávce hraje velkou roli faktor času, protože bude trvat, než si lidé zvyknou areál pravidelně navštěvovat. Scénáře poptávky také zohledňují roční období a počasí. Z toho důvodu jsou odhady zpracovány pro jednotlivé měsíce v roce na 5 let, dále už je uvažována konstantní poptávka. Průměrná zaplněnost jednoho padelového kurtu v Praze je 7 hodin denně a v zimním období až o polovinu méně. Tato informace byla poskytnuta provozovatelem pražských padelových kurtů.

Doplňkové sporty v areálu, jimiž jsou venkovní stolní tenis, kulečnick, fotbálek, pétanque a švédská hra kubb, budou využívány hlavně za účelem pobavení a zpříjemnění pobytu zákazníků v areálu. Vzhledem k tomu, že mají na hospodářský výsledek malý vliv, nejsou uvažovány jakožto hlavní zdroje příjmů a ve výsledných kalkulacích jsou vynechány.

Poptávka po občerstvení bude závislá na poptávce po obsazenosti kurtů padelu a beachvolejbalu. Je odhadována z počtu hráčů, kteří si do areálu přijdou zahrát tyto sporty. Každému hráči se bude odhadovat průměrná spotřeba v Kč/vstup. V realistických odhadech bude průměrná spotřeba zákazníka 60 Kč/vstup. Pro optimistický odhad je to 100 Kč/vstup, pro pesimistický odhad 25 Kč/vstup. Dále se u hráčů padelu i beachvolejbalu uvažuje o rezervaci kurtů průměrně na hodinu a půl, poptávka je proto vyjádřena počtem zákazníků na den.

▪ **Realistický scénář odhadu poptávky**

Pro realistický scénář je stanovena průměrná nominální hodnota denní obsazenosti jednoho padelového kurtu na 6 hodin denně a v zimním období o polovinu méně. To je o hodinu méně než dle informace provozovatele pražských padelových kurtů. 100 % naplnění poptávky, dle předpokládaných úvah, nastane ve 4. roce provozu areálu. První rok se odhaduje na 25 %, druhý rok na 45 % a třetí rok na 80 % předpokládané nominální obsazenosti kurtů. Stejná obsazenost se očekává i pro beachvolejbalové kurty. Lišit se bude ale v rámci jednotlivých měsíců, jelikož musí být zohledněny faktory ročního období a počasí.

| PADEL | | Ø Denní obsazenost kurtu [% z nominální poptávky] | | | |
|----------|--------------------|---------------------------------------------------|--------|--------|-------------|
| Měsíc | Počet dnů v měsíci | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. a 5. rok |
| | | 25 % | 45 % | 80 % | 100 % |
| Leden | 31 | 10 % | 18 % | 32 % | 40 % |
| Únor | 28 | 10 % | 18 % | 32 % | 40 % |
| Březen | 31 | 15 % | 27 % | 48 % | 60 % |
| Duben | 30 | 23 % | 41 % | 72 % | 90 % |
| Květen | 31 | 28 % | 50 % | 88 % | 110 % |
| Červen | 30 | 28 % | 50 % | 88 % | 110 % |
| Červenec | 31 | 24 % | 43 % | 76 % | 95 % |
| Srpen | 31 | 24 % | 43 % | 76 % | 95 % |
| Září | 30 | 25 % | 45 % | 80 % | 100 % |
| Říjen | 31 | 23 % | 41 % | 72 % | 90 % |
| Listopad | 30 | 18 % | 32 % | 56 % | 70 % |
| Prosinec | 31 | 13 % | 23 % | 40 % | 50 % |

| Padel normal | Ø Denní obsazenost kurtu na hodinu | | | |
|-------------------------------------------|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. a 5. rok |
| Měsíc | nominální obsazenost [h] | | | |
| | 6 | | | |
| Leden | 0,6 | 1,1 | 1,9 | 2,4 |
| Únor | 0,6 | 1,1 | 1,9 | 2,4 |
| Březen | 0,9 | 1,6 | 2,9 | 3,6 |
| Duben | 1,4 | 2,4 | 4,3 | 5,4 |
| Květen | 1,7 | 3,0 | 5,3 | 6,6 |
| Červen | 1,7 | 3,0 | 5,3 | 6,6 |
| Červenec | 1,4 | 3 | 4,6 | 5,7 |
| Srpen | 1,4 | 3 | 4,6 | 5,7 |
| Září | 1,5 | 2,7 | 4,8 | 6 |
| Říjen | 1,4 | 2,4 | 4,3 | 5,4 |
| Listopad | 1,1 | 1,9 | 3,4 | 4,2 |
| Prosinec | 0,8 | 1,4 | 2,4 | 3 |
| Počet hodin ročně (1 kurt) | 434 | 782 | 1390 | 1738 |
| Celkem počet hodin ročně (4 kurty) | 1 738 | 3 128 | 5 560 | 6 950 |

| Padel singl | Ø Denní obsazenost kurtu na hodinu | | | |
|------------------------------------------|------------------------------------|------------|------------|--------------|
| | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. a 5. rok |
| Měsíc | nominální obsazenost [h] | | | |
| | 4 | | | |
| Leden | 0,4 | 0,7 | 1,3 | 1,6 |
| Únor | 0,4 | 0,7 | 1,3 | 1,6 |
| Březen | 0,6 | 1,1 | 1,9 | 2,4 |
| Duben | 0,9 | 1,6 | 2,9 | 3,6 |
| Květen | 1,1 | 2 | 3,5 | 4,4 |
| Červen | 1,1 | 2 | 3,5 | 4,4 |
| Červenec | 1 | 1,7 | 3 | 3,8 |
| Srpen | 1 | 1,7 | 3 | 3,8 |
| Září | 1 | 1,8 | 3,2 | 4 |
| Říjen | 0,9 | 1,6 | 2,9 | 3,6 |
| Listopad | 0,7 | 1 | 2,2 | 2,8 |
| Prosinec | 0,5 | 0,9 | 1,6 | 2 |
| Počet hodin celkem ročně (1 kurt) | 290 | 521 | 927 | 1 158 |

Tabulka 11: Realistický scénář padelu, zdroj: vlastní zpracování

| Beach | | Ø Denní obsazenost kurtu [% z nominální poptávky] | | | |
|----------|--------------------|---------------------------------------------------|--------|--------|-------------|
| Měsíc | Počet dnů v měsíci | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. a 5. rok |
| | | 25 % | 45 % | 80 % | 100 % |
| Leden | 31 | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| Únor | 28 | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| Březen | 31 | 4 % | 7 % | 12 % | 15 % |
| Duben | 30 | 15 % | 27 % | 48 % | 60 % |
| Květen | 31 | 28 % | 50 % | 88 % | 110 % |
| Červen | 30 | 28 % | 50 % | 88 % | 110 % |
| Červenec | 31 | 24 % | 43 % | 76 % | 95 % |
| Srpen | 31 | 24 % | 43 % | 76 % | 95 % |
| Září | 30 | 25 % | 45 % | 80 % | 100 % |
| Říjen | 31 | 8 % | 14 % | 24 % | 30 % |
| Listopad | 30 | 5 % | 9 % | 16 % | 20 % |
| Prosinec | 31 | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % |

| Beach | Ø Denní obsazenost kurtu na 1 h | | | |
|-------------------------------------------|---------------------------------|------------|--------------|--------------|
| | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. a 5. rok |
| Měsíc | nominální obsazenost [h] | | | 4 |
| Leden | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Únor | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Březen | 0,2 | 0,3 | 0,5 | 0,6 |
| Duben | 0,6 | 1,1 | 1,9 | 2,4 |
| Květen | 1,1 | 2 | 3,5 | 4,4 |
| Červen | 1,1 | 2 | 3,5 | 4,4 |
| Červenec | 1 | 1,7 | 3 | 3,8 |
| Srpen | 1 | 1,7 | 3 | 3,8 |
| Září | 1 | 1,8 | 3,2 | 4 |
| Říjen | 0,3 | 0,5 | 1 | 1,2 |
| Listopad | 0,2 | 0,4 | 0,6 | 0,8 |
| Prosinec | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Počet hodin ročně (1 kurt) | 194 | 349 | 621 | 776 |
| Celkem počet hodin ročně (2 kurty) | 388 | 698 | 1 241 | 1 552 |

Tabulka 12: Realistický scénář beachvolejbalu, zdroj: vlastní zpracování

| Bar | | Ø Denní zájem [zákazník/den] | | | |
|-------------------------|--------------------|------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Měsíc | Počet dnů v měsíci | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. a 5. rok |
| Leden | 31 | 7 | 12 | 22 | 28 |
| Únor | 28 | 7 | 12 | 22 | 28 |
| Březen | 31 | 11 | 20 | 36 | 45 |
| Duben | 30 | 19 | 34 | 60 | 75 |
| Květen | 31 | 25 | 45 | 80 | 100 |
| Červen | 30 | 25 | 45 | 80 | 100 |
| Červenec | 31 | 22 | 39 | 69 | 86 |
| Srpen | 31 | 22 | 39 | 69 | 86 |
| Září | 30 | 23 | 41 | 73 | 91 |
| Říjen | 31 | 17 | 31 | 55 | 69 |
| Listopad | 30 | 13 | 24 | 42 | 53 |
| Prosinec | 31 | 9 | 16 | 28 | 35 |
| Celkem zákazníků | | 6 054 | 10 897 | 19 373 | 24 217 |

Tabulka 13: Realistický scénář lidí na baru, zdroj: vlastní zpracování

▪ **Optimistický scénář odhadu poptávky**

Pro optimistický scénář je stanovena průměrná nominální hodnota denní obsazenosti jednoho kurtu na 9 hodin denně a v zimním opět o polovinu méně. To je o dvě hodiny více než dle informace provozovatele pražských padelových kurtů. 100 % naplnění poptávky, dle předpokládaných úvah, nastane už ve 3. roce provozu areálu. První rok se odhaduje na 35 %, druhý rok na 70 % předpokládané nominální obsazenosti kurtů. Stejná obsazenost se očekává i pro beachvolejbalové kurty. Lišit se opět bude v rámci jednotlivých měsíců.

| PADEL | | Ø Denní obsazenost kurtu [% z nominální poptávky] | | | |
|----------|--------------------|---------------------------------------------------|--------|--------|-------------|
| Měsíc | Počet dnů v měsíci | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. a 5. rok |
| | | 35 % | 70 % | 100 % | 100 % |
| Leden | 31 | 14 % | 28 % | 40 % | 40 % |
| Únor | 28 | 14 % | 28 % | 40 % | 40 % |
| Březen | 31 | 21 % | 42 % | 60 % | 60 % |
| Duben | 30 | 32 % | 63 % | 90 % | 90 % |
| Květen | 31 | 39 % | 77 % | 110 % | 110 % |
| Červen | 30 | 39 % | 77 % | 110 % | 110 % |
| Červenec | 31 | 33 % | 67 % | 95 % | 95 % |
| Srpen | 31 | 33 % | 67 % | 95 % | 95 % |
| Září | 30 | 35 % | 70 % | 100 % | 100 % |
| Říjen | 31 | 32 % | 63 % | 90 % | 90 % |
| Listopad | 30 | 25 % | 49 % | 70 % | 70 % |
| Prosinec | 31 | 18 % | 35 % | 50 % | 50 % |

| Padel normal | Ø Denní obsazenost kurtu na hodinu | | | |
|-------------------------------------------|------------------------------------|--------------|---------------|---------------|
| | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. a 5. rok |
| Měsíc | nominální obsazenost [h] | | | 9 |
| Leden | 1,3 | 2,5 | 3,6 | 3,6 |
| Únor | 1,3 | 2,5 | 3,6 | 3,6 |
| Březen | 1,9 | 3,8 | 5,4 | 5,4 |
| Duben | 2,8 | 5,7 | 8,1 | 8,1 |
| Květen | 3,5 | 6,9 | 9,9 | 9,9 |
| Červen | 3,5 | 6,9 | 9,9 | 9,9 |
| Červenec | 3 | 6 | 8,6 | 8,6 |
| Srpen | 3 | 6 | 8,6 | 8,6 |
| Září | 3,2 | 6,3 | 9 | 9 |
| Říjen | 2,8 | 5,7 | 8,1 | 8,1 |
| Listopad | 2,2 | 4,4 | 6,3 | 6,3 |
| Prosinec | 1,6 | 3,2 | 4,5 | 5 |
| Počet hodin ročně (1 kurt) | 912 | 1 824 | 2 606 | 2 606 |
| Celkem počet hodin ročně (4 kurty) | 3 649 | 7 298 | 10 426 | 10 426 |

| Padel singl | Ø Denní obsazenost kurtu na hodinu | | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. a 5. rok |
| Měsíc | nominální obsazenost [h] | | | 6 |
| Leden | 0,8 | 1,7 | 2,4 | 2,4 |
| Únor | 0,8 | 1,7 | 2,4 | 2,4 |
| Březen | 1,3 | 2,5 | 3,6 | 3,6 |
| Duben | 1,9 | 3,8 | 5,4 | 5,4 |
| Květen | 2,3 | 4,6 | 6,6 | 6,6 |
| Červen | 2,3 | 4,6 | 6,6 | 6,6 |
| Červenec | 2 | 4 | 6 | 5,7 |
| Srpen | 2 | 4 | 6 | 5,7 |
| Září | 2 | 4,2 | 6,0 | 6 |
| Říjen | 1,9 | 3,8 | 5,4 | 5,4 |
| Listopad | 1,5 | 3 | 4,2 | 4,2 |
| Prosinec | 1,1 | 2,1 | 3,0 | 3 |
| Počet hodin ročně (1 kurt) | 608 | 1 216 | 1 738 | 1 738 |

Tabulka 14: Optimistický scénář padelu, zdroj: vlastní zpracování

| Beach | | Ø Denní obsazenost kurtu [% z nominální poptávky] | | | |
|----------|--------------------|---------------------------------------------------|--------|--------|-------------|
| Měsíc | Počet dnů v měsíci | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. a 5. rok |
| | | 35 % | 70 % | 100 % | 100 % |
| Leden | 31 | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| Únor | 28 | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| Březen | 31 | 5 % | 11 % | 15 % | 15 % |
| Duben | 30 | 21 % | 42 % | 60 % | 60 % |
| Květen | 31 | 39 % | 77 % | 110 % | 110 % |
| Červen | 30 | 39 % | 77 % | 110 % | 110 % |
| Červenec | 31 | 33 % | 67 % | 95 % | 95 % |
| Srpen | 31 | 33 % | 67 % | 95 % | 95 % |
| Září | 30 | 35 % | 70 % | 100 % | 100 % |
| Říjen | 31 | 11 % | 21 % | 30 % | 30 % |
| Listopad | 30 | 7 % | 14 % | 20 % | 20 % |
| Prosinec | 31 | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % |

| Beach | | Ø Denní obsazenost kurtu na 1h | | | |
|-------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Měsíc | nominální obsazenost [h] | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. a 5. rok |
| | | 6 | | | |
| Leden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Únor | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Březen | 0,3 | 0,6 | 0,9 | 0,9 | 0,9 |
| Duben | 1,3 | 2,5 | 3,6 | 3,6 | 3,6 |
| Květen | 2,3 | 4,6 | 6,6 | 6,6 | 6,6 |
| Červen | 2,3 | 4,6 | 6,6 | 6,6 | 6,6 |
| Červenec | 2 | 4 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |
| Srpen | 2 | 4 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |
| Září | 2,1 | 4,2 | 6 | 6 | 6 |
| Říjen | 0,6 | 1,3 | 1,8 | 1,8 | 1,8 |
| Listopad | 0,4 | 0,8 | 1,2 | 1,2 | 1,2 |
| Prosinec | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Počet hodin ročně (1 kurt) | 407 | 815 | 1 164 | 1 164 | 1 164 |
| Celkem počet hodin ročně (2 kurty) | 815 | 1 629 | 2 327 | 2 327 | 2 327 |

Tabulka 15: Optimistický scénář beachvolejbalu, zdroj: vlastní zpracování

| Bar | | Ø Denní zájem [zákazník/den] | | | |
|-------------------------|--------------------|------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Měsíc | Počet dnů v měsíci | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. a 5. rok |
| Leden | 31 | 15 | 29 | 42 | 42 |
| Únor | 28 | 15 | 29 | 42 | 42 |
| Březen | 31 | 24 | 47 | 67 | 67 |
| Duben | 30 | 39 | 79 | 113 | 113 |
| Květen | 31 | 52 | 105 | 150 | 150 |
| Červen | 30 | 52 | 105 | 150 | 150 |
| Červenec | 31 | 45 | 90 | 129 | 129 |
| Srpen | 31 | 45 | 90 | 129 | 129 |
| Září | 30 | 48 | 95 | 136 | 136 |
| Říjen | 31 | 36 | 72 | 103 | 103 |
| Listopad | 30 | 28 | 55 | 79 | 79 |
| Prosinec | 31 | 18 | 36 | 52 | 52 |
| Celkem zákazníků | | 12 714 | 25 427 | 36 325 | 36 325 |

