

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



EKONOMIKA A MANAGAMENT

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Studie proveditelnosti – sportoviště na americký fotbal

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJBA (MĚSÍC/ROK)

10/2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Hana Váchalová

JMÉNO VEDOUČÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Martin Řehoř, PHD., MBA.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 31.8.2023, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zpracování předběžné studie proveditelnosti v oblasti výstavbového projektu pro realizaci sportoviště na americký fotbal.

2. Výzkumné metody:

Teoretická část pracuje s rozбором literárních zdrojů v oblasti vypracování studie proveditelnosti a projektového řízení. V praktické části bylo využito pro část obecnou analýzu trhu, konkurence, SWOT analýzy a marketingového mixu. Pro analýzu rizikovosti pak také analýza rizik. Pro zajištění ekonomického průzkumu bylo využito výpočtu cash flow, diskontovaného cash flow, vnitřního výnosového procenta a diskontované doby návratnosti.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Předběžná studie proveditelnosti zajistila kompletní zmapování základních informací k projektu včetně jednotlivých parametrů, na které by zadavatel v dalších krocích neměl zapomenout. Autorka počítá s optimistickým scénářem realizace provozu, kdy celková výstavba včetně předinvestiční fáze bude realizována a schopna provozu během méně než dvou let. Celkové náklady jsou při dnešních cenách materiálu odhadnuty na 64 568 624 Kč. Z pohledu investice počítá autorka s 60 000 000 Kč, které pochází z dotací a sponzorských darů. Na základě výpočtu Cash flow a diskontované doby návratnosti by sportoviště mělo již čtvrtým rokem provozu začít přecházet do kladných čísel. Během analýzy rizik nebyla odhalena žádná závažná rizika, která by bránila realizaci a autorka studii uzavírá tedy s doporučením v projektu pokračovat.

4. Závěry a doporučení:

Předběžná studie proveditelnosti prokázala životaschopnost navrhovaného projektu. Přesto autorka doporučuje kontrolu výsledků práce, a to v rámci realizace rozsáhle studie proveditelnosti. Před tímto krokem zároveň autorka doporučuje zkontrolovat zjištěné závěry a znovu se zadavatelem ověřit aktuálnost informací ohledem pozemku, investic a rizikovosti projektu.

KLÍČOVÁ SLOVA

studie proveditelnosti, předběžná studie proveditelnosti, sport, americký fotbal

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the diploma thesis is to prepare a preliminary feasibility study in the area of the construction project for the realization of a sports ground for American football.

2. Research methods:

The theoretical part works with the analysis of literature sources in the field of feasibility study and project management. The practical part was used for the general part of the market analysis, competitor analysis, SWOT analysis and marketing mix. Then for the risk analysis also the risk analysis. For the economic research, the calculation of cash flow, discounted cash flow, internal rate of return and discounted payback period were used.

3. Result of research:

The pre-feasibility study ensured a complete mapping of the basic information for the project, including individual parameters that should not be forgotten in the next steps. The author foresees an optimistic scenario for the implementation of operations, where the total construction including the pre-investment phase will be completed and operational in less than two years. The total cost is estimated at CZK 64 568 624 at today's material prices. In terms of investment, the author estimates CZK 60 000 000, which will come from subsidies and sponsorship donations. Based on the calculation of cash flow and discounted payback period the sports ground should start to turn into positive figures already in the fourth year of operation. The risk analysis did not reveal any major risks that would hinder the implementation and the author concludes the study with a recommendation to continue with the project.

4. Conclusions and recommendation:

A pre-feasibility study has demonstrated the viability of the proposed project. Nevertheless, the author recommends a follow-up of the results of the work, as part of the implementation of a large-scale feasibility study. Prior to this step, the author also recommends checking the findings and re-verifying with the sponsor the timeliness of the information with regard to the land, the investment and the riskiness of the project.

KEYWORDS

feasibility study, pre-feasibility study, sport, American football

JEL CLASSIFICATION

L1: Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance
M21: Business Economics

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Hana Váchalová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PEMMA01
Název DP:	Studie proveditelnosti – sportoviště pro americký fotbal
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Projektové řízení 2.2 Studie proveditelnosti 2.3 Metodika 3 Prakticko-analytická část 3.1 Představení záměru 3.2 Analýza trhu 3.3 Studie proveditelnosti záměru 3.4 Implementační plán projektu 3.5 Hodnocení projektu 3.6 Shrnutí a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• DOLEŽAL, J. <i>Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů</i>. Praha: Grada, 2016. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.• RŮČKOVÁ, P. <i>Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi</i>. Praha: Grada, 2019. 160 s. ISBN 978-80-271-2028-4.• SVOBODOVÁ, I., ANDERA, M. <i>Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti</i>. Praha: Grada, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.• SVOZILOVÁ, A. <i>Projektový management: systémový přístup k řízení projektů</i>. Praha: Grada, 2016. 392 s. ISBN 978-80-271-0075-0.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 12. 2021• Zpracování teoretické části do 1. 2. 2022• Zpracování výsledků do 1. 4. 2022• Finální verze do 1. 5. 2022
Vedoucí práce:	Ing. Martin Řehoř, Ph.D., MBA

V Praze dne 30. 11. 2021

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
s=Žák, serialNumber=CA-
10993515
Datum: 2021.11.30 20:39:43
+0100'

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část.....	2
2.1	Projektové řízení	Chyba! Záložka není definována.
2.1.1	Životní cyklus a fáze projektu.....	3
2.1.2	Předinvestiční fáze	5
2.1.3	Investiční fáze	6
2.1.4	Fáze užívání	7
2.2	Studie proveditelnost	8
2.2.1	Rozdělení studie proveditelnosti	9
2.2.2	Návrh struktury předběžné studie proveditelnosti	19
2.3	Metodika	19
3	Praktická část práce	22
3.1	Představení záměru	23
3.1.1	Pozadí studie proveditelnosti	23
3.1.2	Úvodní informace o projektu	25
3.1.3	Modelový projekt sportoviště	28
3.2	Analýza trhu.....	29
3.2.1	Analýza poptávky.....	30
3.2.2	Analýza konkurence.....	31
3.2.3	SWOT analýza	34
3.2.4	Marketingový mix.....	35
3.3	Studie proveditelnosti záměru	38
3.3.1	Managament projektu a řízení lidských zdrojů.....	39
3.3.2	Technické a technologické řešení projektu	41
3.3.3	Zajištění investičního a oběžného majetku	44
3.3.4	Finanční plán a analýza projektu.....	48
3.4	Implementační plán projektu	50
3.4.1	Předinvestiční fáze	50
3.4.2	Investiční fáze – etapa investiční přípravy.....	51
3.4.3	Investiční fáze – etapa realizační přípravy.....	51
3.4.4	Investiční fáze – etapa realizace.....	52
3.4.5	Fáze užívání	52
3.5	Hodnocení projektu	53
3.5.1	Analýza rizik	53

3.5.2 Harmonogram projektu	55
3.6 Snutí a doporučení	56
3.5.2 Doporučení autorky práce	57
4 Závěr	58
Literatura	Chyba! Záložka není definována.
Přílohy	Chyba! Záložka není definována.V

Seznam zkratek

CBA	Cost benefit analysis
CZRN	Celkové základní rozpočtové náklady
ČSN	Česká soustava norem
ČSH	Čistá současná hodnota
ČAAF	Česká asociace amerického fotbalu
ČLAF	Česká liga amerického fotbalu
DDN	Diskontovaná doba návratnosti
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
FK	Fotbalový klub
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	International organization for standardization
IPMA	International project management association
ICB4	Individual competence baseline 4
ICB3	Individual competence baseline 3
NFL	National football league
PVC	Polyvinylchlorid
PMI	Project management institute
PEST	Political, economical, social and technological
RN	Nominální diskontní sazba
SWOT	Strenghts, weaknesses, opportunities, threats
VVP	Vnitřní výnosové procento

Seznam obrázků

Obrázek 1 Fáze projektu	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 2 Marketingový mix	11
Obrázek 3 Mapa	25
Obrázek 4 Branky	26
Obrázek 5 Hřiště	27
Obrázek 6 Návrh zázemí	28
Obrázek 7 Tribuna	28
Obrázek 8 Poruba	29
Obrázek 9 Lokace	37
Obrázek 10 Pozemek	37
Obrázek 11 Organizační struktura	41
Obrázek 12 Rozměry	42

Seznam tabulek

Tabulka 1 Sportovní týmy	30
Tabulka 2 Využití pronájmu	31
Tabulka 3 Hřiště v ČR.....	33
Tabulka 4 Hřiště v Praze	34
Tabulka 5 SWOT analýza	35
Tabulka 6 Provozní hodiny	36
Tabulka 7 Pronájem hřiště.....	36
Tabulka 8 Parcela	38
Tabulka 9 Pracovní pozice	41
Tabulka 10 Objektové členění stavby	44
Tabulka 11 Základní rozpočtové náklady	44
Tabulka 12 Náklady	46
Tabulka 13 Sportovní vybavení	46
Tabulka 14 Rekapitulace	47
Tabulka 15 Branding.....	48
Tabulka 16 Pronájem sportoviště.....	49
Tabulka 17 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu	53
Tabulka 18 Výpočet koeficientu dopadu rizik	54
Tabulka 19 Opatření pro snížení dopadu rizik	55

1 Úvod

Při rozhodování o budoucí investici do realizace stavebního projektu je třeba vzít v úvahu aspekty, které by mohly projekt ovlivnit. Ať už se jedná o povrchový pohled, při němž se zkoumá pouze poptávka či samotná lokalita, nebo o pohled hloubkový, kdy je již třeba zvážit rentabilitu a také celkovou finanční náročnost. Z tohoto důvodu je zde předběžná studie proveditelnosti, aby poskytla odpověď na tyto počáteční otázky a nastartovala projekt na cestě ke skutečné realizaci.

Práce se zaměřuje na předběžnou studii proveditelnosti sportoviště pro americký fotbal. Tento nápad na projekt vznikl v posledních letech existence českých sportovních reprezentací, kdy nejen autorka, ale zejména zadavatel začali pociťovat potřebu podpory dalšího rozvoje. Cílem realizace tohoto projektu je tedy nejen zvýšení kvality tak specifického sportu v Čechách, ale i úrovně soutěží hraných na globální úrovni.

Evropská liga amerického fotbalu pomalu sráží na kolena českou ligu. Dokud nebudou mít týmy lepší zázemí pro trénink a hru amerického fotbalu, nelze i přes již tak vysokou profesionalitu hráčů očekávat jejich případnou konkurenceschopnost, a tedy i další pokračování v budování lepší kvality a reprezentace.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, aby představila myšlenku a také celý projekt v jeho počátečních fázích. V teoretické části se autorka zabývá obecným popisem projektu výstavby a jednotlivými detaily. Dále popisuje studii proveditelnosti včetně jednotlivých kapitol. V závěru představuje postup práce pro praktickou část. Zde je navržen konkrétní postup s ohledem na realizaci předběžné studie proveditelnosti.