Tabulka 16: Optimistický scénář lidí na baru, zdroj: vlastní zpracování

▪ **Pesimistický scénář odhadu poptávky**

Pro pesimistický scénář je stanovena průměrná nominální hodnota denní obsazenosti jednoho padelového kurtu na 4,5 hodin denně a v zimě opět o polovinu méně. To je o dvě a půl hodiny méně než dle informace provozovatele pražských padelových kurtů. 100 % naplnění poptávky nastane až v 5. roce. První rok se odhaduje na 20 %, druhý rok na 40 %, třetí rok na 65 %, čtvrtý rok na 85 % předpokládané nominální obsazenosti kurtů. Stejná obsazenost se očekává i pro beachvolejbalové kurty. Poptávka se bude opět lišit v rámci jednotlivých měsíců.

| PADEL | | Ø Denní obsazenost kurtu [% z nominální poptávky] | | | | |
|----------|--------------------|---------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Měsíc | Počet dnů v měsíci | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. rok | 5. rok |
| | | 20 % | 40 % | 65 % | 85 % | 100 % |
| Leden | 31 | 8 % | 16 % | 26 % | 34 % | 40 % |
| Únor | 28 | 8 % | 16 % | 26 % | 34 % | 40 % |
| Březen | 31 | 12 % | 24 % | 39 % | 51 % | 60 % |
| Duben | 30 | 18 % | 36 % | 59 % | 77 % | 90 % |
| Květen | 31 | 22 % | 44 % | 72 % | 94 % | 110 % |
| Červen | 30 | 22 % | 44 % | 72 % | 94 % | 110 % |
| Červenec | 31 | 19 % | 38 % | 62 % | 81 % | 95 % |
| Srpen | 31 | 19 % | 38 % | 62 % | 81 % | 95 % |
| Září | 30 | 20 % | 40 % | 65 % | 85 % | 100 % |
| Říjen | 31 | 18 % | 36 % | 59 % | 77 % | 90 % |
| Listopad | 30 | 14 % | 28 % | 46 % | 60 % | 70 % |
| Prosinec | 31 | 10 % | 20 % | 33 % | 43 % | 50 % |

| Padel normal | Ø Denní obsazenost kurtu na hodinu | | | | |
|-------------------------------------------|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. rok | 5. rok |
| Měsíc | nominální obsazenost [h] 4,5 | | | | |
| Leden | 0,4 | 0,7 | 1,2 | 1,5 | 1,8 |
| Únor | 0,4 | 0,7 | 1,2 | 1,5 | 1,8 |
| Březen | 0,5 | 1,1 | 1,8 | 2,3 | 2,7 |
| Duben | 0,8 | 1,6 | 2,6 | 3,4 | 4,1 |
| Květen | 1 | 2 | 3,2 | 4,2 | 5 |
| Červen | 1 | 2 | 3,2 | 4,2 | 5 |
| Červenec | 0,9 | 1,7 | 2,8 | 3,6 | 4,3 |
| Srpen | 0,9 | 1,7 | 2,8 | 3,6 | 4,3 |
| Září | 0,9 | 1,8 | 2,9 | 3,8 | 4,5 |
| Říjen | 0,8 | 1,6 | 2,6 | 3,4 | 4,1 |
| Listopad | 0,6 | 1,3 | 2 | 2,7 | 3,2 |
| Prosinec | 0,5 | 0,9 | 1,5 | 1,9 | 2,3 |
| Počet hodin ročně (1 kurt) | 261 | 521 | 847 | 1 108 | 1 303 |
| Celkem počet hodin ročně (4 kurty) | 1043 | 2085 | 3388 | 4431 | 5213 |

| Padel singl | Ø Denní obsazenost kurtu na hodinu | | | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. rok | 5. rok |
| Měsíc | nominální obsazenost [h] 2 | | | | |
| Leden | 0,2 | 0,3 | 0,5 | 0,7 | 0,8 |
| Únor | 0,2 | 0,3 | 0,5 | 0,7 | 0,8 |
| Březen | 0,2 | 0,5 | 0,8 | 1 | 1,2 |
| Duben | 0,4 | 0,7 | 1,2 | 1,5 | 1,8 |
| Květen | 0,4 | 0,9 | 1,4 | 1,9 | 2,2 |
| Červen | 0,4 | 0,9 | 1,4 | 1,9 | 2,2 |
| Červenec | 0,4 | 0,8 | 1,2 | 1,6 | 1,9 |
| Srpen | 0,4 | 0,8 | 1,2 | 1,6 | 1,9 |
| Září | 0,4 | 0,8 | 1,3 | 1,7 | 2 |
| Říjen | 0,4 | 0,7 | 1,2 | 1,5 | 1,8 |
| Listopad | 0,3 | 0,6 | 0,9 | 1,2 | 1,4 |
| Prosinec | 0,2 | 0,4 | 0,7 | 0,9 | 1 |
| Počet hodin ročně (1 kurt) | 116 | 232 | 376 | 492 | 579 |

Tabulka 17: Pesimistický scénář padelu, zdroj: vlastní zpracování

| Beach | | Ø Denní obsazenost kurtu [% z nominální poptávky] | | | | |
|----------|--------------------|---------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Měsíc | Počet dnů v měsíci | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. rok | 5. rok |
| | | 20 % | 40 % | 65 % | 85 % | 100 % |
| Leden | 31 | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| Únor | 28 | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| Březen | 31 | 3 % | 6 % | 10 % | 13 % | 15 % |
| Duben | 30 | 12 % | 24 % | 39 % | 51 % | 60 % |
| Květen | 31 | 22 % | 44 % | 72 % | 94 % | 110 % |
| Červen | 30 | 22 % | 44 % | 72 % | 94 % | 110 % |
| Červenec | 31 | 19 % | 38 % | 62 % | 81 % | 95 % |
| Srpen | 31 | 19 % | 38 % | 62 % | 81 % | 95 % |
| Září | 30 | 20 % | 40 % | 65 % | 85 % | 100 % |
| Říjen | 31 | 6 % | 12 % | 20 % | 26 % | 30 % |
| Listopad | 30 | 4 % | 8 % | 13 % | 17 % | 20 % |
| Prosinec | 31 | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % |

| Beach | Ø Denní obsazenost kurtu na 1 h | | | | |
|-------------------------------------------|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. rok | 5. rok |
| Měsíc | nominální obsazenost [h] | | | | 2 |
| Leden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Únor | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Březen | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0,3 | 0,3 |
| Duben | 0,2 | 0,5 | 0,8 | 1 | 1,2 |
| Květen | 0,4 | 0,9 | 1,4 | 1,9 | 2,2 |
| Červen | 0,4 | 0,9 | 1,4 | 1,9 | 2,2 |
| Červenec | 0,4 | 0,8 | 1,2 | 1,6 | 1,9 |
| Srpen | 0,4 | 0,8 | 1,2 | 1,6 | 1,9 |
| Září | 0,4 | 0,8 | 1,3 | 1,7 | 2 |
| Říjen | 0,1 | 0,2 | 0,4 | 0,5 | 0,6 |
| Listopad | 0,1 | 0,2 | 0,3 | 0,3 | 0,4 |
| Prosinec | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Počet hodin ročně (1 kurt) | 78 | 155 | 252 | 330 | 388 |
| Celkem počet hodin ročně (2 kurty) | 155 | 310 | 504 | 659 | 776 |

Tabulka 18: Pesimistický scénář beachvolejbalu, zdroj: vlastní zpracování

| Bar | | Ø Denní zájem [zákazník/den] | | | | |
|-------------------------|--------------------|------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Měsíc | Počet dnů v měsíci | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. rok | 5. rok |
| Leden | 31 | 4 | 8 | 13 | 17 | 20 |
| Únor | 28 | 4 | 8 | 13 | 17 | 20 |
| Březen | 31 | 6 | 13 | 21 | 27 | 32 |
| Duben | 30 | 10 | 21 | 34 | 44 | 52 |
| Květen | 31 | 13 | 27 | 44 | 57 | 67 |
| Červen | 30 | 13 | 27 | 44 | 57 | 67 |
| Červenec | 31 | 12 | 23 | 38 | 50 | 58 |
| Srpen | 31 | 12 | 23 | 38 | 50 | 58 |
| Září | 30 | 12 | 25 | 40 | 52 | 61 |
| Říjen | 31 | 10 | 20 | 32 | 41 | 49 |
| Listopad | 30 | 8 | 15 | 24 | 32 | 38 |
| Prosinec | 31 | 5 | 10 | 16 | 22 | 25 |
| Celkem zákazníků | | 3 348 | 6 697 | 10 882 | 14 231 | 16 742 |

Tabulka 19: Pesimistický scénář lidí na baru, zdroj: vlastní zpracování

4.3 Vstupy a dodávky

Aby byl zajištěn chod celého sportovního areálu, je nezbytné zabezpečit hlavní vstupy projektu, mezi které patří elektřina a voda. Dodavatelem elektrické energie bude společnost ČEZ a.s., dodavatelem vody je společnost *Technické služby Dolnobřežanská s.r.o.* Tito dva dodavatelé jsou hlavními dodavateli v obci Psáry, kde bude projekt situován. Dále je potřeba zajistit mobilní a internetové služby potřebné pro komunikaci se zákazníky. Dodavatelem těchto služeb bude společnost O2, která bude dodávat nejen mobilní a internetové služby, ale také služby televizní. Elektronika a elektrické spotřebiče pro provoz baru budou pořízeny od dodavatele *Alza.cz*. Bude zároveň potřeba zajistit dodávku prostředků pro hygienické a čistící účely, které budou pořízeny u stejného dodavatele.

Suroviny a dodávky potřebné pro bar bude sportovní areál PADELES odebírat z velkoobchodních řetězců *Makro* a *Sabor de Mexico*, které provozuje společnost *Front line s.r.o.* v Praze. Dodavatel *Nespresso* bude dodávat kapsle do kávovaru, *Plzeňský prazdroj a.s.* bude dodávat pivo. Dalšími položkami je sportovní vybavení, především padelové míče a rakety. V následujících tabulkách jsou pro všechny tři scénáře shrnuty náklady, které budou vynaloženy na suroviny a dodávky jídla i pití, míčů na padel, dále sportovního vybavení (omotávky, rakety, sportovní oblečení, trenérské vybavení, ...). U jídla a pití se vychází z tabulek odhadu poptávky baru v kapitole 4.2.7. Přitom je uvažována průměrná marže na potraviny a pití 70 % V jednotlivých scénářích se bude měnit průměrná částka, kterou za sebe zákazník na baru utratí. V realistickém scénáři se uvažuje, že si hráči na každou 7. pronajatou hodinu padelu koupí tubu míčů. U optimistického scénáře každou 5. pronajatou hodinu, u pesimistického scénáře každou 9. pronajatou hodinu padelu. Cena tuby míčů bez DPH je 66 Kč. Na sportovní vybavení bude uvolněno každý rok až 100 000 Kč a vybavení se bude průběžně dokupovat dle potřeb a požadavků zákazníků.

| Dodávky a suroviny – odhad realistický | | | | | |
|----------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| | 1. rok | 2.rok | 3.rok | 4.rok | 5.rok |
| Jídlo a pití (60Kč/zákazník) | 213 675 Kč | 384 616 Kč | 683 761 Kč | 854 701 Kč | 854 701 Kč |
| Míče na padel | 19 147 Kč | 34 465 Kč | 61 271 Kč | 76 588 Kč | 76 588 Kč |
| Sportovní vybavení | 20 000 Kč | 35 000 Kč | 50 000 Kč | 70 000 Kč | 70 000 Kč |
| Celkem | 252 822 Kč | 454 080 Kč | 795 032 Kč | 1 001 290 Kč | 1 001 290 Kč |

Tabulka 20: Dodávky a suroviny – odhad realistický, zdroj: vlastní zpracování

| Dodávky a suroviny – odhad optimistický | | | | | |
|-----------------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | 1. rok | 2.rok | 3.rok | 4.rok | 5.rok |
| Jídlo a pití (100Kč/zákazník) | 747 864 Kč | 1 495 727 Kč | 2 136 753 Kč | 2 136 753 Kč | 2 136 753 Kč |
| Míče na padel | 56 292 Kč | 112 585 Kč | 160 836 Kč | 160 836 Kč | 160 836 Kč |
| Sportovní vybavení | 28 000 Kč | 49 000 Kč | 70 000 Kč | 98 000 Kč | 98 000 Kč |
| Celkem | 832 156 Kč | 1 657 312 Kč | 2 367 589 Kč | 2 395 589 Kč | 2 395 589 Kč |

Tabulka 21: Dodávky a suroviny – odhad optimistický, zdroj: vlastní zpracování

| Dodávky a suroviny – odhad pesimistický | | | | | |
|-----------------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 1. rok | 2.rok | 3.rok | 4.rok | 5.rok |
| Jídlo a pití (25Kč/zákazník) | 49 241 Kč | 98 482 Kč | 160 033 Kč | 209 273 Kč | 246 204 Kč |
| Míče na padel | 8 510 Kč | 17 020 Kč | 27 657 Kč | 36 167 Kč | 42 549 Kč |
| Sportovní vybavení | 14 286 Kč | 25 000 Kč | 35 714 Kč | 50 000 Kč | 50 000 Kč |
| Celkem | 72 036 Kč | 140 501 Kč | 223 404 Kč | 295 440 Kč | 338 753 Kč |

Tabulka 22: Dodávky a suroviny – odhad pesimistický, zdroj: vlastní zpracování

4.4 Místo a umístění

Obecně je nejvhodnějším místem pro padelové kurty již zaběhlé sportoviště, kde se hrají raketové sporty, protože mají stálou klientelu, která je v areálu zvyklá sportovat. Je proto jednodušší oslovit zákazníky, aby si nový sport vyzkoušeli. Tuto strategii zvolili v rozkvětu padelu Španělé.

Pro tuto studii proveditelnosti jsem se pokoušela vyhledat zastaralé sportoviště, které by mohlo být zrekonstruováno, což se ale v Praze a okolí bohužel nepovedlo. Byl proto vybrán pozemek, který je určen pro stavbu sportoviště nedaleko Prahy. Jedná se o pozemek nacházející se v ulici Hlavní, v Dolních Jirčanech, spadající do obce Psáry, v okrese Praha-západ. V obci Psáry žije přibližně 4 100 obyvatel. Pozemek má rozlohu 7470 m² a je k němu přiveden vodovod, kanalizace, plyn a elektrický proud. V územním plánu obce Psáry je veden jako pozemek T11, T12, tedy komerční tělovýchova a sport. Autem je to necelých 30 minut z centra Prahy. Každých 20 minut ve všedních dnech jezdí autobus 40 minut ze zastávky Budějovická na Praze 4.



Obrázek 13: Pozemek, zdroj: vlevo – vlastní fotografie, vpravo - Mapio.cz

Pozemek se nachází v blízkosti již zavedeného sportoviště s tenisovými kurty. Lidé jsou v této oblasti zvyklí sportovat, což projektu přináší výhodu. Hráči tenisu budou mít navíc k padelu blíže než sportovci neraketových sportů. Tato lokalita je proto pro projekt schůdná. Zároveň se jedná o zastavěnou oblast, kde stále přibývají další obyvatelé, zákazníci budou proto spíše přibývat.

4.5 Stavební práce a vybavení

Důležitou částí studie je definování stavebních prací na pozemku nutných pro realizaci projektu. Nejprve bude potřeba vytyčit stavbu. K pozemku jsou přivedeny inženýrské sítě, které je potřeba rozvést do délky 79 metrů.

Pro padelové kurty bude nutné vytvořit betonové základy, na které bude položen umělý koberec a ocelová konstrukce kurtu. Španělská společnost Proelium, po vytvoření kvalitního, pevného a rovného betonového základu, položí koberce, oplotí jednotlivé dvorce speciálními padelovými konstrukcemi a natáhne síť. Je potřeba rozmístit a připojit světla kurtů do elektrické sítě.

Beachvolejbalové kurty budou postaveny společností All4beachsports na klíč. Společnost B plus P s.r.o. postaví ocelovou konstrukci Workout sestavy STREET GYM. Dále budou dovezeny dva venkovní stoly na stolní tenis a bude sestaveno dětské hřiště od společnosti Marimex. Celý pozemek bude oplocený 382 m dlouhým plotem s bránou pro vjezd a brankou pro vstup z ulice Hlavní. Plot postaví společnost České ploty opět na klíč. Dále bude nutné vybudovat parkoviště pro zákazníky. Parkoviště bude mít zatím 15 parkovacích míst a bude tvořeno štěrkem. V případě, že některý zákazník přijede na kole, v areálu se budou nacházet stojany na kola.