Praktická část již vychází z osnovy předběžné studie proveditelnosti navržené autorkou s ohledem na skutečnost, že se jedná o vůbec první dokument vytvořený pro tento plán zadavatele, a proto jsou pro popis technické a technologické části použity pouze modelové projekty, které splňují vstupní požadavky.

Předběžná studie proveditelnosti nicméně zahrnuje základní náležitosti pro prvotní seznámení čtenáře s projektem v podobě úvodu do projektu, základních informací a ukávek modelových projektů, které jsou již se stejným záměrem realizovány. Tato část obsahuje také návrh jednotlivých fází realizace projektu, a to předinvestiční, investiční a fáze užívání. Součástí průzkumných činností jsou také jednotlivé analýzy, a to jak trhu a konkurence, tak také analýzy SWOT a marketingového mixu. Pro konkrétní představu o možnostech realizace projektu je pak v práci zpracován konkrétní finanční plán včetně rozpisu jednotlivých položek, analýza projektu, výpočet cash flow a zajištění dlouhodobého a oběžného majetku. Pro úplnost autorka zpracovala také konkrétní harmonogram projektu a celkové vyhodnocení celé studie včetně doporučení, která jsou nezbytná pro přechod k dalšímu kroku realizace, tj. zpracování Studie proveditelnosti.

Cílem této práce je poskytnout na základě prvotních informací o projektu základní dokument, který bude sloužit jako první východisko pro zadavatele na cestě k rozhodnutí, zda je projekt vůbec ke zvážení, či se má uzavřít již v počátku. Autorka se zároveň snažila dokument sestavit tak, aby shrnul myšlenky zadavatele do reálné představy, kterou bude možné předat k náhledu do rukou nedotčených čtenářů tohoto sportu a investorů, kteří vidí ve sportu stejný potenciál jako sama autorka.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoretická část práce má za cíl poskytnout čtenáři hlubší vhled do základních pojmů, metod a analýz, které jsou klíčové pro realizaci praktické části této práce. Poskytne tak teoretický základ, na kterém bude praktická část stavět.

Kapitoly jsou v této části uspořádány v logickém sledu, aby čtenáři umožnily snadnou orientaci v různých aspektech studie proveditelnosti. Tato struktura zajišťuje, že čtenář postupně proniká do hlubších souvislostí a postupů, které jsou nezbytné pro úspěšnou realizaci celého projektu. Autorka se zde proto zaměřuje na důležitou terminologii, která se v práci používá, a vysvětluje klíčové analýzy a rovnice, aby zajistila pochopení metod, které budou dále aplikovány v praktické části.

Stěžejní část je věnována zejména podrobnému popisu jednotlivých kroků, které jsou součástí studie proveditelnosti. Autorka zde podrobně rozebírá jednotlivé kroky, jejich význam a cíle. Důvodem je propojení těchto kroků s následným návrhem osnovy předběžné studie proveditelnosti. Tím je zajištěno, že výsledná práce má pevný základ a je schopna předložit komplexní pohled na studovaný problém.

Význam této teoretické části spočívá také v tom, že umožňuje čtenáři sledovat metodiku a postupy, které byly použity při hodnocení. Tímto způsobem je možné dosáhnout analytického přístupu k problému a zajistit objektivní vyhodnocení výsledků. Celkově tedy teoretická část práce hraje klíčovou roli při vytváření pevného základu pro praktickou část, která bude vycházet z teoretických poznatků a aplikovat je na konkrétní projekt.

2.1 Projektové řízení

Pro pochopení projektového řízení je potřeba v první řadě vysvětlit pojem projekt. Ten podle Křivánka (2019, s. 14) pochází z latinského slova *projectum*, které můžeme přeložit jako návrh či rozvrh nebo plán. Tedy něco písemného, statického, co předchází akci. V průběhu času dostal termín projekt další obsah – nejen sestavení plánu, ale zejména realizaci plánu změny současného stavu. Projekt tedy něco mění – vylepšuje, přidává nebo ubírá.

Slovo „projekt“ definuje také ČSN ISO 10 006 (010333), podle které jde o jedinečný proces sestávající se z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.

Termín projektové řízení, je pak logicky odvozen ze samotného slova projekt. Podle Bočkové (2016, s. 26) si projektové řízení lze představit jako nástroj k zavedení změny, kterou nemůžeme zajistit jinak než projektem jako souhrnem prováděných činností tvořících cestu (trajektorii) od výchozího, počátečního stavu k definovanému cílovému stavu.

Doležal (2016, s. 16) zase vysvětluje projektové řízení jako soubor norem, doporučení a zkušeností popisujících, jak řídit projekt. Vzhledem k různosti projektů jako takových se veskrze jedná spíše o všeobecně platné skutečnosti, určitou filozofii přístupu k řešení dané problematiky než o konkrétní a podrobné směrnice, návody apod.

Dále autor popisuje projektové řízení jako způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty, jinými slovy – aby vznikl úspěšný projekt.