Pro zázemí bude nejdříve potřeba vytvořit základové patky, společně při betonování základů padelových kurtů. Na základových patkách bude stát novostavba, která bude tvořena šesti 12 m dlouhými a 3 m širokými kontejnerovými moduly od společnosti KOMA. Tato společnost zajistí šatny se sprchami a toaletami, bar, kuchyňku. V ceně jsou zahrnuty slaboproudé rozvody a instalace, venkovní elektroinstalace a bleskosvod, venkovní vodovod, kanalizace, likvidace dešťové vody apod. Pro kalkulaci jsem vycházela z veřejné zakázky Výstavba MŠ v Květnici od společnosti KOMA z webové stránky [Portál pro vhodné uveřejnění \(Vhodne-uverejneni.cz, 2022, citováno 10.5.2022\)](https://portal.vhodne-uverejneni.cz). Dále bude potřeba pořídit kuchyňské spotřebiče a další vybavení klubovny, jako židle, stoly, fotbálek, kulečník apod. Slunečníky, venkovní sezení, zmrzlinové boxy, skleničky atd. budou poskytnuty od sponzorů, po uzavření smlouvy minimálně na 3 roky. Zároveň budou v areálu vybudovány chodníčky ze zámkové dlažby. Nakonec se budou zatravňovat volné plochy.

S ohledem na charakter stavby a předpokládaný způsob využití dále lze konstatovat, že realizací a provozem sportovního areálu nedojde k výraznému ovlivnění dosavadního stavu životního prostředí na území v řešené lokalitě.

V následující tabulce jsou zaznamenány počáteční náklady a potřebné vybavení areálu. Veškerá data jsou sestavena k datu 8. 8. 2022. Ceny padelových kurtů jsou odvozeny z vytvořené kalkulace k datu 17. 2. 2022. Jednotlivé položky jsou podrobněji rozepsány v příloze, na konci této práce. Celková částka za vybavení a vybudování areálu je 23 348 491 Kč včetně DPH, což představuje nutnou počáteční investici.

| Potřebné vybavení | | | |
|-------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| Položka | Celkem bez DPH | Daň | Celkem s DPH |
| Padel | 5 323 233 Kč | 1 117 879 Kč | 6 441 112 Kč |
| Areál – zázemí | 3 914 635 Kč | 822 073 Kč | 4 736 709 Kč |
| Beach volejbal | 1 413 436 Kč | 296 822 Kč | 1 710 258 Kč |
| Crossfit | 137 436 Kč | 28 862 Kč | 165 690 Kč |
| Dětské hřiště | 26 421 Kč | 5 549 Kč | 31 970 Kč |
| Stolní tenis | 35 607 Kč | 7 477 Kč | 43 084 Kč |
| Pétanque a kubb | 2 641 Kč | 555 Kč | 3 196 Kč |
| Plot | 261 548 Kč | 54 925 Kč | 316 473 Kč |
| Pozemek | 9 900 000 Kč | - Kč | 9 900 000 Kč |
| Parkoviště | 175 000 Kč | 36 750 Kč | 211 750 Kč |
| CELKEM | 21 014 958 Kč | 2 334 141 Kč | 23 348 491 Kč |

Tabulka 23: Potřebné vybavení, zdroj: vlastní zpracování

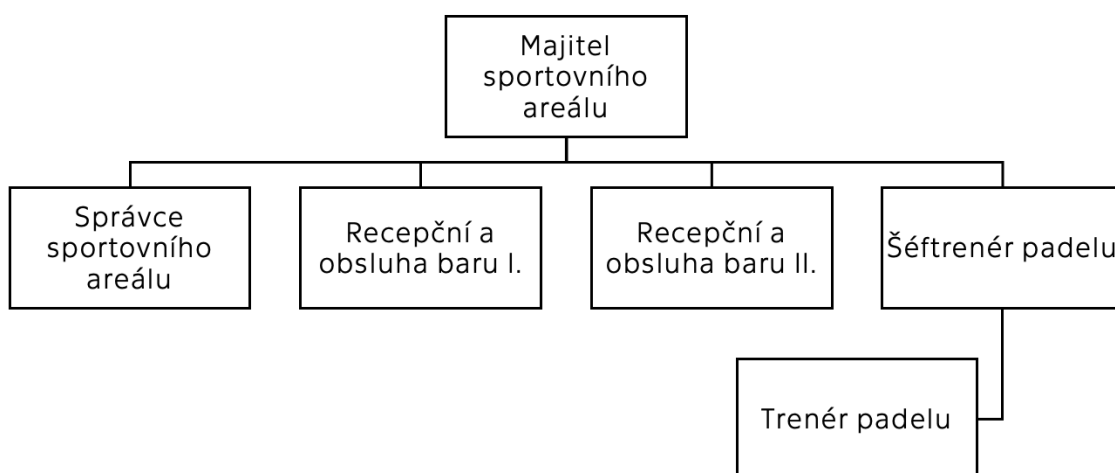
Vzhledem k tomu, že stavby pro sport a rekreaci spadají do 5. odpisové skupiny, bude se sportovní zařízení odepisovat rovnoměrně po dobu 30 let. Plot spadá do 4. odpisové skupiny, bude se rovnoměrně odepisovat 20 let. Pro účely této práce se účetní jednotka rozhodla, že budou účetní odpisy rovny daňovým. V následujících tabulkách jsou uvedeny roční odpisy.

| Sportovní zařízení | | | Plot | | |
|--------------------|-------------|------------|--------|-------------|------------|
| Rok | Roční odpis | Koeficient | Rok | Roční odpis | Koeficient |
| 1. | 151 948 Kč | 1,4 | 1. | 5 623 Kč | 2,15 |
| 2.-30. | 369 016 Kč | 3,4 | 2.-20. | 13 470 Kč | 5,15 |

Tabulka 24: Roční odpisy dlouhodobého majetku, zdroj: vlastní zpracování

4.6 Organizační struktura a režijní náklady

Organizační struktura podniku je poměrně jednoduchá. Na následujícím obrázku č. 14 je vidět její hierarchické uspořádání.



Obrázek 14: Organizační uspořádání, zdroj: vlastní zpracování

Na nejvyšší pozici je majitel sportovního areálu. Ten je přímým nadřízeným správce sportovního areálu, dvěma recepčním a šéftrenérem padelu. Správce sportovního areálu zajišťuje chod celého areálu a v případě, že onemocní obě recepční, je schopen zastoupit a nahradit je na potřebnou dobu. Podřízený šéftrenérovi padelu je trenér padelu. Požadavky jednotlivých pozic, nutné kompetence a náplň práce zaměstnanců bude popsána v následujícím bodě studie proveditelnosti, která se věnuje lidským zdrojům.

V případě režijních nákladů, díky kterým je zajištěn provoz sportovního areálu, bude potřeba stanovit měsíční a roční náklady, které jsou vypsány v následující tabulce. Celkem je potřeba vynaložit 2 142 811 Kč na režijní náklady.

| Režijní náklady | | |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------|
| Položka | Měsíčně celkem Kč | Ročně celkem Kč |
| Elektřina a voda | 18 000 Kč | 168 000 Kč |
| Telefon, internet a TV | 1 149 Kč | 13 788 Kč |
| Osobní náklady | 120 420 Kč | 1 445 040 Kč |
| Trenér 1. rok | 19 584 Kč | 235 008 Kč |
| Koncesionářské poplatky (TV + rozhlas) | 180 Kč | 2 160 Kč |
| Náklady na propagaci | - Kč | 100 000 Kč |
| Účetnické služby | 2 500 Kč | 30 000 Kč |
| IT služby | 1 500 Kč | 18 000 Kč |
| Pojištění majetku | 1 000 Kč | 12 000 Kč |
| Revize: crossfit, dětské hřiště, elektro a hromosvod, hasicí přístroje | - Kč | 6 525 Kč |
| Hygienické produkty | 1 000 Kč | 12 000 Kč |
| Daň z nemovitých věcí (7 Kč/m ²) | - Kč | 62 001 Kč |
| Celkem | | 2 142 811 Kč |

Tabulka 25: Režijní náklady, zdroj: vlastní zpracování

4.7 Lidské zdroje

Pro adekvátní poskytování služeb je nejdůležitější nalézt vhodné zaměstnance. Proto je třeba definovat požadavky, kompetence a náplň práce pro jednotlivé pozice tak, aby byl vybrán ten nejvhodnější zaměstnanec na vybranou pozici. Vycházet budu z nedefinované organizační struktury.

Majitel sportovního areálu bude pan Miroslav N, zadavatel této studie a investor celého projektu. Pro tuto pozici jsou nezbytné mnohaleté zkušenosti a manažerské dovednosti. Tyto požadavky pan Miroslav N. splňuje. V případě nemoci ostatních zaměstnanců je schopen zastoupit nebo najít dočasnou náhradu za správce i recepční.

Správce sportovního areálu by měl být zodpovědnou osobou, která má na starost celkový chod sportovního areálu SPORT PADEL.ES. Bude se starat o údržbu celého areálu a řešit technické záležitosti sportoviště. V případě absence recepčních bude schopen tuto pozici zastat, bude mít možnost přespát v zázemí areálu. Tento zaměstnanec bude zaměstnán na hlavní pracovní poměr.

Recepční a obsluha baru je pozice pro správu rezervací, poskytování informací ohledně kurtů a sportů, ať už telefonicky nebo osobně. Dále bude zákazníkům půjčovat

potřebné vybavení pro jednotlivé sporty. Tato osoba bude zároveň obsluhovat zákazníky na baru a připravovat nabízené drobné občerstvení. Náplní této pozice bude také příjem zboží, evidence zásob a financí. V neposlední řadě bude mít na starost úklid vnitřních prostor celého zázemí, bude kontrolovat stav hygienických produktů a doplňovat je. Typ úvazku této pozice je na hlavní pracovní poměr. Recepční bude pracovat na směny.

Pozice šéftrenéra padelu bude obsazena trenérem s licencií „A“, ideálně i se zkušenostmi s tenisem, případně se squashem. Vyžadováno bude komunikativní a přátelské vystupování. Tato pozice bude pro osobu samostatně výdělečně činnou (OSVČ) uzavřená smlouvou o výkonu činnosti trenéra. Součástí pozice šéftrenéra padelu bude také sestavovat rozvrhy tréninků a pořádání náborů, soutěží a padelových soustředění. Z toho důvodu bude mít trenér fixní odměnu ve výši 8 000 Kč měsíčně za management trenérské základny. Zpočátku bude SPORT PADEL.ES potřebovat pouze jednoho trenéra. V průběhu času, s rostoucí poptávkou po trenérských službách, bude vhodné najmout trenéry další. Variabilní odměny za trenérské služby pro stávajícího trenéra a všechny další trenéry budou ve výši 400 Kč/h, vzhledem k nastaveným cenám za tréninky.

V následující tabulce jsou zobrazeny definované pozice a jejich mzdové náklady. Celková výše měsíčních mzdových nákladů osob zaměstnaných na hlavní pracovní poměr je 120 420 Kč.

| Pozice | Typ úvazku | Hrubá mzda | Náklady zdravotního pojištění (24,8 %) | Náklady sociálního pojištění (9 %) | Celkové měsíční náklady na zaměstnance |
|------------------------------|------------|------------|----------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|
| Správce areálu | HPP | 30 000 Kč | 7 440 Kč | 2 700 Kč | 40 140 Kč |
| Recepční + bar I. | HPP | 30 000 Kč | 7 440 Kč | 2 700 Kč | 40 140 Kč |
| Recepční + bar II. | HPP | 30 000 Kč | 7 440 Kč | 2 700 Kč | 40 140 Kč |
| CELKEM osobní náklady | | | | | 120 420 Kč |

Tabulka 26: Osobní náklady na zaměstnance, zdroj: vlastní zpracování

Dále je potřeba shrnout celkové odměny trenérů za vykonané služby. V následujících třech tabulkách jsou zobrazeny tři scénáře odměn trenérů – realistický, optimistický a pesimistický. V prvním a druhém roce budou tréninky odhadem tvořit 20 % obsazených padelových kurtů, třetí rok to bude 30 % a čtvrtý i pátý rok 40 %. Je to především proto, že se očekává nárůst poptávky po trénincích.

| Realistický scénář odměn trenérů | Obsazenost | 20 % | 20 % | 30 % | 40 % | 40 % |
|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| | Počet hodin tréninků ročně | 348 | 626 | 1668 | 2780 | 2780 |
| | Variabilní odměna [kč/h] | Průměrná měsíční odměna 1. rok | Průměrná měsíční odměna 2. rok | Průměrná měsíční odměna 3. rok | Průměrná měsíční odměna 4. rok | Průměrná měsíční odměna 5. rok |
| Management trenérské základny | | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč |
| Měsíční odměna za trenérské služby | 400 Kč | 11 584 Kč | 20 851 Kč | 55 603 Kč | 92 672 Kč | 92 672 Kč |
| Celkem měsíční odměna trenérů | | 19 584 Kč | 28 851 Kč | 63 603 Kč | 100 672 Kč | 100 672 Kč |
| Celkem roční odměna trenérů | | 235 008 Kč | 346 214 Kč | 763 238 Kč | 1 208 064 Kč | 1 208 064 Kč |

Tabulka 27: Realistický scénář odměn trenérů, zdroj: vlastní zpracování

| Optimistický scénář odměn trenérů | Obsazenost | 20 % | 20 % | 30 % | 40 % | 40 % |
|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| | Počet hodin tréninků ročně | 730 | 1460 | 3128 | 4170 | 4170 |
| | Variabilní odměna [kč/h] | Průměrná měsíční odměna 1. rok | Průměrná měsíční odměna 2. rok | Průměrná měsíční odměna 3. rok | Průměrná měsíční odměna 4. rok | Průměrná měsíční odměna 5. rok |
| Management trenérské základny | | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč |
| Měsíční odměna za trenérské služby | 400 Kč | 24 326 Kč | 48 653 Kč | 104 256 Kč | 139 008 Kč | 139 008 Kč |
| Celkem měsíční odměna trenérů | | 32 326 Kč | 56 653 Kč | 112 256 Kč | 147 008 Kč | 147 008 Kč |
| Celkem roční odměna trenérů | | 387 917 Kč | 679 834 Kč | 1 347 072 Kč | 1 764 096 Kč | 1 764 096 Kč |

Tabulka 28: Optimistický scénář odměn trenérů, zdroj: vlastní zpracování

| Pesimistický scénář odměn trenérů | Obsazenost | 20 % | 20 % | 30 % | 40 % | 40 % |
|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| | Počet hodin tréninků ročně | 50 | 100 | 243 | 424 | 498 |
| | Variabilní odměna [kč/h] | Průměrná měsíční odměna 1. rok | Průměrná měsíční odměna 2. rok | Průměrná měsíční odměna 3. rok | Průměrná měsíční odměna 4. rok | Průměrná měsíční odměna 5. rok |
| Management trenérské základny | | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč |
| Měsíční odměna za trenérské služby | 400 Kč | 1 661 Kč | 3 322 Kč | 8 098 Kč | 14 119 Kč | 16 611 Kč |
| Celkem měsíční odměna trenérů | | 9 661 Kč | 11 322 Kč | 16 098 Kč | 22 119 Kč | 24 611 Kč |
| Celkem roční odměna trenérů | | 115 933 Kč | 135 866 Kč | 193 174 Kč | 265 432 Kč | 295 332 Kč |

Tabulka 29: Pesimistický scénář odměn trenérů, zdroj: vlastní zpracování

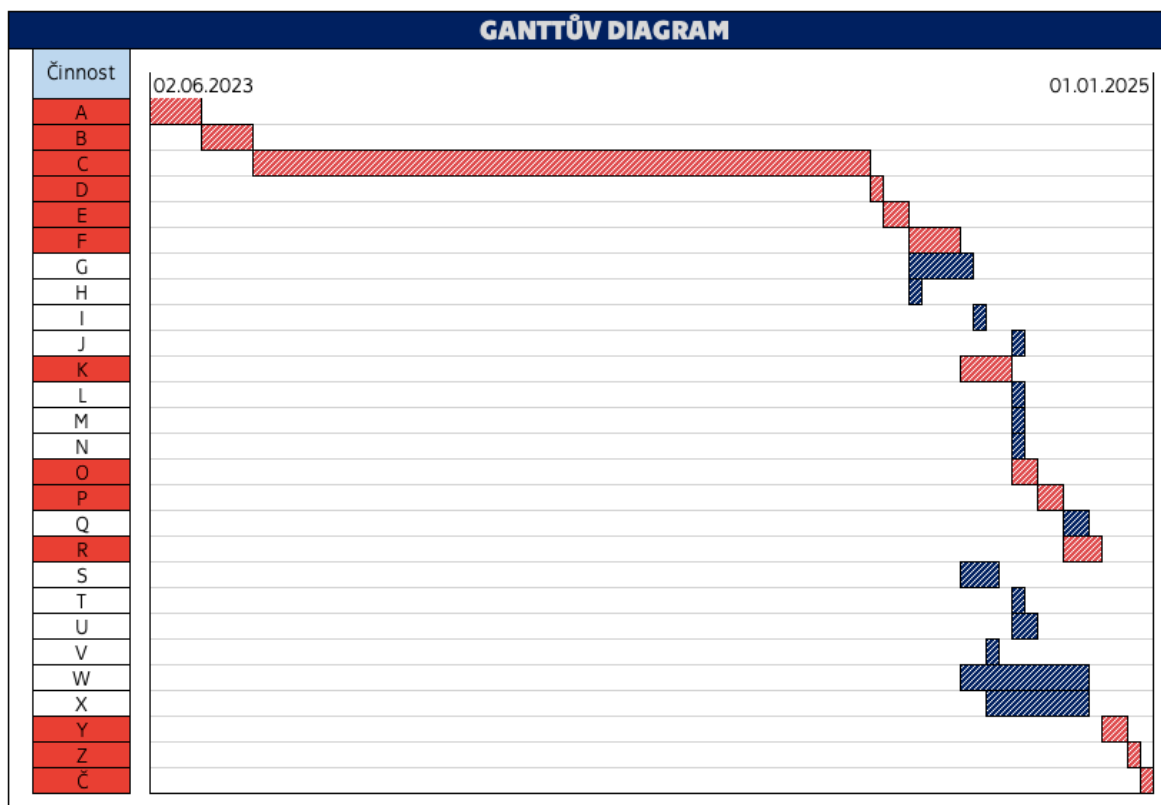
4.8 Plán implementace

Plán implementace, to, jak se bude projekt chronologicky vyvíjet, je důležitou součástí studie proveditelnosti. Aby mohl být projekt úspěšně realizován a průběžně kontrolován, jsou v následující tabulce definované klíčové činnosti, kterým je přidělena doba trvání. Dále je sestaven časový harmonogram pomocí Ganttova diagramu.