Podle Křivánka (2019, s. 15) je pak projektové řízení proces, ve kterém jednotlivci nebo organizace efektivně využívají zdroje, zejména projektové týmy, k realizaci projektů. Za

provádění projektů a celkové výsledky je zodpovědný projektový manažer a jeho tým, který vede a řídí, ošetřuje rizika projektu a využívá příležitosti. Smyslem projektu je tak úspěšně dokončit projekt, tedy dodat ve všech parametrech to, co bylo na začátku slíbeno.

Podle Donato (2023) se projektové řízení dělí do pěti základních kategorií:

- zahájení projektu;
- plánování projektu;
- realizace projektu;
- monitorování a kontrola projektu;
- uzavření projektu.

Jak dále doplňuje Bočková (2016, s. 16), k návrhu projektového řízení lze také využít mnoho doporučujících standardů, kterými jsou například IPMA, PMI, ISO 10006, ISO 21 500 a další.

Mezi nejnovější verze standardu patří IPMA podle Máchala (2023) pod názvem ICB4. Ta je aktuálně celosvětovým standardem, který definuje nově kompetence (schopnosti, znalosti, dovednosti) požadované pro úspěšné řízení projektů. ICB4 navazuje na předchozí verzi ICB3, předkládá nové pohledy na kompetence projektového manažera a představuje významný krok v chápání kompetencí tak, aby projekty byly úspěšně realizovány. Jako novinka se zde objevují kompetence nejen pro řízení projektů, ale i pro řízení programů a řízení projektového portfolia.

Všechny mají ale stejný společný cíl, a to vytvořit pouze doporučený rámec pro management konkrétního projektu. Další činnosti jsou pak vždy odrazem charakteristik projektu, který má za cíl přejít od klasického personálního řízení zakázek k procesnímu řízení založenému na projektových týmech.

2.1.1. Životní cyklus a fáze projektu

Aby byl projekt dobře zpracován a bylo vzhledem k různým činnostem docíleno efektivního postupu práce, dělí se často do jednotlivých fází. Dle Svozilové (2016, s. 37) je projekt prvkem, který má charakter procesu a v době své existence se vyvíjí, a proto nachází v různých fázích, které nazýváme životní cyklus projektu. Existuje celá řada definic životního cyklu projektu, v žádné z oblastí ale neexistuje shoda ani mezi teoretiky, hospodářskými sektory nebo jednotlivými společnostmi.

Z tohoto důvodu rozděluje Doležal (2023, s. 37) různé fáze životního cyklu projektu do čtyř základních modelů, které jsou schopné různé míry flexibility s ohledem na projekt:

- **vodopád:** jde o zřejmě nejvíce prediktivní přístup. V ryzí podobě předpokládá, že jakmile proběhne určitá fáze projektu, je vyřešena a není třeba se k ní vracet. To se samozřejmě v praxi stává velmi vzácně, takže je v rámci tohoto přístupu potřeba věnovat značnou pozornost řízení změn a rizik. Někdy se také používá tzv. rolling wave princip, při kterém je do detailu plánována pouze nejbližší etapa, ta další pak až na základě aktuálního stavu;
- **interaktivní model:** spočívá v postupu, kdy je nejprve nhrubo načrtnuto výsledné řešení, aby bylo možné odsouhlasit daný směr, který je dále rozpracován do dalších detailů. Například se může jednat o nějakou stavbu, ke které nejprve proběhne architektonická soutěž. Nejprve je tedy vybrán styl řešení a následně vítězný architekt vytvoří podrobnější návrh, pak projektanti rozpracují konkrétní dokumentaci k různým stupňům schvalování až po dokumentaci k provedení stavby. Stavba je následně podle dané dokumentace skutečně vytvořena;

- **inkrementální model:** při tomto modelu je vytvořen výsledek po částech. Pokud existuje developerský záměr postavit na získaných pozemcích novou čtvrť a začne se třeba prvními dvěma bytovými domy, pak s odstupem se postaví další tři a tak dále;
- **agilní model:** ten do určité míry kombinuje inkrementální a interaktivní. Pracuje se v krátkých cyklech, iteracích, které vždy přinesou dílčí výsledek, který dává smysl a je na něj možné získat zpětnou vazbu od zákazníka, uživatele. Klíčový pojem je zde „hodnota“. Je potřeba snažit se vytvářet nejdříve ty části, které mají nejvyšší předpokládanou hodnotu (což redukuje riziko nesprávných předpokladů);
- **hybridní model:** buď v čase, nebo v rámci rozsahu obsahuje různé prvky z výše uvedených. Například fáze vývoje může být agilní, zatímco fáze výroby prediktivní. Nebo mohou být prediktivní některé výstupy, zatímco jiné mohou být agilní.

Toto vysvětlení nicméně nebere projekt jako ucelený útvar a spíše bere ohledy na charakteristické rysy jednotlivých fází. Dvořák a Mareček (2017, s. 18) proto sestavili přehled klíčových charakteristik jednotlivých fází projektu, jimiž by měly všechny projekty projít. Konkrétně tedy životní cyklus determinuje osvědčenou posloupnost kroků, kterou není radno obcházet a kterou jsou:

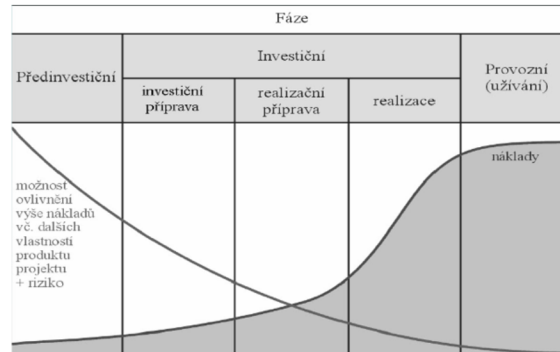
- **fáze iniciace projektu:** Hodnocení proveditelnosti spojené s výstupem je zaměřeno na zhodnocení, zda je možné dosáhnout toho, co je požadováno ze strany zadavatele projektu. Hodnocení realizovatelnosti na druhé straně zkoumá schopnost projektu být uskutečnitelným v rámci časových a finančních omezení. Dokonce i projekt, jenž produkuje produkt, který je běžně vyráběn, nemusí být realizován kvůli nedostatečnému rozpočtu nebo omezeným časovým možnostem;
- **fáze plánování projektu:** Představuje rozsáhlý úkol projektovým manažerům. Jednoduše řečeno: Čím lépe projekt naplánují, tím snadněji bude možné ho sledovat a řídit, což zvyšuje pravděpodobnost úspěšného dokončení. Metody plánování jsou rozděleny podle tří rovin Trojimperativu: plánování kvality, času a nákladů;
- **fáze sledování projektu:** Zahnuje především vymezení srovnávací základny pro vyhodnocování odchylek a aktualizaci odvedené práce na projektu. Pomocí Směrného plánu, který představuje zálohu všech naplánovaných akcí v okamžiku spouštění realizace, se vytvoří základna pro srovnání. Vůči ní je pak evidována skutečnost a aktualizuje se výhled projektu. Tím je získán jednoduchý přehled o aktuální situaci projektu;
- **fáze řízení projektu:** Využívá zjištěné odchylky mezi skutečností a plánem jako podklad pro rozhodování o dalším průběhu realizace projektu. Rozhodování by se mělo provádět opět ve vazbě na Trojimerativ. Manažeři projektů se zpravidla rozhodují o tom, jak kompenzovat odchylky v kvalitě dodávky, jak narovnat časová zpoždění nebo jak zajistit dodatečné prostředky pro navýšení rozpočtu;
- **fáze ukončení projektu:** Tato část obsahuje poslední kroky cesty, kterou podstupuje manažer projektu pro dosažení úspěšného završení projektu. Fáze ukončení může teoreticky nastat buď na konci celého projektu, nebo také v jeho průběhu. V tomto případě jde o předčasné ukončení, k němuž se zpravidla přistupuje v okamžiku, kdy je projekt významně odchýlen od svého plánu.

Prediktivní projekt, ať už se řídí podle jakéhokoli z výše uvedených modelů, se může nicméně z hlediska času, jednotlivých činností nebo manažerského pohledu dělit podle Heralové (2013, s. 3) na:

- předinvestiční (přípravnou) fázi;

- investiční fázi;
- fázi užívání (provozování).

Obrázek 1 Fáze projektu



Zdroj: Heralová (2013, s. 4)

Tyto fáze se mohou průběžně překrývat, jsou však v dané posloupnosti (jak je vidět na obrázku 1) a mají za cíl návaznosti jednotlivých kroků. Jak doplňuje fáze řízení projektu Doležal (2023, s. 37), je zřejmé, že projekt zároveň před svým zahájením musí nějak vzniknout a pro zahájení musí existovat nějaké zadání, například v rámci nějakého programu apod. Obdobně je vhodné po ukončení projektu provést zpětné vyhodnocení nezávislým týmem. Tyto fáze však již nejsou přímou součástí řešeného projektu, spíše jsou otázkou systému a procesu řízení projektu v dané organizaci.

2.1.2. Předinvestiční fáze

Podle Heralové (2013, s. 16) je smyslem předinvestiční fáze definovat účel a cíle projektu včetně zpracování potřebné dokumentace v takové míře podrobnosti, aby byla jasným podkladem pro činnosti ve fázi investiční. Zároveň v této fázi zůstává ještě mnoho neznámých, které musí být pouze odhadnuty a v dalším průběhu projektu zpřesněny.

Pro tuto fázi je tedy dle autorky charakteristický sběr dat, která jsou rovnou vyhodnocena pro přechod do další fáze projektu. Pro tyto účely bývá obsahem předinvestiční fáze:

- předběžná studie proveditelnosti (Pre-feasibility study);
- studie proveditelnosti (Feasibility study);
- studie příležitostí (Opportunity study);
- analýzy trhu, analýza nákladů nebo přínosů (Cost-benefit analysis).

Předinvestiční fáze je tedy podle Slavíka (2013, s.73) obdobím přípravných prací, kdy se projekt připravuje a rozhoduje se o jeho realizaci či zamítnutí. Tato fáze obvykle začíná přípravou investičního záměru nebo technicko-ekonomické studie proveditelnosti a končí vypracováním smlouvy o dodávkách. Součástí této fáze je také vyhodnocení efektivnosti projektu.

Veškeré příjmy a výdaje vzniklé v tomto období jsou pro posouzení investice irelevantní a nesmí ovlivnit její hodnocení. Někdy může být označována jako "utopené náklady". Je tomu

tak proto, že investor tyto náklady vynaloží bez ohledu na to, zda bude investice nakonec realizována, či nikoli.

2.1.3. Investiční fáze

Tato fáze bývá v literatuře dělena do dvou základních fází, a to:

- etapa investiční a realizační přípravy;
- etapa realizace.