| Plán implementace | | | | | |
|-------------------|--------------------------------------------------------------|----------|-------------------|-------------|-----|
| Činnosti | Začátek | Konec | Předchozí činnost | Doba trvání | |
| A | Nákup a převod pozemku | 2.6.23 | 2.7.23 | | 30 |
| B | Projektování | 3.7.23 | 2.8.23 | A | 30 |
| C | Získání stavebního povolení | 3.8.23 | 2.8.24 | B | 365 |
| D | Vytyčení stavby a geodetické práce | 3.8.24 | 6.8.24 | C | 3 |
| E | Rozvedení inženýrských sítí | 7.8.24 | 21.8.24 | D | 14 |
| F | Vytvoření základových patek pro zázemí | 22.8.24 | 21.9.24 | E | 30 |
| G | Vytvoření základových desek pro padelové kurty | 22.8.24 | 28.9.24 | E | 37 |
| H | Budování beachvolejbalových hřišť na klíč | 22.8.24 | 29.8.24 | E | 7 |
| I | Montáž a sestavování padelových kurtů | 29.9.24 | 4.10.24 | G | 5 |
| J | Montáž a sestavování Workout sestavy STEET GYM | 23.10.24 | 30.10.24 | K | 7 |
| K | Budování novostavby společností KOMA | 22.9.24 | 22.10.24 | F | 30 |
| L | Nákup spotřebičů do kuchyně | 23.10.24 | 30.10.24 | K | 7 |
| M | Nákup a dovezení fotbalku, kulečnicku, stolního tenisu | 23.10.24 | 26.10.24 | K | 3 |
| N | Montáž a sestavování dětského hřiště | 23.10.24 | 30.10.24 | K | 7 |
| O | Zhotovení chodníčků | 23.10.24 | 6.11.24 | K | 14 |
| P | Zhotovení parkoviště | 7.11.24 | 21.11.24 | O | 14 |
| Q | Zatravnění ploch | 22.11.24 | 6.12.24 | P | 14 |
| R | Zhotovení plotu na klíč | 22.11.24 | 13.12.24 | P | 21 |
| S | Vytvoření marketingového materiálu pro propagaci | 22.9.24 | 13.10.24 | F | 21 |
| T | Spuštění reklam a propagace | 23.10.24 | 24.10.24 | I, K, S | 1 |
| U | Nakupování dodatečného vybavení areálu a surovin | 23.10.24 | 6.11.24 | K | 14 |
| V | Zařazení do online rezervačního systému | 5.10.24 | 6.10.24 | I | 1 |
| W | Výběrové řízení zaměstnanců | 5.10.24 | 18.12.24 | F | 74 |
| X | Získávání sponzorů a dodavatelů | 5.10.24 | 4.12.24 | I | 60 |
| Y | Geometrické zaměření skutečného provedení + geometrický plán | 14.12.24 | 28.12.24 | R | 14 |
| Z | Kolaudace | 29.12.24 | 30.12.24 | Y | 1 |
| Č | Slavnostní otevření | 31.12.24 | 1.1.25 | Z | 1 |

Tabulka 30: Plán implementace, zdroj: vlastní zpracování

Celková doba trvání realizace projektu je 579 dní, tedy téměř 18 měsíců. Červeně jsou vyznačeny činnosti, které jsou součástí kritické cesty a jejich doba trvání je klíčová pro celkové dokončení projektu. Zpoždění některé z těchto činností znamená zpoždění a prodloužení doby trvání celého projektu. Jsem si vědoma zjednodušení a nepřilíš podrobného seznamu činností. Pro účely této práce a nastínění celkového plánu by však měl být dostatečný.



Obrázek 15: Ganttův diagram, zdroj: vlastní zpracování

4.9 Analýza rizik projektu

V této kapitole budou shrnuta rizika a pravděpodobnost jejich výskytu. Také, jak velký dopad mají na projekt a jak je eliminovat. Pro analýzu rizik jsem si zvolila následující škály, které vycházejí z teoretické části.

| Pravděpodobnost výskytu | | | Dopad na projekt | |
|-------------------------|---------|---------|------------------|---------|
| Škála | Rozsah | Hodnota | Škála | Hodnota |
| Velmi malá | 0-5 % | 1 | Zanedbatelný | 1 |
| Malá | 6-20 % | 2 | Malý | 2 |
| Střední | 21-50 % | 3 | Mírný | 3 |
| Pravděpodobná | 51-80 % | 4 | Významný | 4 |
| Zvláště vysoká | ≥ 81 % | 5 | Katastrofický | 5 |

Tabulka 31: Škály pravděpodobnosti výskytu a dopadu na projekt s hodnotami, zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce je seznam rizik doplněný informacemi, s jakou pravděpodobností dané riziko nastane, jaký dopad to bude mít na projekt, jaká je celková míra rizika a jak dané riziko eliminovat. Zároveň jsou rizika seřazena od největšího po nejmenší na základě stanovené pravděpodobnosti výskytu a dopadu.

| Analýza rizik | | | | | |
|---------------|----------------------------------------------|-------------------------|-------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ID | Název | Pravděpodobnost výskytu | Dopad | Riziko | Eliminace rizika |
| 1 | Vznik nové konkurence | 5 | 4 | 20 | Zajistit si stálé zákazníky a nabízet jim přidanou hodnotu ve formě benefitů, například množstevní slevy nebo členské turnaje apod. |
| 2 | Nárůst počátečních nákladů | 4 | 4 | 16 | Uzavřít včas smlouvy s dodavateli a neustále se informovat o cenových hladinách vstupních nákladů. Mít rezervy. |
| 3 | Nízká návštěvnost v důsledku nezájmu o padel | 3 | 5 | 15 | Zvýšit budget na marketing a propagovat padel cílovému segmentu. Dále nabídnout volné lekce především v okolí, aby si zákazníci zvykli do areálu chodit. |
| 4 | Špatně vybetonované základy | 3 | 3 | 9 | Zajistit zkušeného betonáře. Průběžně kontrolovat stavbu základů kurtů a postupy. Vyžadovat odborný dohled a mít ve smlouvě podmínky kvality. |
| 5 | Růst cen energií | 3 | 3 | 9 | Uzavřít smlouvu o zvyšování cen. Mít dostatečné peněžní rezervy. Zvýšit ceny pronájmů kurtů a produktů. |
| 6 | Růst inflace | 3 | 3 | 9 | V případě neočekávaného nárůstu inflace bude nutné zvýšit ceny. |
| 7 | Špatné počasí | 2 | 2 | 4 | Po určité době dostavět nad několik kurtů střechu, aby mohl být provoz na těchto kurtech nepřetržitý. To ale vyžaduje velkou investici. |
| 8 | Nevhodní kandidáti pracovních pozic | 2 | 2 | 4 | Průběžné získávání zpětné vazby od zákazníků, zjišťování jejich spokojenosti a průběžná kontrola stavu areálu. |
| 9 | Nedostatek trenérů padelu | 2 | 2 | 4 | Nalezení tenisových trenérů, kteří budou ochotní a schopní se padel naučit. |

Tabulka 32: Seznam rizik, ohodnocení a jejich eliminace, zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce jsou zobrazena jednotlivá rizika se svým ID a je na ní přehledně znázorněno, kterým rizikům je potřeba věnovat zvýšenou pozornost.

| Pravděpodobnost | Dopad | | | | |
|--------------------|-------|-------|-------|-----|-----|
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| Zvláště vysoká (5) | | | | 1 | |
| Vysoká (4) | | | | 2 | |
| Střední (3) | | | 4;5;6 | | 3 |
| Malá (2) | | 7;8;9 | | | |
| Velmi malá (1) | | | | | |

Tabulka 33: Matice rizik projektu, zdroj: vlastní zpracování

Analýzou rizik bylo zjištěno, že největším rizikem pro projekt je nově vzniklá konkurence, nárůst počátečních nákladů a nízká návštěvnost areálu. Zároveň byla doporučena eliminace rizik a navržena vhodná opatření. I přesto je potřeba rizika nadále monitorovat.

4.10 Zhodnocení projektu

Pro zhodnocení projektu bude shrnuto financování projektu – zahajovací rozvaha, odhad ročních tržeb, čistého zisku a cash flow. Dále především ekonomické hodnocení projektu pomocí ukazatelů NPV, doby návratnosti a IRR.

4.10.1 Financování projektu

Investor má na financování projektu vyčleněno 25 milionů korun. Pro projekt bude z této částky využito 23 500 000 Kč. Protože se jedná o konzervativní způsob financování projektu z hlediska efektivnosti financování a výnosnosti, je investorovi doporučeno využít cizí kapitál. Vzhledem k tomu, že investor o půjčce zatím neuvažoval, bude se dále pracovat s konzervativním způsobem financování.

Zahajovací rozvaha

Investor projektu poskytl 23 500 000 Kč. Z toho byl pořízen dlouhodobý majetek a zbytek peněz byl použit na oběžná aktiva. Na následující tabulce je uvedena zahajovací rozvaha k datu 1. 1. 2025, což je den otevření areálu.

| Zahajovací rozvaha 1. 1. 2025 | | | |
|-------------------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
| Dlouhodobý Majetek | 23 348 491 Kč | Vlastní kapitál | 23 500 000 Kč |
| Areál | 13 448 491 Kč | Základní kapitál | 23 500 000 Kč |
| Pozemek | 9 900 000 Kč | | |
| Oběžná aktiva | 151 509 Kč | Cizí zdroje | - Kč |
| Počáteční zásoby a zboží | 140 000 Kč | | |
| Peníze v pokladně | 11 509 Kč | | |
| Aktiva | 23 500 000 Kč | Pasiva | 23 500 000 Kč |

Tabulka 34: Zahajovací rozvaha, zdroj: vlastní zpracování

Odhad ročních tržeb

Pro odhad ročních tržeb padelových kurtů se vychází z nastavených cen za pronájem kurtů, obsazenosti v jednotlivých časech a celkového počtu hodin provozu. Nejlevnější hodiny budou obsazené z 10 %, druhé nejlevnější hodiny z 25 %, stejně jako třetí nejlevnější a nejdražší hodiny ze 40 %. Na základě odhadnuté obsazenosti bylo možné stanovit průměrnou cenu za pronájem padelových kurtů, a následně odhadnout roční tržby. Pro 4 osoby vychází průměrná cena 397 Kč/kurt, pro singl kurt je průměrná cena 248 Kč/kurt. S tržbami z beachvolejbalového kurtu je to obdobné. Levnější hodiny budou obsazeny ze 40 %, dražší ze 60 %, takže průměrná cena je 288 Kč/kurt. Průměrná cena za hodinu tréninku je 593 Kč bez kurtu. Tato částka je vynásobena odhadovaným počtem hodin tréninků ročně. Roční tržby jsou opět uvedeny ve třech scénářích. V realistickém odhadu se předpokládá, že průměrná částka, kterou zákazník na baru utratí, je 60 Kč, v optimistickém případě 100 Kč a v pesimistickém 25 Kč za osobu. Míčky na padel bude sportovní areál prodávat za 130 Kč. Jednotlivé prodeje se opět budou měnit podle variant uvedených v kapitole 4.3. Poslední položkou v tržbách je sportovní vybavení s průměrnou marží 70 % ve všech třech scénářích. Na následujících tabulkách jsou uvedeny tržby pro prvních 5 let.

| Realistický odhad ročních tržeb | | | | |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. a 5. rok |
| Padel normal | 689 827 Kč | 1 241 689 Kč | 2 207 447 Kč | 2 759 309 Kč |
| Padel singl | 71 821 Kč | 129 277 Kč | 229 827 Kč | 287 283 Kč |
| Tréninky | 206 079 Kč | 370 943 Kč | 989 181 Kč | 1 648 635 Kč |
| Beachvolejbal | 111 715 Kč | 201 087 Kč | 357 489 Kč | 446 861 Kč |
| Bar (60Kč/zákazník) | 363 248 Kč | 653 846 Kč | 1 162 394 Kč | 1 452 992 Kč |
| Prodej míčů na padel | 37 648 Kč | 67 766 Kč | 120 474 Kč | 150 592 Kč |
| Sportovní vybavení | 34 000 Kč | 59 500 Kč | 85 000 Kč | 119 000 Kč |
| Tržby celkem | 1 514 339 Kč | 2 724 109 Kč | 5 151 810 Kč | 6 864 672 Kč |

Tabulka 35: Realistický odhad ročních tržeb, zdroj: vlastní zpracování

| Optimistický odhad ročních tržeb | | | | |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. a 5. rok |
| Padel normal | 1 448 637 Kč | 2 897 274 Kč | 4 138 963 Kč | 4 138 963 Kč |
| Padel singl | 150 824 Kč | 301 647 Kč | 430 925 Kč | 430 925 Kč |
| Tréninky | 432 767 Kč | 865 533 Kč | 1 854 714 Kč | 2 472 952 Kč |
| Beachvolejbal | 234 602 Kč | 469 204 Kč | 670 291 Kč | 670 291 Kč |
| Bar (100Kč/zákazník) | 1 271 368 Kč | 2 542 736 Kč | 3 632 480 Kč | 3 632 480 Kč |
| Prodej míčů na padel | 110 685 Kč | 221 370 Kč | 316 243 Kč | 316 243 Kč |
| Sportovní vybavení | 47 600 Kč | 83 300 Kč | 119 000 Kč | 166 600 Kč |
| Tržby celkem | 3 696 482 Kč | 7 381 065 Kč | 11 162 617 Kč | 11 828 455 Kč |

Tabulka 36: Optimistický odhad ročních tržeb, zdroj: vlastní zpracování

| Pesimistický odhad ročních tržeb | | | | | |
|----------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. rok | 5. rok |
| Padel normal | 413 896 Kč | 827 793 Kč | 345 163 Kč | 1 759 059 Kč | 2 069 482 Kč |
| Padel singl | 28 728 Kč | 57 457 Kč | 93 367 Kč | 122 095 Kč | 143 642 Kč |
| Tréninky | 123 648 Kč | 247 295 Kč | 602 782 Kč | 1 051 005 Kč | 1 236 476 Kč |
| Beachvolejbal | 44 686 Kč | 89 372 Kč | 145 230 Kč | 189 916 Kč | 223 430 Kč |
| Bar (25Kč/zákazník) | 83 709 Kč | 167 419 Kč | 272 055 Kč | 355 765 Kč | 418 547 Kč |
| Prodej míčů na padel | 16 732 Kč | 33 465 Kč | 54 380 Kč | 71 113 Kč | 83 662 Kč |
| Sportovní vybavení | 24 286 Kč | 42 500 Kč | 60 714 Kč | 85 000 Kč | 85 000 Kč |
| Tržby celkem | 735 686 Kč | 1 465 300 Kč | 2 573 692 Kč | 3 633 953 Kč | 4 260 239 Kč |

Tabulka 37: Pesimistický odhad ročních tržeb, zdroj: vlastní zpracování

Předpokládaný čistý zisk a cash flow pro jednotlivé scénáře

Pro zjištění čistého zisku se vycházelo z definovaných tržeb, od kterých jsou odečteny režijní náklady (z kapitoly 4.6), ve kterých jsou zahrnuty provozní i osobní náklady (z kapitoly 4.7). Náklady vynaložené na prodej (z kapitoly 4.3) představují potřebné dodávky a suroviny a odpisy definované v kapitole 4.5. Po odečtení byl získán provozní výsledek hospodaření, od kterého byla rovnou odečtena daň 19 %. Nebyl zde zahrnut finanční ani investiční majetek, v projektu se o něm neuvažuje. V realistickém a pesimistickém scénáři čistého zisku byl provozní zisk první roky záporný, poté byla přidána položka odložená daň, která je kumulativně rozložena do následujících let.

Pro zjištění cash flow je využita nepřímá metoda. K zjištěnému čistému zisku jsou přičtené odpisy, které představují náklad, ale nejsou peněžním výdajem.