Konkrétní obsah těchto fází nicméně opravdu záleží již na konkrétním předmětu projektu. Smyslem této fáze je nicméně podle Heralové (2013, s.19) konkretizovat koncepci z předinvestiční fáze, zpracovat příslušnou projektovou dokumentaci stavby, získat stavební povolení, uzavřít potřebné smlouvy, a tak umožnit zahájení realizace stavby.

Z autorčina popisu vychází dále i konkrétní rozdělení investiční fáze s ohledem na jednotlivé kroky do tří částí, kdy podle Heralové jde o:

Plánování

- průzkumy (inženýrsko-geologický průzkum, hydrogeologický průzkum, stavebněhistorický průzkum, stavebnětechnický průzkum);
- zajištění pozemku (nákupem nebo pronájmem, tzn. uzavření kupní nebo nájemní smlouvy, žádost o vklad do Katastru nemovitostí);
- výběr inženýringové společnosti, výběr projektanta;
- dokumentace pro územní řízení a projednání v rámci územního řízení, získání územního rozhodnutí nebo souhlasu;
- dokumentace pro stavební povolení a projednání ve stavebním řízení, získání stavebního povolení.

Příprava realizace

- zadávací dokumentace;
- výběr zhotovitele (výběrové řízení nebo přímé oslovení investorem, smlouva o dílo);
- dokumentace pro provedení stavby.

Důležitým krokem u přípravy realizace je tedy konkretizace koncepce vytvořené v předchozí fázi. V této fázi je tak klíčová příprava veškeré potřebné projektové dokumentace související s výstavbou. Patří sem také získání stavebního povolení a uzavření potřebných smluv. Tyto kroky připravují půdu pro následující fáze a umožňují plynulé zahájení vlastní výstavby.

Hlavním cílem této fáze je ale zajistit, aby byly pečlivě zpracovány všechny detaily a právní aspekty a projekt mohl hladce pokračovat. To zahrnuje úzkou spolupráci s různými institucemi a odborníky, získání potřebných povolení a zajištění všech nezbytných dohod a smluv. Teprve po dokončení těchto klíčových kroků může začít fyzická výstavba s jasnými pokyny a hladkým průběhem.

Vlastní realizace

- předání a převzetí staveniště;
- realizace stavebních objektů (dokumentace pro změnová řízení, stavební deník);
- autorský dozor, technický dozor investora;

- controlling stavby;
- předání a převzetí stavby (protokol);
- závěrečné vyúčtování (konečná faktura);
- dokumentace skutečného provedení stavby;
- zkušební provoz;
- kolaudační souhlas nebo oznámení stavebnímu úřadu.

Ve fázi realizace projektu je nezbytné zároveň shromáždit řadu důležitých dokumentů, které podle Heralové (2013) pečlivě dokumentují průběh a kvalitu stavby. Mezi klíčové součásti dokumentace v této fázi patří:

- stavební deník: Podrobný záznam o průběhu stavby, včetně provedených prací, dodržování plánů a případných změn;
- dokumentace kvality: ta zahrnuje všechny příslušné zkoušky, certifikáty a testy potvrzující kvalitu použitých materiálů a provedených prací;
- záznamy o dodržování předpisů: Dokumenty, které prokazují, že stavba odpovídá projektovým specifikacím, technickým normám a požadavkům stanoveným ve stavebním povolení. Může jít o revizní zprávy různých systémů, například elektrických, vodovodních, plynových a kanalizačních, a také o komplexní protokoly o zkouškách;
- dokumentace sloužící jako podklad pro finanční vypořádání stavby, včetně nákladů, provedených prací a dalších relevantních informací;
- předávací protokol: Dokument potvrzující oficiální předání stavby investorovi nebo objednateli, včetně podrobností o provedených pracích a stavebním objektu;
- realizační dokumentace stavby a fotodokumentace: Podrobný záznam o skutečném provedení stavby, včetně fotografií, dokumentující jednotlivé fáze a klíčové okamžiky stavebního procesu.

Tato široká škála dokumentů je nezbytná pro zajištění transparentnosti, kvality a dodržování plánů v celém procesu realizace projektu.

Cílem realizační fáze je tedy pečlivá realizace stavebního projektu v souladu s dohodnutými smlouvami, dodržení dohodnuté ceny, termínů a požadované kvality. Tato fáze zahrnuje úplné předání funkčního stavu stavby, případně ověřené zkušebním provozem, a získání souhlasu s užíváním stavby prostřednictvím kolaudačního řízení. Ukončením zkušebního provozu končí nejen realizační, ale i investiční fáze projektu a budova je připravena k běžnému užívání.

V této fázi je nezbytné zajistit, aby byly pečlivě dodrženy všechny dohody a aby stavba odpovídala představám a požadavkům investora. Předání plně provozuschopného stavu budovy a následně ověření zkušebním provozem je posledním krokem realizační fáze a důležitým přechodem do fáze užívání. Pokud je tato fáze úspěšně dokončena, je budova připravena poskytovat své služby nebo funkce v souladu s plány a očekáváními.

2.1.4. Fáze užívání

Jde o poslední z fází, kdy podle Heralové (2013) probíhá nejen záruční doba projektu, ale je zde ověřena zároveň funkčnost a požadovaná kvalita. Smyslem této fáze je tedy zejména splnění účelu stavby, pro kterou byla realizována.

Na straně investora je v této fázi zabezpečení samotného chodu a provozní spolehlivosti. Po dokončení fyzické výstavby a úspěšném ukončení stavebního procesu je tedy investor odpovědný za zajištění optimálního provozu a údržby budoucí funkčnosti budovy. Tato fáze se zaměřuje na klíčové aspekty, které jsou k tomu nezbytné.

Jedním z prvních úkolů je připravit podmínky pro efektivní využívání budovy. To zahrnuje vytvoření provozní dokumentace, která pečlivě stanoví podmínky pro údržbu a opravy budovy. Tento krok je nezbytný pro dlouhodobou udržitelnost, kvalitu a bezpečnost budovy.

Poté investor učiní formální krok k nabytí vlastnictví nemovitosti zápisem do katastru nemovitostí. Tím je potvrzeno, že budova právně patří investorovi. Současně je třeba uzavřít smlouvy s dodavateli energií, vody, plynu a dalších důležitých služeb, které zajišťují bezproblémový chod a provoz budovy.

Druhým důležitým krokem je kontrola budovy v záruční době. Během ní se zjišťují a odstraňují případné závady, což je klíčové pro zajištění vysoké kvality stavby a minimalizaci budoucích problémů. Investor také řeší finanční závazky spojené s náklady projektu a uzavírá ekonomickou stránku celého projektu. Tato fáze končí archivací veškeré projektové dokumentace, včetně informací o provedení stavby, smluv, faktur a dalších relevantních materiálů.

Tato fáze se tak stará o řádný přechod od realizace ke stabilitě, zajišťuje plynulý provoz stavby a připravuje ji na budoucí výzvy a potřeby.

Jak doplňuje Slavík (2014, s.80), provozní fáze je období od zahájení provozu projektu po jeho ukončení. Je to tedy doba, kdy projekt přináší plánovaný užitek. Provozní fáze může podle povahy investice zahrnovat i obnovu dílčích částí projektu. Je-li například předmětem investičního projektu budova s životností padesát let, bude zahrnovat i obnovu instalací, topení, případně dalšího vybavení s životností mnohem kratší.

Podle autora zároveň projekt končí po uplynutí stanovené doby svého trvání. Tato doba může být rozmanitá a závisí na technické povaze investice, organizaci projektu a způsobu jeho financování. V praxi může celý investiční projekt trvat od několika měsíců či mála let až po třeba 99 let.

2.2 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti nebo také feasibility study je podle Kuncové (2016, s. 29) souhrnný dokument, který vymezuje veškeré výstupy vlastního plánu projektu a jeho veškeré informace, které jsou potřebné k úspěšné realizaci. Studie proveditelnosti obsahuje předrealizační vyhodnocení, které je zaměřené na proveditelnost, udržitelnost a efektivnost celého projektu. Studie proveditelnosti se zároveň liší podle svého účelu, pro který je studie připravována a je možné se setkat s různou strukturou či rozsahem dokumentu.

Podle Průchy a Vetešky (2014, s. 31) jde o hodnotící analýzu, která se provádí před zahájením nějakého projektu, inovačního programu, reformy apod. Jejím účelem je realisticky zjistit – respektive předpovědět – jaké jsou šance úspěšnosti daného projektu při zohlednění stávajících podmínek. Dobře provedená analýza proveditelnosti tak může například předpovědět, do jaké míry by mohla být realizace projektu úspěšná, respektive s jakými potížemi a bariérami je nutno pro realizaci počítat.

Jak vyplynulo z předchozí kapitoly předinvestiční fáze projektu, je pro rozhodnutí o realizaci samotného projektu potřeba dodání základních podkladů, které mají podpořit nebo vyloučit finální rozhodnutí o realizaci stavby.

Pro tyto účely se vytváří studie proveditelnosti, kdy podle Ministerstva vnitra České republiky (2023) musí být dodrženy jednotlivé kroky v osnově, která vypadá následovně:

1. titulní stránka a úvod;
2. výchozí stav, zdůvodnění realizace projektu a analýza jeho potřebnosti;
3. popis projektu a jeho aktivit/etap;
4. management projektu a projektový tým;
5. technické a technologické řešení projektu;
6. způsob zajištění projektu;
7. zajištění investičního (dlouhodobého) majetku;
8. harmonogram realizace projektu včetně rozpočtového harmonogramu;
9. finanční a ekonomická analýza;
10. hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu;
11. analýza a řízení rizik;
12. vliv projektu na životní prostředí a vliv projektu na rovné příležitosti;
13. zhodnocení projektu na základě výsledků studie;
14. upozornění a doporučení.

První tři kapitoly, kapitoly 1-3, se zabývají podrobným popisem samotného projektu a vysvětlením důvodů, které vedly k jeho zadání. Čtenář tak získá celkový obraz o projektu. Následující kapitoly se pak zabývají již konkrétními aspekty projektu, přičemž tato část je systematicky členěna do jednotlivých kapitol. Tento přístup zajišťuje, že jednotlivé kapitoly na sebe navazují a tvoří tak logický rámec celého projektu.

2.2.1 Rozdělení studie proveditelnosti

Základní popis jednotlivých kapitol vychází z pokynů Ministerstva vnitra České republiky (2023) a metodiky zpracování Studie proveditelnosti podle prezentace Technické Univerzity v Liberci (2023). Zde platí:

1. Titulní stránka a úvod

Součástí titulní strany je zejména identifikace klíčových informací, které zahrnují název dokumentu (v tomto případě studie proveditelnosti), název samotného projektu, údaje o zadavateli a zpracovateli (pokud se liší) a kontaktní údaje. V případě potřeby mohou být připojeny přílohy, které obsah dokumentu podpoří a rozšíří. Tato identifikace a specifikace slouží k jasnému a strukturovanému vymezení obsahu a kontextu dokumentu.