Zároveň je potřeba vzít v úvahu inflaci, která ovlivňuje vstupy, ze kterých se čistý zisk a cash flow zjišťuje. Vzhledem k tomu, že je obtížné predikovat hodnotu inflace na několik let dopředu, bude se, i vůči aktuální nepříznivé situaci na trhu, uvažovat inflace 3 %, hned od druhého roku. Inflačnímu koeficientu budou podléhat tržby v podobě nárůstu cen služeb a produktů, režijní náklady i náklady vynaložené na prodej. U některých nákladů není vhodné mluvit o inflaci (např. u daně z nemovitosti), jedná se ovšem o zjednodušený model. Následující tabulky zobrazují nastíněnou situaci pro jednotlivé scénáře do 5 let, klíčový bude dále 10. rok, který je sledován z důvodu požadované návratnosti a 15. rok pro orientaci a na přání investora.

| Čistý zisk a cash flow – realistický scénář | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. rok | 5. rok | ...10. rok... | ...15. rok... |
|---------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------|---------------|
| Tržby [Kč] | 1 514 339 | 2 805 833 | 5 465 556 | 7 501 212 | 7 726 248 | 8 956 840 | 10383432 |
| Režijní náklady [Kč] | 2 142 811 | 2 270 138 | 2 762 981 | 3 322 837 | 3 416 895 | 3 961 118 | 4 592 021 |
| Náklady vynaložené na prodej [Kč] | 252 822 | 467 703 | 843 449 | 1 094 136 | 1 126 960 | 1 306 456 | 1 514 540 |
| Odpisy [Kč] | 157 571 | 382 486 | 382 486 | 382 486 | 382 486 | 382 486 | 382 486 |
| VH provozní [Kč] | -1 038 866 | -314 494 | 1 476 640 | 2 701 753 | 2 799 907 | 3 306 780 | 3 894 385 |
| Daň 19 % [Kč] | 0 | 0 | 280 562 | 513 333 | 531 982 | 628 288 | 739 933 |
| Odložená daň [Kč] | | 0 | -257 138 | | | | |
| Čistý zisk [Kč] | -1 038 866 | -314 494 | 1 453 216 | 2 188 420 | 2 267 925 | 2 678 492 | 3 154 452 |
| CF [Kč] | -881 295 | 67 992 | 1 835 702 | 2 570 905 | 2 650 411 | 3 060 978 | 3 536 937 |
| Kumulovaný přeplatek daní [Kč] | -197 385 | -257 138 | | | | | |

Tabulka 38: Čistý zisk a cash flow – realistický scénář s inflací 3 %, zdroj: vlastní zpracování

| Čistý zisk a cash flow – optimis. scénář | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. rok | 5. rok | ...10. rok... | ...15. rok... |
|------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------|---------------|
| Tržby [Kč] | 3 696 482 | 7 602 497 | 11842420 | 12925272 | 13313030 | 15433451 | 17891599 |
| Režijní náklady [Kč] | 2 295 720 | 2 613 766 | 3 382 370 | 3 930 429 | 4 042 714 | 4 686 613 | 5 433 070 |
| Náklady vynaložené na prodej [Kč] | 832 156 | 1 707 031 | 2 511 775 | 2 617 724 | 2 696 256 | 3 125 700 | 3 623 543 |
| Odpisy [Kč] | 157 571 | 382 486 | 382 486 | 382 486 | 382 486 | 382 486 | 382 486 |
| VH provozní [Kč] | 411 036 | 2 899 214 | 5 565 789 | 5 994 633 | 6 191 574 | 7 238 652 | 8 452 501 |
| Daň 19 % [Kč] | 78 097 | 550 851 | 1 057 500 | 1 138 980 | 1 176 399 | 1 375 344 | 1 605 975 |
| Čistý zisk [Kč] | 332 939 | 2 348 363 | 4 508 289 | 4 855 653 | 5 015 175 | 5 863 308 | 6 846 526 |
| CF [Kč] | 490 510 | 2 730 849 | 4 890 775 | 5 238 139 | 5 397 661 | 6 245 793 | 7 229 012 |

Tabulka 39: Čistý zisk a cash flow – optimistický scénář s inflací 3 %, zdroj: vlastní zpracování

| Čistý zisk a cash flow – pesimis. scénář | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. rok | 5. rok | ...10. rok... | ...15. rok... |
|------------------------------------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|---------------|---------------|
| Tržby [Kč] | 735 686 | 1 509 259 | 2 730 430 | 3 970 918 | 4 794 936 | 5 558 645 | 6 443 993 |
| Režijní náklady [Kč] | 2 087 208 | 2 184 231 | 2 486 468 | 2 882 334 | 3 103 986 | 3 598 370 | 4 171 497 |
| Náklady vynaložené na prodej [Kč] | 72 036 | 144 716 | 237 009 | 322 835 | 381 270 | 441 996 | 512 394 |
| Odpisy [Kč] | 157 571 | 382 486 | 382 486 | 382 486 | 382 486 | 382 486 | 382 486 |
| VH provozní [Kč] | -1 581 129 | -1 202 174 | -375 533 | 383 263 | 927 195 | 1 135 794 | 1 377 616 |
| Daň 19 % [Kč] | 0 | 0 | 0 | 72 820 | 176 167 | 215 801 | 261 747 |
| Odložená daň [Kč] | | | | -72 820 | -176 167 | | |
| Čistý zisk [Kč] | -1 581 129 | -1 202 174 | -375 533 | 383 263 | 927 195 | 919 993 | 1 115 869 |
| CF [Kč] | -1 423 558 | -819 688 | 6 953 | 765 749 | 1 309 681 | 1 302 478 | 1 498 355 |
| Kumulovaný přeplatek daní [Kč] | -300 415 | -528 828 | -600 179 | -527 359 | -351 192 | | |

Tabulka 40: Čistý zisk a cash flow – pesimistický scénář s inflací 3 %, zdroj: vlastní zpracování

4.10.2 Ekonomické hodnocení projektu

NPV a doba návratnosti projektu

Vypočtené cash flow v jednotlivých letech je využito pro výpočet NPV a doby návratnosti. Investorova očekávaná výnosnost vloženého kapitálu je 12 %. Jelikož investor nevyužívá cizí zdroje financování, budou se vážené průměrné náklady na kapitál (WACC) rovnat očekávané výnosnosti vloženého kapitálu 12 %. Po dosazení do vztahu (4), definovaném v teoretické části, získávám následující hodnoty NPV investice v rozsahu 15 let.

Na následujících třech tabulkách jsou opět tři scénáře NPV s dobou návratnosti.

| Realistický scénář | | | |
|--------------------|----------------|-----------------------|----------------|
| Rok | Cashflow | Diskontované cashflow | NPV |
| 0 | -23 500 000 Kč | -23 500 000 Kč | -23 500 000 Kč |
| 1 | -881 295 Kč | -786 870 Kč | -24 286 870 Kč |
| 2 | 67 992 Kč | 54 203 Kč | -24 232 668 Kč |
| 3 | 1 835 702 Kč | 1 306 617 Kč | -22 926 051 Kč |
| 4 | 2 570 905 Kč | 1 633 857 Kč | -21 292 194 Kč |
| 5 | 2 650 411 Kč | 1 503 914 Kč | -19 788 280 Kč |
| 6 | 2 727 743 Kč | 1 381 959 Kč | -18 406 321 Kč |
| 7 | 2 807 395 Kč | 1 269 923 Kč | -17 136 398 Kč |
| 8 | 2 889 437 Kč | 1 166 995 Kč | -15 969 403 Kč |
| 9 | 2 973 940 Kč | 1 072 432 Kč | -14 896 970 Kč |
| 10 | 3 060 978 Kč | 985 553 Kč | -13 911 417 Kč |
| 11 | 3 150 627 Kč | 905 730 Kč | -13 005 687 Kč |
| 12 | 3 242 965 Kč | 832 388 Kč | -12 173 299 Kč |
| 13 | 3 338 074 Kč | 765 000 Kč | -11 408 299 Kč |
| 14 | 3 436 036 Kč | 703 081 Kč | -10 705 217 Kč |
| 15 | 3 536 937 Kč | 646 185 Kč | -10 059 032 Kč |

Tabulka 41: Realistický scénář NPV s dobou návratnosti, zdroj: vlastní zpracování

| Optimistický scénář | | | |
|---------------------|----------------|-----------------------|----------------|
| Rok | Cashflow | Diskontované cashflow | NPV |
| 0 | -23 500 000 Kč | -23 500 000 Kč | -23 500 000 Kč |
| 1 | 490 510 Kč | 437 955 Kč | -23 062 045 Kč |
| 2 | 2 730 849 Kč | 2 177 016 Kč | -20 885 029 Kč |
| 3 | 4 890 775 Kč | 3 481 157 Kč | -17 403 871 Kč |
| 4 | 5 238 139 Kč | 3 328 932 Kč | -14 074 940 Kč |
| 5 | 5 397 661 Kč | 3 062 778 Kč | -11 012 162 Kč |
| 6 | 5 557 410 Kč | 2 815 557 Kč | -8 196 605 Kč |
| 7 | 5 721 953 Kč | 2 588 321 Kč | -5 608 284 Kč |
| 8 | 5 891 431 Kč | 2 379 450 Kč | -3 228 834 Kč |
| 9 | 6 065 994 Kč | 2 187 458 Kč | -1 041 376 Kč |
| 10 | 6 245 793 Kč | 2 010 978 Kč | 969 602 Kč |
| 11 | 6 430 987 Kč | 1 848 755 Kč | 2 818 358 Kč |
| 12 | 6 621 736 Kč | 1 699 635 Kč | 4 517 992 Kč |
| 13 | 6 818 208 Kč | 1 562 557 Kč | 6 080 550 Kč |
| 14 | 7 020 575 Kč | 1 436 549 Kč | 7 517 098 Kč |
| 15 | 7 229 012 Kč | 1 320 713 Kč | 8 837 812 Kč |

Tabulka 42: Optimistický scénář NPV s dobou návratnosti, zdroj: vlastní zpracování

| Pesimistický scénář | | | |
|---------------------|----------------|-----------------------|----------------|
| Rok | Cashflow | Diskontované cashflow | NPV |
| 0 | -23 500 000 Kč | -23 500 000 Kč | -23 500 000 Kč |
| 1 | -1 423 558 Kč | -1 271 034 Kč | -24 771 034 Kč |
| 2 | -819 688 Kč | -653 450 Kč | -25 424 484 Kč |
| 3 | 6 953 Kč | 4 949 Kč | -25 419 536 Kč |
| 4 | 765 749 Kč | 486 647 Kč | -24 932 888 Kč |
| 5 | 1 309 681 Kč | 743 148 Kč | -24 189 740 Kč |
| 6 | 1 348 971 Kč | 683 431 Kč | -23 506 309 Kč |
| 7 | 1 365 679 Kč | 617 764 Kč | -22 888 546 Kč |
| 8 | 1 231 883 Kč | 497 537 Kč | -22 391 009 Kč |
| 9 | 1 266 659 Kč | 456 770 Kč | -21 934 239 Kč |
| 10 | 1 302 478 Kč | 419 363 Kč | -21 514 876 Kč |
| 11 | 1 339 373 Kč | 385 038 Kč | -21 129 838 Kč |
| 12 | 1 377 374 Kč | 353 538 Kč | -20 776 301 Kč |
| 13 | 1 416 515 Kč | 324 629 Kč | -20 451 672 Kč |
| 14 | 1 456 830 Kč | 298 096 Kč | -20 153 576 Kč |
| 15 | 1 498 355 Kč | 273 744 Kč | -19 879 832 Kč |

Tabulka 43: Pesimistický scénář NPV a doby návratností, zdroj: vlastní zpracování

Pokud by měla být investice přijatelná, NPV by mělo být kladné nejpozději v 10. roce provozu areálu. Taková hodnota je pouze v optimistickém scénáři přesně 10. rok provozu. V realistickém a pesimistickém scénáři by to podle vývoje NPV bylo výrazně později. Během této doby se uvažuje, že by areál zůstal bez jakékoliv změny, bez rozšiřování areálu o další kurty nebo bez zastřešení.

Vnitřní výnosové procento (IRR)

Ze zjištěného cash flow v daném roce bylo po dosazení do vztahu (5) zjištěno vnitřní výnosové procento pro jednotlivé scénáře v 5., 10. a 15. roce.

| IRR | 5. rok | 10. rok | 15. rok |
|--------------|---------|---------|---------|
| Realistické | -25,7 % | -1,8 % | 5,1 % |
| Optimistické | -5,9 % | 12,8 % | 17,2 % |
| Pesimistické | -42,8 % | -13,9 % | -5 % |

Tabulka 44: IRR pro jednotlivé scénáře, zdroj: vlastní zpracování

O přijatelnosti investice je možné uvažovat ve chvíli, kdy IRR je větší nebo rovno váženým průměrným nákladům na kapitál (WACC), tedy 12 %. Čím vyšší ukazatel IRR je, tím se jedná o výnosnější investici. Realistický scénář je nevýhodný, stejně jako v pesimistickém případě, kde je investice pro investora jednoznačně nevýhodná. Výnosnost je výrazně nižší než požadovaných 12 %. Oproti tomu, optimistický scénář je v 10. roce provozu akceptovatelný. Analyzovaná výnosnost je ovšem pouze o osm desetin vyšší než investorova požadovaná výnosnost.

4.11 Shrnutí projektu

Cílem projektu bylo navrhnout a ekonomicky zhodnotit výstavbu sportovního areálu SPORT PADEL.ES ve Středočeském kraji v Dolních Jirčanech, spadajících do obce Psáry, který bude vybudován do roku 2025, a ve kterém bude dominantním sportem padel. V areálu bude 5 padelových kurtů. Doplnkovými sporty budou beachvolejbal (2 kurty), crossfit, stolní tenis (2 stoly), pétanque, švédská hra kubb, kulečnick a stolní fotbálek. V areálu bude také dětské hřiště. Uprostřed areálu bude stát zázemí s šatnami, sprchami, toaletami a barem, kde si zákazníci budou moci koupit občerstvení. V areálu bude zpočátku minimálně 15 parkovacích míst. Tento areál by měl být návštěvníkům oázou nejen pro sportovní aktivity, ale také pro regeneraci a odpočinek.

V rámci analýzy trhu bylo provedeno kvantitativní dotazníkové šetření, díky kterému bylo zjištěno, že čím je generace respondentů mladší a herní úroveň raketových sportů vyšší, tím se zvyšuje i znalost padelu. Částka, kterou jsou hráči padelu ochotni zaplatit, je nejčastěji 120–140 Kč/h na osobu. Respondenti, kteří padel neznali, by nejčastěji zaplatili 100–120 Kč/h za osobu. Z výběrového souboru hraje padel pouze 17 % respondentů.

Dále byla provedena PEST a SWOT analýza, ve kterých bylo analyzováno vnější a vnitřní prostředí. Mezi silné stránky projektu patří skutečnost, že se jedná o areál s největším počtem padelových kurtů a prvním menším singl kurtem pro dva hráče. Slabinou je nízké povědomí o sportu a to, že jde o nově vybudovaný klub bez stálých zákazníků. Z příležitostí by bylo dobré vyzdvihnout možnost dostavby dalších kurtů, nebo možné zastřešení kurtů pro zvýšení poptávky v zimních měsících, které by teoreticky mohlo zvýšit kapacitu obsazenosti. Hrozbou pro projekt je především špatně odhadnutá poptávka nebo nově vznikající konkurence. Pomocí Porterova modelu pěti sil jsem zmapovala konkurenci. Aktuálně je největší konkurencí projektu Tenis & Padel klub Písečná v Praze.

Po provedené analýze byla zvolena strategie tržního výklenku a strategie diverzifikace. Dále byl využit marketingový mix 7P, který se zaměřuje především na sportovně založeného mladého člověka a člověka v důchodovém věku ze Středočeského kraje a Prahy, na společnosti a instituce. Ceny za kurt byly stanoveny dle odpovědí respondentů a konkurence. Pohybují se v rozmezí 360–450 Kč/h, (90–113 Kč/h za osobu), což se mění podle doby pronajaté hodiny. V ceně není zahrnuta cena za osvětlení 50 Kč/h. Pro projekt bude velice důležitá propagace areálu. Pro rozšíření povědomí o padelovém areálu budou mít zákazníci možnost zahrát si padel zdarma. O této akci se zákazníci dozví na sociálních sítích, s využitím reklamy a letáků. Pro náklady na marketing byl stanoven roční budget 100 000 Kč, který se každým následujícím rokem snižuje.

Klíčovým úkolem bylo odhadnout poptávku. K tomu byly vytvořeny tři scénáře. Pro realistický odhad poptávky byla stanovena nominální hodnota obsazenosti jednoho kurtu 6 hod/den. Pro optimistický scénář je to 9 hod/den a pro pesimistický scénář nominální hodnota obsazenosti kurtu představuje 4,5 hod/den. Pro prvních několik let

byla stanovená nominální obsazenost kurtu upravena, neboť je předpokládán postupný nárůst poptávky. Pro jednotlivé měsíce je navíc tato hodnota upravena podle ročního období.

Stavební práce a potřebné vybavení pro zřízení areálu vyšlo na 23 348 491 Kč včetně DPH. Nejdražšími položkami z těchto počátečních nákladů jsou pozemek, ve výši 9 900 000 Kč, pět padelových kurtů, celkem za 6 441 112 Kč, a zázemí, za 4 736 709 Kč.

Organizační strukturu tvoří na nejvyšší pozici majitel sportovního areálu. Pod ním jsou správce, dvě recepční, které se budou střídát a šéftrenér padelu, který bude nadřízený dalším možným trenérům padelu nasmlouvaným v následujících letech.

Celková doba trvání výstavby areálu je necelých 18 měsíců. 1.1.2025 bude slavnostní otevření areálu.

Z analýzy rizik bylo zjištěno, že největší existenční riziko představuje vznik nové konkurence, nárůst počátečních nákladů a nízká návštěvnost v důsledku případného nezájmu o sport padel. Všechna tato a další rizika jsou ohodnocena s doporučením, jak je eliminovat, aby byl dopad na projekt minimalizován.

Investor, pan Miroslav N., by do projektu investoval svých 23 500 000 Kč bez využití cizích zdrojů. Požadavek návratnosti je do 10 let s očekávanou výnosností projektu 12 %. Investora zajímaly také výsledky v 5. a 15. roce. Následně byl proveden odhad ročních tržeb pro variantu realistickou, optimistickou a pesimistickou.

Předpokládaný čistý zisk a cash flow bylo upraveno inflačním koeficientem 3 % od druhého roku ve všech třech variantách. Tímto koeficientem byly zatíženy tržby a veškeré provozní náklady, ze kterých byly tyto ekonomické ukazatele zjišťovány.

Ze zjištěného cash flow bylo možné zjistit hodnoty NPV a IRR. V tabulce 45 jsou tyto ukazatele shrnuty pro 5., 10., a 15. rok života projektu. Za předpokladu požadované návratnosti do deseti let je přijatelný pouze optimistický scénář, který má dobu návratnosti v 10. roce provozu.

| Ukazatele | Scénář | | |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Realistický | Optimistický | Pesimistický |
| 5. rok | | | |
| NPV | -19 788 280 Kč | -11 012 162 Kč | -24 189 740 Kč |
| IRR | -25,7 % | -5,9 % | -42,8 % |
| 10. rok | | | |
| NPV | -13 911 417 Kč | 969 602 Kč | -21 514 876 Kč |
| IRR | -1,8 % | 12,8 % | -13,9 % |
| 15. rok | | | |
| NPV | -10 059 032 Kč | 8 837 812 Kč | -19 879 832 Kč |
| IRR | 5,1 % | 17,2 % | -4,8 % |

Tabulka 45: Shrnutí veličin NPV a IRR v 5., 10. a 15. roce, zdroj: vlastní zpracování

4.11.1 Závěry a doporučení

Projekt, který byl náplní studie proveditelnosti, nedoporučuji realizovat v důsledku špatných výsledků ekonomických ukazatelů NPV a IRR.

V optimistickém scénáři je projekt akceptovatelný. Nicméně rozptyl ekonomických ukazatelů v jednotlivých scénářích je velký, což vypovídá o vysoké rizikovosti projektu. Přestože optimistická varianta, kde se hodnota IRR v 10. roce provozu rovná 12,8 %, je přijatelná, nemůže být dostatečnou motivací ve srovnání s podstoupeným rizikem.

Velký rozptyl ekonomických výsledků v jednotlivých scénářích je způsoben především použitými modely poptávky po padelu. To ale vychází z podstaty projektu, kdy je na trh přiveden nový produkt a je velmi obtížné odhadnout, jak bude produkt trhem přijat. To je vidět také v analýze rizik. Dva ze tří nejvíce rizikových faktorů projektu představují vznik nové konkurence a nedostatečný zájem o sport padel. Oba zmíněné faktory mají vysoký vliv na výslednou poptávku.

Z ekonomického zhodnocení je patrné, že není výhodné podstupovat riziko v takto navržené podobě projektu, kde je realizován nový sportovní areál, který je a zacílen na nový sport s nejistou poptávkou. Je to z důvodu nákladné investice nejen do padelových kurtů, ale také do pozemku a celého areálu.

Ze subjektivního pohledu, mám ale dojem, že padel v Česku má vysoký potenciál. Z tohoto důvodu bych doporučovala výstavbu padelových kurtů v již existujících areálech, které již provozují jiné raketové sporty. Výstavbou padelových kurtů zpestří provozovatelé zákazníkům svou nabídku a také tím mohou pomoci s rozšiřováním padelu. Zároveň je padelový kurt menší než tenisový, jelikož plochu potřebnou pro stavbu padelového kurtu tvoří přibližně 40 % z plochy potřebné pro stavbu tenisového kurtu a výnosy z pronajaté hodiny jsou naopak vyšší, takže se jedná o ekonomičtější řešení. Touto variantou se navíc výrazným způsobem sníží riziko investice, protože nebude potřeba zaplatit celý areál s pozemkem, ale pouze investici do padelového kurtu a případné náklady ušlé příležitosti.

Řešením nepřijatelných ekonomických výsledků projektu by mohlo být několik faktorů, které v této studii nebyly uvažovány. Jedná se hlavně o případné dotace, další výstavbu a zastřešení kurtů. Prvním ze zmíněných faktorů je možnost sehnat dotace na sportoviště. Od velikosti dosažené dotace by se dále odvíjela i výsledná návratnost projektu. Ve studii byl ale projekt hodnocen z hlediska soběstačnosti, bez dotací, protože dotovaná částka není jistě dosažitelná. Druhým faktorem by byla výstavba dalších kurtů ve volných prostorech areálu. Více kurtů by znamenalo větší tržby. Nicméně tuto investici je vhodné provést až po několika letech provozu, kdy se ukáže, zda poptávka po padelu je dostatečně vysoká pro naplnění vyšších kapacit. Velikost investice do další výstavby kurtů by byla v řádech několika milionů a na její splacení by zbylo méně času (jelikož investor požaduje návratnost deset let od počáteční investice). Proto by bylo nutné nad projektem uvažovat v dlouhodobějším horizontu. Posledním možným řešením špatných ekonomických výsledků je zastřešení kurtů. Zde je ovšem obdobný problém s výší investice, jako u výstavby dalších kurtů. Střechu by

bylo vhodné opět stavět až na základě pozorované poptávky po několika letech. Otázkou je, zda zastřešení zvedne poptávku v zimních měsících a o kolik.

Dále je třeba dodat, že v případě, kdy by se investor rozhodl podstoupit vysoké riziko a realizovat tuto navrženou výstavbu, je důležité vzít na vědomí i hodnotu zakoupeného pozemku. Jedná se o investované prostředky do aktiva, které se každý rok budou pravděpodobně zhodnocovat a cena pozemku bude s časem růst. V případě nevyhovujících ekonomických výsledků bude investor stále vlastnit dlouhodobý majetek, který může později prodat. Další možností by bylo daný pozemek nekupovat, ale pouze si ho pronajmout. Čímž by se částečně zkrátila doba návratnosti.

Přestože tento projekt nedoporučuji realizovat, během doby zpracování této studie byly v Plzni a v Klatovech postaveny další dva kurty. Aktuálně je v České republice 6 míst, kde se padel dá hrát, s celkovým počtem 9 kurtů. TJ Spoje v Praze 3 se chystají na výstavbu dalších kurtů. Ovšem i tyto nové padelové kurty představují zatím pouze rozšíření nabídky již zaběhnutých sportovních areálů, které nabízejí jiné sportovní aktivity.

Je jen otázkou času, kdy se ostatní sportovní areály rozhodnou svou nabídku rozšířit a padelové kurty postavit. Případně to mohou být právě zákazníci, kteří svou poptávkou přimějí sportovní areály k výstavbě padelových kurtů.

Závěr

Náplní diplomové práce bylo zpracovat studii proveditelnosti pro výstavbu sportovního areálu se zaměřením na padel. Cílem bylo navrhnout i ekonomicky zhodnotit investici a doporučit, zda se výstavba takto navrženého sportovního areálu vyplatí nebo nevyplatí realizovat.

Nejprve jsem vypracovala teoretickou část, ve které jsem vymezila oblast projektového řízení. Zde jsem definovala projekt, životní cyklus projektu a řízení projektu v jeho čtyřech fázích. Do první fáze životního cyklu projektu spadá studie proveditelnosti, které jsem věnovala samostatnou kapitolu. V této kapitole jsem podrobně rozebrala strukturu studie proveditelnosti a její náležitosti v jednotlivých bodech doporučené osnovy.

V praktické části jsem představila sport padel, jeho pravidla, parametry, historii a jeho aktuální rozšíření v Evropě. Dále jsem se věnovala samotné studii proveditelnosti a jejímu zpracování. Počáteční investice potřebná k realizaci projektu je 23 500 000 Kč. Investor požadoval desetiletou návratnost s očekávanou výnosností 12 %. Po provedené analýze byla zjištěna akceptovatelná doba návratnosti pouze v optimistickém scénáři, a to sice v 10. roce provozu. Hodnoty NPV zbylých dvou scénářů vyšly ve sledovaném období záporně. S tím souvisí i analyzované IRR v 10. roce provozu, které je akceptovatelné pouze v optimistickém scénáři s hraniční velikostí 12,8 %.

Výstavbu sportovního areálu SPORT PADELES, na základě zjištěných výsledků ekonomických ukazatelů studie proveditelnosti, investorovi nedoporučuji realizovat.

Tímto byl naplněn stanovený cíl diplomové práce. Byla navržena a ekonomicky zhodnocena investice s následným nedoporučením k realizaci.

Věřím, že jsem touto prací pomohla přiblížit problematiku výstavby sportovního areálu se zaměřením na sport padel, nastínit úskalí i silné stránky podobně zaměřených projektů a zvýšit povědomí o tomto inovativním sportu.

Seznam použité literatury

- DOLEŽAL, Jan, a kol. 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Petr SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí, jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha : C.H.Beck, 2012. ISBN: 978-80-7400-224-3.
- Eurostat. 2018. *Sport statistics*. místo neznámé : Publications Office, 2018. ISBN 978-92-79-76912-2.
- FOTR, Jiří a Ivan Souček. 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 978-80-247-0939-2.
- . 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80.247-3293-0.
- KERZNER, Herold. 2017. *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. místo neznámé : Wiley, 2017. ISBN 9781119165354.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing*. 2. vydání. Praha : Grada, 2013. 978-80-247-4670-8.
- . 2008. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JOHNOVÁ, Radka. 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2724-0.
- KARLÍČEK, Miroslav a kol. 2018. *Základy marketingu 2., přepracované a rozšířené vydání*. 2. vydání. Praha : Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KŘIVÁNEK, Mirko. 2019. *Dynamické vedení a řízení projektů: Systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2019. ISBN 978-80-271-0408-6.
- KORECKÝ, Michal, Václav Trkovský. 2011. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.
- KOTLER, Philip. 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 8072610104.
- KOTLER, Philip, Kevin Lane Keller. 2004. *Marketing*. Praha : Grada, 2004. 8024705133.
- MAŠÍN, Petr. 2020. *Procesní management*. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020. ISBN: 978-80-88330-29-5.
- MARTÍNEZ, Bernardino Javier Sánchez-Alcaraz. 2013. *Historia del pádel*. [Dokument pdf] Murcia : Universidad de Murcia, 2013. ISSN 2340-7166.
- NĚMEC, Vladimír. 2002. *Projektový management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 978-80-247-0392-0.
- OMAR, Dasimah. 2009. *Sports Facilities Development and Urban Generation*. 4, Malaysia : Journal of Social Sciences, 2009, Sv. 5. ISSN 1549-3652.
- PILAŘOVÁ, Irena. 2016. *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha : Grada Publishing, 2016. 978-80-247-5721-6.
- PMI, Project Management Institut. 2013. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. 5. vydání. Pennsylvania : Project Management Institute, Inc., 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.

- POPESKO, Boris, Šárka Papadaki. 2016.** *Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-247-5773-5.
- RADOVÁ, Jarmila a kolektiv. 2011.** *Finanční matematika pro každého + CD-ROM: příklady.* 2. přepracované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3584-9.
- REKTOŘÍK, Jaroslav, Petr Pirožek a Jana Nová. 2015.** *Projektový management ve sportu.* Brno : Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2015. ISBN 978-80-210-7995-3..
- ÚNMZ. 2019.** *ISO 10006 - Management kvality - Směrnice pro management kvality v projektech.* 2019.
- RODRÍGUEZ-FERNÁNDEZ, Mercedes. 2011.** Padel sports clubs in Spain. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship.* 2011, Sv. 13, stránky 38-48.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. 2017.** *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy.* 3. aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0413-0.
- . **2009.** *Investiční controlling: Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové finance.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.
- SMEJKAL, Vladimír, Karel Rais. 2010.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.
- SOUKALOVÁ, Radomila. 2015.** *Marketing je věda ktreativní.* Zlín : VerBuM, 2015. 978-80-875-0071-2.
- SRPOVÁ, Jitka, Řehoř Václav a kol. 2010.** *Základy podnikání.* Praha : Grada Publishing a.s., 2010. ISBN: 978-80-247-3339-5.
- STEIBER, Patrik. 2004.** *Studie proveditelnosti (Feasibility Study) - metodická příručka.* místo neznámé : Ministerstvo pro místní rozvoj, Květen 2004.
- SVOZILOVÁ, Alena. 2006.** *Projektový management.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1501-5.
- . **2016.** *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů.* 3. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2014.** *Marketing služeb - efektivně a moderně.* 2. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VEBER, Jaromír a kol. 2014.** *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* 2. aktualizované vydání. Praha : Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.
- VYTLAČIL, Dalibor. 2008.** *Projektové řízení a řízení projektů.* Praha : Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0.
- WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. 2007.** *Úvod do podnikového hospodářství.* [překl.] Zuzana MAŇASOVÁ. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.

Seznam elektronických zdrojů

- Czso.cz.** 2019. Sport v ČR. Český statistický úřad. [Online] 2019. [Citace: 10. Květen 2022.] <https://www.czso.cz/csu/czso/sport-v-cr>.
- ČPF, Česká padelová federace.** 2019. Czpadel.cz. Česká padelová federace. [Online] 2019. [Citace: 1. Květen 2022.] <https://www.czpadel.cz/index.php?page=kluby>.
- Aliexpress.com.** 2022. AliExpress. 2021 Outdoor Panoramic Padel Court. [Online] 2022. [Citace: 9. Červen 2022.] <https://www.aliexpress.com/i/1005002842359779.html>.
- All4beachsports.com.** 2022. All4beachsports.com. a4bs. [Online] 2022. [Citace: 8. Srpen 2022.] All4beachsports.com.
- Alza.cz.** Alza.cz. [Online] www.alza.cz.
- BartonPark.** 2019. *Members Meeting - Padel Court Proposal*. [Dokument] Edinburg : autor neznámý, 2019.
- BUREŠ, Michal.** 2022. Finance.cz. [Online] 17. Leden 2022. [Citace: 14. Březen 2022.] <https://www.finance.cz/533638-zruseni-superhrube-mzdy/>.
- Decathlon.cz.** Decathlon. [Online] [Citace: 8. Srpen 2022.] <https://www.decathlon.cz/>.
- Detskahryste.eu.** 2022. Dětská hřiště a sportoviště. B plus P s.r.o. dětská hřiště a sportoviště. [Online] 2022. [Citace: 26. Květen 2022.] <https://www.detskahryste.eu/produkty/venkovni-posilovna-workout-sestava-street-gym-detail-233>.
- Dumfinanci.cz.** 2022. Dům financí.cz. [Online] 18. Březen 2022. [Citace: 1. Květen 2022.] <https://dumfinanci.cz/clanky/6603-jak-vysoke-jsou-mzdove-naklady-u-prumerne-mzdy/>.
- Easysport.cz.** Easy Sport. [Online] [Citace: 8. Srpen 2022.] <https://www.easysport.cz/hrablo-kovove-oboustranne-se-zuby/>.
- Enovation.cz.** Dotace na sportoviště. enovation.cz. [Online] [Citace: 2. Září 2022.] <https://www.enovation.cz/dotace-na-sportoviste>.
- Front-line.cz.** 2022. Sabor de Mexico. *Front-line.cz*. [Online] 2022. [Citace: 22. Květen 2022.] <https://www.front-line.cz>.
- GANTT.com.** 2022. Gantt.com. *Gantt.com*. [Online] 2022. [Citace: 19. Březen 2022.] <https://www.gantt.com>.
- Gigamat.cz.** Gigamat.cz. [Online] [Citace: 8. Srpen 2022.] <https://www.gigamat.cz/kos-na-odpad-sedy-50l>.
- GOLA, Petr.** 2020. Finance.cz. [Online] 6. Srpen 2020. [Citace: 14. Březen 2022.] <https://www.finance.cz/533350-mzdove-naklady-zamestnavatele/>.
- Goletto.cz.** Goletto.cz. [Online] [Citace: 8. Srpen 2022.] <https://www.goletto.cz/zahradni-lavicky/zahradni-lavicka-modena>.
- iKulecnik.cz.** 2022. iKulecnik.cz. *Kulečnickový stůl Triumph černý*. [Online] 2022. [Citace: 28. Květen 2022.] <https://www.ikulecnik.cz/economy-kulecniky/kulecnikovy-stul-triumph-pool-cerny/>.
- , 2022. iKulecnik.cz. *Stolní fotbal Garlando Pro mincovní - bazar*. [Online] 2022. [Citace: 31. Květen 2022.] <https://www.ikulecnik.cz/ostatni-2/stolni-fotbal-garlando-pro-mincovni-bazar/>.

Insportline.cz. Insportline.cz. [Online] [Citace: 8. Srpen 2022.] <https://www.insportline.cz/9459/zavesny-posilovaci-system-insportline-multitrainer>.

—. Insportline.cz. [Online] [Citace: 8. Srpen 2022.] <https://www.insportline.cz/13350/sada-cinek-insportline-vin-bell-dark-1-20-kg>.

InzerceRealit.com. 2022. Prodej stavební parcely - Psáry - Dolní Jirčany, Hlavní. *InzerceRealit.com Najděte svou příležitost.* [Online] 2022. [Citace: 1. Červenec 2022.] <https://www.inzerce-realit.com/inzerat/3535763-prodej-pozemek-7470-m2-dolni-jircany/>.

IPF, International Padel Federation. Padelfip. *International Padel Federation.* [Online] <https://www.padelfip.com/rules/>.

Jdemenato.cz. 2022. Jdemenato.cz. *Tělovýchovná jednota Ostrava.* [Online] 2022. [Citace: 22. Květen 2022.] <https://jdemenato.cz/reservation/portalsearchcalendar/2903764/TJ-Ostrava>.

Kabinajircany.cz. 2019. kabinajircany.cz. *Kabina.* [Online] 2019. [Citace: 22. Květen 2022.] <http://www.kabinajircany.cz>.

Kalkulatorplotu.cz. Kalkulatorplotu.cz. [Online] [Citace: 8. Srpen 2022.] <https://kalkulatorplotu.cz/?typ=ctyrhranne&provedeni=zapletene&uprava=zelene>.

Kb.cz. 2022. Kb.cz. *Profi úvěr.* [Online] 10. Květen 2022. [Citace: 10. Květen 2022.] <https://www.kb.cz/cs/podnikatele-a-male-firmy/podnikatelske-uvery/na-cokoli/profi-uver>.

Koma-modular.cz. 2022. Koma-modular.cz. *Realizace pro sport.* [Online] 2022. [Citace: 21. Květen 2022.] <https://www.koma-modular.cz/pro-koho/realizace-pro-sport>.

KOPFOVÁ, Alena. 2012. is.muni.cz. [Online] 2012. [Citace: 9. Březen 2022.] https://is.muni.cz/el/1422/podzim2012/MV502K/um/org_struktury_bez_obrazku.pdf.

KREJČÍ, Jaroslav. 2021. Podnikatelské úvěry kvůli růstu sazeb ČNB zdražují. Firmy přecházejí na úvěry v eurech. *E15.cz.* [Online] 22. Listopad 2021. [Citace: 10. Květen 2022.] <https://www.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/podnikatelske-uvery-kvuli-rustu-sazeb-cnb-zdrazuji-firmy-prechazeji-na-uvery-v-eurech-1385541>.

Kurzy.cz. 2022. Kurzy.cz. *Inflace - 2022, míra inflace a její vývoj v ČR.* [Online] 11. Duben 2022. [Citace: 10. Květen 2022.] <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>.

—. 2022. Kurzy.cz. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2022.* [Online] 9. Květen 2022. [Citace: 10. Květen 2022.] <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/A=2>.

—. 2022. Kurzy.cz. *Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn.* [Online] 10. Květen 2022. [Citace: 10. Květen 2022.] <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>.

—. 2022. Kurzy.cz. [Online] 29. Duben 2022. [Citace: 10. Květen 2022.] <https://www.kurzy.cz/zpravy/648317-cr-predbezny-odhad-hdp-za-1q22-ukazuje-rust-o-0-7-q-q-a-o-4-6-r-r/>.

Llentab. 2022. Llentab.cz. *Llentab.* [Online] 2022. [Citace: 1. Květen 2022.] <https://www.llentab.cz/padel-sport-ktery-celosvetove-roste/>.

Mall.cz. Mall.cz. [Online] [Citace: 8. Srpen 2022.] <https://www.mall.cz/nabytek-jidelny/aga-jidelni-zidle-cerna>.

—. Mall.cz. [Online] [Citace: 8. Srpen 2022.] <https://www.mall.cz/nabytek-jidelny/aga-jidelni-stul-60-cm-bily>.

Mapio.cz. 2022. Mapio.cz. *Mapio.cz*. [Online] 2022. [Citace: 1. Červenec 2022.] <https://mapio.cz/g/8464907/?gallery=2>.

Marimex.cz. 2022. Marimex. *Dětské hřiště*. [Online] 2022. [Citace: 26. Květen 2022.] <https://www.marimex.cz/detske-hriste-marimex-play-004/>.

—. 2022. Marimex. [Online] 2022. [Citace: 8. Srpen 2022.] <https://www.marimex.cz/houpaci-lavice/>.

—. 2022. Marimex. [Online] 2022. [Citace: 8. Srpen 2022.] <https://www.marimex.cz/trampolina-marimex-366-cm-vnitri-ochranna-sit-schudky-zdarma-1/>.

Mastersport.cz. Master Sports Equipment. [Online] [Citace: 8. Srpen 2022.] <https://www.mastersport.cz/micky-stolni-tenis-sedco-bile-60ks>.

Mmrality.cz. 2022. Prodej komerčního pozemku, 7470 m², Psáry, ul. Hlavní. *M&M Reality*. [Online] 2022. [Citace: 1. Červenec 2022.] <https://www.mmreality.cz/nemovitosti/798742/>.

Multisport.cz. 2022. MultiSport. *Multisport pro partnery*. [Online] 2022. [Citace: 5. Červen 2022.] <https://multisport.cz/pro-partnery/>.

Měšec.cz. Sazby daně ze staveb. *Měšec.cz váš průvodce finančním světem*. [Online] [Citace: 8. Srpen 2022.] <https://www.mesec.cz/danovy-portal/dan-z-nemovitych-veci/sazby-dane-ze-staveb/>.

Nabytek-helcel.cz. Helcel nábytek . [Online] [Citace: 8. Srpen 2022.] <https://www.nabytek-helcel.cz/pohovka-trego-3r>.

Padeljoy.com. 2022. Padel Joy. *How to Choose a Padel Racket: The Ultimate Guide (2022)*. [Online] 7. Únor 2022. [Citace: 9. Červen 2022.] <https://padeljoy.com/choosing-the-right-padel-racket/>.

Padeltech. 2018. *Design, Construction and Maintenance of Padel Courts*. [PDF] Edinburgh : autor neznámý, 2018.

Pinterest.com. 2022. Pinterest.com. *Pinterest.com*. [Online] 2022. [Citace: 31. Květen 2022.] <https://pin.it/3fZi2RF>.

Racketsport.cz. Racketsport.cz. [Online] [Citace: 8. Srpen 2022.] <https://www.racketsport.cz/Betonovy-pingpongovy-stul>.

Revizekontroly.cz. Revize kontroly.cz. *Revizekontroly.cz*. [Online] [Citace: 10. Květen 2022.] <https://revizekontroly.cz/odborne-clanky/ostatni/poradavky-na-provoz-detskych-hrist-sportovist-a-telocvicen>.

Rezervacnisystem.jdemenato.cz. 2010-2015. Rezervacnisystem.jdemenato.cz. *Online rezervační systém JDEME NA TO*. [Online] 2010-2015. [Citace: 21. Květen 2022.] <http://rezervacnisystem.jdemenato.cz/cenik.html>.

Skcechoslovan.cz. 2022. Skcechoslovan.cz. *SK Čechoslovan Dolní Jirčany*. [Online] 2022. [Citace: 22. Květen 2022.] <https://www.skcechoslovan.cz>.

SKALICKÝ, David a Martin Šnorbert. 2015/2016. *Typologie staveb - venkovní sportoviště. Sportovní hřiště.* [PDF dokument] 2015/2016.

Sportcentrumtrnovany.isportsystem.cz. 2022. Sportcentrumtrnovany.isportsystem.cz. *Sport centrum trnovany.* [Online] 2022. [Citace: 22. Květen 2022.] <https://sportcentrumtrnovany.isportsystem.cz>.

Sporteden.cz. 2022. eden spotovní centrum & restaurace. *Ceny padelu.* [Online] 2022. [Citace: 22. Květen 2022.] <http://www.sporteden.cz/ceny-padel/>.

Sportisimo.cz. 2022. Sportisimo. [Online] [Citace: 8. Srpen 2022.] <https://www.sportisimo.cz/molten>.

Sportservis.cz. 2022. Sport servis. *Sportservis.cz.* [Online] [Citace: 10. Květen 2022.] <https://www.sportservis-inspekce.cz/web/bezpecnost-a-legislativni-opora>.

Stavimemodernidomy.cz. 2022. Stavíme moderní domy. [Online] [Citace: 8. Srpen 2022.] <https://www.stavimemodernidomy.cz/aplikace>.

Tabarca, Comercial. 2016. Comercialtabarca.com. *Comercial Tabarca.* [Online] 16. Zář 2016. [Citace: 24. Dubem 2022.] <https://www.comercialtabarca.com/historia-y-origen-de-las-tapas/>.

Tenis-olten.cz. 2022. Tennis-olten.cz. *Informace.* [Online] 2022. [Citace: 22. Květen 2022.] <http://www.tenis-olten.cz>.

Tenis-pisecna.cz. 2022. Tennis-pisecna.cz. *Tenis & Padel klub Písečná.* [Online] 2022. [Citace: 22. Květen 2022.] <http://www.tenis-pisecna.cz>.

Vhodne-uverejneni.cz. 2022. Vhodne-uverejneni.cz. [Online] [Citace: 8. Srpen 2022.] <https://www.vhodne-uverejneni.cz/index.php?m=xenorders&h=order&a=detaildocumentsandimages&rw=r=vystavba-ms-v-kvetnici>.

Vidaxl.cz. 2022. Vidaxl.cz. [Online] [Citace: 8. Srpen 2022.] <https://www.vidaxl.cz/e/vidaxl-zahradni-lavice-170-cm-impregnovane-borove-drevo>.

Vlada.cz. 2022. Vláda České republiky. *Vlada.cz.* [Online] 7. Leden 2022. [Citace: 10. Květen 2022.] https://www.vlada.cz/cz/programove-prohlaseni-vlady-193547/#vzdelavani_a_sport.

Vseproploty.cz. 2022. České ploty. *Vše pro ploty.* [Online] [Citace: 8. Srpen 2022.] <https://www.vseproploty.cz>.

Zakonyprolidi.cz. 2022. Zakonyprolidi.cz. *Zákony pro lidi.* [Online] [Citace: 10. Květen 2022.] <https://www.zakonyprolidi.cz>.

Seznam obrázků

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1: Trojimperativ, zdroj: Křivánek, 2019, s. 126..... | 8 |
| Obrázek 2: Životní cyklus projektu, zdroj: vlastní zpracování dle Kerznera, 2017..... | 9 |
| Obrázek 3: PEST analýza, zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2013í..... | 15 |
| Obrázek 4: Porterův model pěti sil, zdroj: vlastní zpracování dle Blažkové, 2007 | 16 |
| Obrázek 5: SWOT analýza, zdroj: vlastní zpracování dle Srpové, 2010..... | 17 |
| Obrázek 6: Padelový kurt s parametry, zdroj: Aliexpress.com | 32 |
| Obrázek 7: Padelové rakety a míčky, zdroj: Padeljoy.com | 33 |
| Obrázek 8: Návrh rozložení sportovního areálu, vlastní zpracování | 37 |
| Obrázek 9: Venkovní Workout sestava STREET GYM, zdroj: www.detskahrste.eu..... | 54 |
| Obrázek 10: Dětské hřiště Marimex Play 004, zdroj: www.marimex.cz | 54 |
| Obrázek 11: Kulečnický stůl a fotbalák, zdroj: www.ikulecnik.cz..... | 55 |
| Obrázek 12: Ilustrační koncept zázemí, zdroj: Pinterest.com..... | 55 |
| Obrázek 13: Pozemek, zdroj: vlevo – vlastní fotografie, vpravo - Mapio.cz..... | 69 |
| Obrázek 14: Organizační uspořádání, zdroj: vlastní zpracování..... | 71 |
| Obrázek 15: Ganttův diagram, zdroj: vlastní zpracování | 76 |

Seznam tabulek

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1: Stanovení stupně pravděpodobnosti rizika a následku, vlastní zpracování dle Doležala, 2016 | 25 |
| Tabulka 2: Matice rizik, vlastní zpracování dle Smejkal, 2010..... | 25 |
| Tabulka 3: Zastoupení čtyř generací ve třech okresech, zdroj: vlastní zpracování | 45 |
| Tabulka 4: Počet členů sportovních svazů podle pohlaví v roce 2020, zdroj: ČSÚ | 46 |
| Tabulka 5: SWOT analýza sportovního areálu, zdroj: vlastní zpracování..... | 50 |
| Tabulka 6: Rozvrh cen za pronájem normálního padelového kurtu, zdroj: vlastní zpracování..... | 56 |
| Tabulka 7: Rozvrh cen za pronájem padelového singl kurtu pro 2 hráče, zdroj: vlastní zpracování..... | 57 |
| Tabulka 8: Ceník tréninků padelu a příslušenství, zdroj: vlastní zpracování..... | 57 |
| Tabulka 9: Rozvrh cen za pronájem beachvolejbalového kurtu a příslušenství, zdroj: vlastní zpracování | 57 |
| Tabulka 10: Ceny pití a občerstvení na baru, zdroj: vlastní zpracování..... | 58 |
| Tabulka 11: Realistický scénář padelu, zdroj: vlastní zpracování..... | 62 |
| Tabulka 12: Realistický scénář beachvolejbalu, zdroj: vlastní zpracování..... | 63 |
| Tabulka 13: Realistický scénář lidí na baru, zdroj: vlastní zpracování | 63 |
| Tabulka 14: Optimistický scénář padelu, zdroj: vlastní zpracování..... | 64 |
| Tabulka 15: Optimistický scénář beachvolejbalu, zdroj: vlastní zpracování..... | 65 |
| Tabulka 16: Optimistický scénář lidí na baru, zdroj: vlastní zpracování | 65 |
| Tabulka 17: Pesimistický scénář padelu, zdroj: vlastní zpracování | 66 |
| Tabulka 18: Pesimistický scénář beachvolejbalu, zdroj: vlastní zpracování | 67 |
| Tabulka 19: Pesimistický scénář lidí na baru, zdroj: vlastní zpracování..... | 67 |
| Tabulka 20: Dodávky a suroviny – odhad realistický, zdroj: vlastní zpracování | 68 |
| Tabulka 21: Dodávky a suroviny – odhad optimistický, zdroj: vlastní zpracování..... | 68 |
| Tabulka 22: Dodávky a suroviny – odhad pesimistický, zdroj: vlastní zpracování | 69 |
| Tabulka 23: Potřebné vybavení, zdroj: vlastní zpracování | 71 |
| Tabulka 24: Roční odpisy dlouhodobého majetku, zdroj: vlastní zpracování..... | 71 |
| Tabulka 25: Režijní náklady, zdroj: vlastní zpracování..... | 72 |
| Tabulka 26: Osobní náklady na zaměstnance, zdroj: vlastní zpracování | 73 |
| Tabulka 27: Realistický scénář odměn trenérů, zdroj: vlastní zpracování | 74 |
| Tabulka 28: Optimistický scénář odměn trenérů, zdroj: vlastní zpracování | 74 |
| Tabulka 29: Pesimistický scénář odměn trenérů, zdroj: vlastní zpracování..... | 74 |
| Tabulka 30: Plán implementace, zdroj: vlastní zpracování..... | 75 |
| Tabulka 31: Škály pravděpodobnosti výskytu a dopadu na projekt s hodnotami, zdroj: vlastní zpracování | 76 |
| Tabulka 32: Seznam rizik, ohodnocení a jejich eliminace, zdroj: vlastní zpracování.... | 77 |
| Tabulka 33: Matice rizik projektu, zdroj: vlastní zpracování..... | 78 |
| Tabulka 34: Zahajovací rozvaha, zdroj: vlastní zpracování | 78 |
| Tabulka 35: Realistický odhad ročních tržeb, zdroj: vlastní zpracování..... | 79 |
| Tabulka 36: Optimistický odhad ročních tržeb, zdroj: vlastní zpracování..... | 79 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 37: Pesimistický odhad ročních tržeb, zdroj: vlastní zpracování | 80 |
| Tabulka 38: Čistý zisk a cash flow – realistický scénář s inflací 3 %, zdroj: vlastní zpracování..... | 81 |
| Tabulka 39: Čistý zisk a cash flow – optimistický scénář s inflací 3 %, zdroj: vlastní zpracování..... | 81 |
| Tabulka 40: Čistý zisk a cash flow – pesimistický scénář s inflací 3 %, zdroj: vlastní zpracování..... | 81 |
| Tabulka 41: Realistický scénář NPV s dobou návratností, zdroj: vlastní zpracování..... | 82 |
| Tabulka 42: Optimistický scénář NPV s dobou návratností, zdroj: vlastní zpracování..... | 82 |
| Tabulka 43: Pesimistický scénář NPV a doby návratností, zdroj: vlastní zpracování..... | 83 |
| Tabulka 44: IRR pro jednotlivé scénáře, zdroj: vlastní zpracování | 83 |
| Tabulka 45: Shrnutí veličin NPV a IRR v 5., 10. a 15. roce, zdroj: vlastní zpracování..... | 85 |

Seznam grafů

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Graf 1: Zastoupení respondentů ve výběrovém souboru, zdroj: vlastní zpracování | 39 |
| Graf 2: Respondenti a sport, zdroj: vlastní zpracování | 39 |
| Graf 3: Zastoupení raketových sportů, zdroj: vlastní zpracování..... | 40 |
| Graf 4: Tenis a znalost padelu, zdroj: vlastní zpracování | 40 |
| Graf 5: Squash a znalost padelu, zdroj: vlastní zpracování..... | 41 |
| Graf 6: Stolní tenis a znalost padelu, zdroj: vlastní zpracování..... | 41 |
| Graf 7: Badminton a znalost padelu, zdroj: vlastní zpracování..... | 41 |
| Graf 8: Znalost padelu napříč generacemi, zdroj: vlastní zpracování..... | 42 |

Přílohy

1. Dotazník zaměřený na znalost a zájem o sport padel

Dobrý den,

ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníku, díky kterému bych mohla zjistit znalost a zájem o sport padel. Dotazník je anonymní a slouží k posbírání informací, které v budoucnu využiji ve své diplomové práci. Vyplnění zabere několik málo minut. Předem děkuji.

Natálie Lesse (lessenat@cvut.cz)

1. Jste sportovně založený/á, rád/a sportujete?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

2. Rád/a zkoušíte nové sporty?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

3. Hrajete některý z raketových sportů? Pokud ano, na jaké úrovni? (*Prosím vyplňte možnost pro každý sport.*) - **škála**

- a) Tenis
- b) Stolní tenis
- c) Squash
- d) Badminton
- e) Plážový tenis
- f) Padel tenis
- g) Ricochet
- h) Crossminton
- i) Raketbal
- j) Jiné _____

Nehraji, začátečník, mírně pokročilý – rekreační hráč, středně pokročilý, pokročilý, závodní hráč

4. Znáte sport Padel tenis?

- a) Ano, znám.
- b) Ne, neznám.

5. Hrál/a jste někdy Padel tenis?

- a) Ano, hrál/a.
- b) Ne, nehrál/a. (*Jděte na otázku 9*)

6. Pokud jste už Padel tenis hrál/a, jak často si chodíte zahrát? (V případě předchozí odpovědi „Ne, nehrál/a.“, přeskočte tuto otázku)

- a) Každý den
- b) 2x týdně
- c) Několikrát do měsíce
- d) Párkrát do roka
- e) Méně často
- f) Jedenkrát

7. V kolika lidech se běžně hraje Padel tenis?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5
- f) 6
- g) Jiné:_____

8. Pál/a byste si, aby ve Vašem okolí byly padelové kurty?

- a) Ano a jsou v mém okolí
- b) Ano, ale nejsou v mém okolí
- c) Ne, ale jsou v mém okolí
- d) Ne a nejsou v mém okolí

Co je to Padel tenis?

Padel je sport příbuzný squashi a tenisu. Hraje se ve dvojicích, přičemž týmy jsou od sebe odděleny sítí na hřišti o rozloze zhruba třetiny tenisového hřiště. Hrací plocha je částečně lemována skly, která mohou hráči v rámci pravidel využívat ve svůj prospěch.

9. I když jste Padel tenis nikdy nehrál/a, chtěl/a byste to zkusit? (V případě, že jste v otázce 12 odpovědi „Ano, hrál/a.“, přeskočte tuto otázku)

- a) Ano, láká mě to.
- b) Ne, vůbec nemám chuť.

10. Kolik byste byl/a ochotna za hodinu pronajatého kurtu zaplatit za osobu?

- a) Do 80 Kč
- b) 81–100 Kč
- c) 100–120 Kč
- d) 120–140 Kč
- e) Jiné:_____

11. Kdy jste se narodil/a?

- a) 1935-1949
- b) 1950-1964
- c) 1965-1979
- d) 1980-1994
- e) 1995-2009
- f) po roce 2009

12. Jste:

- a) Žena
- b) Muž

13. Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

- a) Základní
- b) Vyučený/á
- c) SŠ s maturitou
- d) Vyšší odborná škola
- e) Vysokoškolské

14. Jste:

- a) Student
- b) Zaměstnaný/á – OSVČ
- c) Pracující student
- d) Na mateřské dovolené
- e) Bez příjmu v domácnosti
- f) Nezaměstnaný
- g) V důchodu
- h) Jiné:_____

15. Bydlíte v/ve:

- a) Hlavním městě Praha
- b) Středočeském kraji
- c) Jihočeském kraji
- d) Plzeňském kraji
- e) Karlovarském kraji
- f) Ústeckém kraji
- g) Libereckém kraji
- h) Královohradeckém kraji
- i) Pardubickém kraji
- j) Kraji Vysočina
- k) Jihomoravském kraji
- l) Olomouckém kraji
- m) Zlínském kraji
- n) Moravskoslezském kraji
- o) jinde:_____

Děkuji za Váš čas a odpovědi, které přispěly k výzkumu pro mou diplomovou práci.

2. Vytvořená kalkulace na padelové kurty v ČR



proelium Sport & Equipment S.L.

C/ Aldebaran 3. 28023 Madrid

C.I.F: B82001603

Tif: 913517183

IBAN : ES37 0198 0500 8120 1711 4626

PRESUPUESTO

| N.º DE Pº | FECHA |
|-----------|------------|
| ESTUDIO | 17/02/2022 |

| CLIENTE |
|---------------|
| NATALIE LESSE |

| ID. DEL CLIENTE | TERMINO PAGO |
|-----------------|-----------------|
| 0 | transf bancaria |

Republica checa

Mail: Natálie Lesse <natalielesse@gmail.com>

REF. OBRA : Pistas padel

CODIGO OBRA:

| DESCRIPCIÓN | CANT. | PRECIO UNIT. | IMPORTE |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------|---------------------|
| PISTA PADEL | | | |
| Ud de suministro y colocación de Kit de pista de padel de vidrio Composan Mod. Granada Eco con vidrio templado/securit de 10 mm , de acuerdo a ficha técnica adjunta . Se incluye , 2 puertas de acceso con cerradura . | 4 | 14.500,00 | 58.000,00 |
| M2 de suministro y colocación de cesped fibrila de polietileno de 12 mm de altura.. 5 años garantía de acuerdo a ficha tecnica adjunta. Homologado F.E.P. | 810 | 19,50 | 15.795,00 |
| Ud de suministro y colocación de Kit de pista de padel de vidrio Composan Mod. Granada Eco INDIVIDUAL con vidrio templado/securit de 10 mm , de acuerdo a ficha técnica adjunta . Se incluye , 2 puertas de acceso con cerradura . | 1 | 12.125,00 | 12.125,00 |
| M2 de suministro y colocación de cesped fibrila de polietileno de 12 mm de altura.. 5 años garantía de acuerdo a ficha tecnica adjunta. Homologado F.E.P. | 130 | 19,50 | 2.535,00 |
| Ud. de Suministro e instalación de sistema de iluminación incluyendo 4 baculos extensión de la propia estructura en tubo de acero de 80/80/3 mm con T superior y 8 Proyectoros de iluminación multiled marca Faerber mod Leopard de 200 W y 4,5 K según ficha técnica adjunta. (incluye instalación eléctrica y conexionado a pie de baculo) (no incluida instalación a partir pie de baculo) | 20 | 460,35 | 9.207,00 |
| Gracias por su confianza | | BASE IMPONIBLE | 97.662,00 |
| | | TIPO IMPOSITIVO | 21,00% |
| | | CUOTA | 20.509,02 |
| | | TOTAL | 118.171,02 € |

* Debido a la subida permanente de materias primas la validez del presupuesto es de 15 dias.

3. Kalkulace počátečních nákladů

| Padel | | | | | |
|------------------------------------------|--------------------|-------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Položka | Cena za ks bez DPH | Počet | Celkem bez DPH | DPH (21 %) | Celkem s DPH |
| Kurt normal (sklo + konstrukce + montáž) | 358 194 Kč | 4 | 1 432 774 Kč | 300 883 Kč | 1 733 657 Kč |
| Koberec s pískem | 482 Kč | 810 | 390 184 Kč | 81 939 Kč | 472 123 Kč |
| Singl kurt (sklo + konstrukce + montáž) | 299 524 Kč | 1 | 299 524 Kč | 62 900 Kč | 362 424 Kč |
| Koberec s pískem | 482 Kč | 130 | 62 622 Kč | 13 151 Kč | 75 773 Kč |
| Osvětlení a jeho instalace | 11 372 Kč | 20 | 227 441 Kč | 47 763 Kč | 275 203 Kč |
| Doprava | 75 344 Kč | 2 | 150 688 Kč | 31 645 Kč | 182 333 Kč |
| Betonový základ kurtu normal | 600 000 Kč | 4 | 2 400 000 Kč | 504 000 Kč | 2 904 000 Kč |
| Betonový základ singl kurtu | 360 000 Kč | 1 | 360 000 Kč | 75 600 Kč | 435 600 Kč |
| Celkem | | | 5 323 233 Kč | 1 117 879 Kč | 6 441 112 Kč |

| Areál – zázemí | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------|---------------------|-------------------|---------------------|
| Položka | Cena za ks bez DPH | Počet | Celkem bez DPH | DPH (21 %) | Celkem s DPH |
| Kulečnick | 36 355 Kč | 1 | 36 355 Kč | 7 635 Kč | 43 990 Kč |
| Fotbálek | 16 529 Kč | 1 | 16 529 Kč | 3 471 Kč | 20 000 Kč |
| Sedací souprava | 9 276 Kč | 2 | 18 552 Kč | 3 896 Kč | 22 448 Kč |
| Židle | 459 Kč | 32 | 14 678 Kč | 3 082 Kč | 17 760 Kč |
| Stoly | 908 Kč | 8 | 7 266 Kč | 1 526 Kč | 8 792 Kč |
| Počítač + telefon + televize | 55 213 Kč | | 55 213 Kč | 11 595 Kč | 66 808 Kč |
| Terasa | 50 000 Kč | 1 | 50 000 Kč | 10 500 Kč | 60 500 Kč |
| Výčepní zařízení | 10 157 Kč | 1 | 10 157 Kč | 2 133 Kč | 12 290 Kč |
| Obrubníky kolem chodníku a terasy | 220 Kč | 180 | 39 600 Kč | 8 316 Kč | 47 916 Kč |
| Chodníky | 1 000 Kč | 150 | 150 000 Kč | 31 500 Kč | 181 500 Kč |
| Kuchyňské spotřebiče: lednička s mrazákem, mikrovlnná trouba, elektrický gril, indukční varná deska | 58 467 Kč | | 58 467 Kč | 12 278 Kč | 70 745 Kč |
| Stojan na kola | 1 115 Kč | 2 | 2 230 Kč | 468 Kč | 2 698 Kč |
| Náradí (vrtačka, hrabla, koště na padel, sekačka atd.) | 50 000 Kč | | 50 000 Kč | 10 500 Kč | 60 500 Kč |
| Náhradní díly (sítě, skla) | 20 000 Kč | | 20 000 Kč | 4 200 Kč | 24 200 Kč |
| Koše | 222 Kč | 10 | 2 223 Kč | 467 Kč | 2 690 Kč |
| Lavičky sport | 892 Kč | 14 | 12 484 Kč | 2 622 Kč | 15 106 Kč |
| Lavičky diváci | 1 074 Kč | 14 | 15 030 Kč | 3 156 Kč | 18 186 Kč |
| Kávovar Nespresso | 4 124 Kč | 1 | 4 124 Kč | 866 Kč | 4 990 Kč |
| Stavební objekt (modul 12x3): sprchy, toalety, šatny, kuchyň, slaboproudé rozvody a instalace, venkovní elektroinstalace a bleskosvod, venkovní vodovod, kanalizace, likvidace dešťové vody | 545 455 Kč | 6 | 3 272 727 Kč | 687 273 Kč | 3 960 000 Kč |
| Inženýrské sítě | 1 000 Kč | 79 | 79 000 Kč | 16 590 Kč | 95 590 Kč |
| Celkem | | | 3 914 635 Kč | 822 073 Kč | 4 736 709 Kč |

| Pozemek | |
|---------|---------------------|
| Položka | Celkem |
| Pozemek | 9 900 000 Kč |

| Beachvolejbal | | | | | |
|---------------------------|--------------------|-------|----------------|------------|---------------------|
| Položka | Cena za ks bez DPH | Počet | Celkem bez DPH | DPH (21 %) | Celkem s DPH |
| Kurty na klíč | 698 950 Kč | 2 | 1 397 900 Kč | 293 559 Kč | 1 691 459 Kč |
| Míč na beach volejbal | 400 Kč | 6 | 2 400 Kč | 504 Kč | 2 904 Kč |
| Rakety na plážový tenis | 1 000 Kč | 10 | 10 000 Kč | 2 100 Kč | 12 100 Kč |
| Míče na plážový tenis 2ks | 82 Kč | 5 | 409 Kč | 86 Kč | 495 Kč |
| Hrablo | 1 364 Kč | 2 | 2 727 Kč | 573 Kč | 3 300 Kč |
| Celkem | | | 1 413 436 Kč | 296 822 Kč | 1 710 258 Kč |

| Crossfit | | | | | |
|----------------------------|--------------------|-------|----------------|------------|-------------------|
| Položka | Cena za ks bez DPH | Počet | Celkem bez DPH | DPH (21 %) | Celkem s DPH |
| Venkovní STREET GYM | 128 000 Kč | 1 | 128 000 Kč | 26 880 Kč | 154 880 Kč |
| TRX | 776 Kč | 2 | 1 552 Kč | 326 Kč | 1 878 Kč |
| Činky kettlebell sada 15ks | 3 942 Kč | 2 | 7 884 Kč | 1 656 Kč | 8 932 Kč |
| Celkem | | | 137 436 Kč | 28 862 Kč | 165 690 Kč |

| Dětské hřiště | | | | | |
|----------------------------|--------------------|-------|----------------|------------|------------------|
| Položka | Cena za ks bez DPH | Počet | Celkem bez DPH | DPH (21 %) | Celkem s DPH |
| Dětské hřiště Marimex Play | 18 587 Kč | 1 | 18 587 Kč | 3 903 Kč | 22 490 Kč |
| Zahradní houpačka | 3 298 Kč | 1 | 3 298 Kč | 692 Kč | 3 990 Kč |
| Trampolína | 4 537 Kč | 1 | 4 537 Kč | 953 Kč | 5 490 Kč |
| Celkem | | | 26 421 Kč | 5 549 Kč | 31 970 Kč |

| Stolní tenis | | | | | |
|---------------|--------------------|-------|----------------|------------|------------------|
| Položka | Cena za ks bez DPH | Počet | Celkem bez DPH | DPH (21 %) | Celkem s DPH |
| Stůl | 15 455 Kč | 2 | 30 909 Kč | 6 491 Kč | 37 400 Kč |
| Pálky | 371 Kč | 12 | 4 453 Kč | 935 Kč | 5 388 Kč |
| Míčky (60ks) | 245 Kč | 1 | 245 Kč | 51 Kč | 296 Kč |
| Celkem | | | 35 607 Kč | 7 477 Kč | 43 084 Kč |

| Pétanque a švédský kubb | | | | | |
|-------------------------|--------------------|-------|----------------|------------|-----------------|
| Položka | Cena za ks bez DPH | Počet | Celkem bez DPH | DPH (21 %) | Celkem s DPH |
| Pétanque | 536 Kč | 2 | 1 073 Kč | 225 Kč | 1 298 Kč |
| Švédská hra kubb | 784 Kč | 2 | 1 569 Kč | 329 Kč | 1 898 Kč |
| Celkem | | | 2 641 Kč | 555 Kč | 3 196 Kč |

| Parkoviště | | | | | |
|---------------------|--------------------|-------|----------------|------------|-------------------|
| Položka | Cena za ks bez DPH | Počet | Celkem bez DPH | DPH (21 %) | Celkem s DPH |
| Štěrkové parkoviště | 500 Kč | 350 | 175 000 Kč | 36 750 Kč | 211 750 Kč |
| Celkem | | | 175 000 Kč | 36 750 Kč | 211 750 Kč |

| Plot | | | | | |
|----------------------|--------------------|-------|----------------|------------|-------------------|
| Položka | Cena za ks bez DPH | Počet | Celkem bez DPH | DPH (21 %) | Celkem s DPH |
| Plot na klíč (382 m) | 261 548 Kč | 1 | 261 548 Kč | 54 925 Kč | 316 473 Kč |
| Celkem | | | 261 548 Kč | 54 925 Kč | 316 473 Kč |