2. Výchozí stav, zdůvodnění realizace projektu a analýza jeho potřebnosti

Tato kapitola obsahuje stručný popis stávající situace s důrazem na zjištěné problémy a nedostatky, které má projekt řešit. Dále analyzuje poptávku, která vyžaduje realizaci projektu,

a provádí důkladnou analýzu konkurence, která definuje přínosy a nezbytnost projektu. Tyto aspekty jsou podpořeny identifikací cílových skupin a prostředí, kterého se projekt bude týkat. Pro analýzu jednotlivých aspektů projektu může být využito různých metod. Mezi nejčastěji užívané patří SWOT a PEST analýza nebo například marketingový mix.

SWOT analýza

Podle Máchala, Kopečkové a Presové (2015, s. 35) je tato analýza v projektovém managementu velice osvědčenou technikou, zejména v oblasti řízení rizik, ale také v oblasti analýzy prostředí. Jde o univerzální analytickou techniku zaměřenou na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňující úspěšnost projektu. SWOT analýza se akronymem z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů kdy jednotlivá slova znamenají:

- strengths – silné stránky;
- weaknesses – slabé stránky;
- opportunities – příležitosti;
- threats – hrozby.

Autor zároveň doporučuje postup, na základě kterého by mělo probíhat provedení této analýzy:

- a. pokud je to možné, využít aktuální SWOT analýzu podniku, nebo ji zpracovat s ohledem na oblasti silných a slabých stránek týkající se projektu;
- b. vybrat a upřesnit interní silné a slabé stránky týkající se projektu;
- c. nalézt další specifické interní silné a slabé stránky týkající se projektu;
- d. vybrat a upřesnit externí příležitosti a hrozby podniku, jež mají vztah k projektu, a posoudit, které z nich jsou potenciálními hrozbami a příležitostmi pro projekt, výsledkem je první skupina hrozeb a příležitostí projektu;
- e. hledat další příležitosti a hrozby mimo podnik nebo v prostředí podniku, které jsou však externí pro projekt, výsledkem je další skupina hrozeb a příležitostí projektu;
- f. využití typových strategií pro vnitřní čtverce tabulky SWOT pro bližší porozumění nalezených hrozeb a příležitostí a případně návrhu strategií pro jejich řešení.

PEST analýza

Jedná se o analýzu vnějšího prostředí. Podle Váchala, Vochozky a kol. (2013, s. 667) je cílem této analýzy popsat prostředí, ve kterém se projekt odehrává, ale nemůže jej ovlivnit. I když není projekt schopen toto prostředí ovlivnit, může realizovat opatření, díky kterým využije příležitostí nebo minimalizuje rizika spojená s daným prostředím. Bez návrhu konkrétních opatření by se tato analýza mohla snadno stát analýzou bez reálného výstupu, se kterou by se dále nepracovalo, a tudíž by jí bylo zbytečné realizovat.

Mezi faktory, které tato analýza zkoumá, patří podle Šafrové (2019):

- politicko-legislativní: Sem patří právní rámec, který musí vzít podnik v úvahu, jeho stabilita, provázanost oboru podnikání s politikou, daňové a jiné regulace, v českém prostředí také vliv legislativy EU, místní vyhlášky a regulace, míra korupce a lobbistické podmínky, podmínky veřejných zakázek, dotační politika, omezení nebo podpora zahraničního obchodu apod.;

- ekonomické: Do ekonomických faktorů se obvykle zařazuje celkový stav ekonomiky vyjádřený nejrůznějšími souhrnnými ukazateli, jako je HDP, inflace nebo nezaměstnanost, průměrná a minimální mzda, úrokové sazby, celkové náklady na práci, dostupnost investičních pobídek, konkrétní dotační tituly apod.;
- sociokulturní: Řadíme sem nejrůznější demografické trendy (stárnutí obyvatel, single domácnosti, nízká porodnost, ...), mezigenerační solidaritu, úroveň a charakter vzdělání obyvatel, zvyky a kulturní specifika, hodnoty, priority, životní styl, náboženství a jeho vliv na společnost apod.;
- technologické: V rámci analýzy makroprostředí bývají hodnoceny obecné technologické trendy, celková technická vyspělost regionu, úroveň ochrany duševního vlastnictví, stav energetické, dopravní a komunikační infrastruktury, rychlost přenosu technologií z výzkumu do praxe, vládní výdaje na výzkum apod.

Marketingový mix

Na základě definice Jakubíkové (2013, s. 190) se jedná o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní program podniku byl co nejbližší potřebám a přáním cílového trhu. Jednotlivé proměnné mohou vytvářet dílčí mixy. Marketingový mix je proto tvořen z několika prvků dle obrázku 2, které jsou vzájemně propojeny, a vyznačuje se hledáním jejich optimálních proporcí.

Obrázek 2 Marketingový mix



Zdroj: Jakubíková (2013, s. 190)

Marketingový mix je podle Slavíka (2014, s. 17) vymezen v angličtině čtyřmi „P“:

- produkt (Product) – tedy zboží či služba, kterou zákazník nakupuje;
- cena (Price) – za kterou je produkt prodáván a nakupován;
- místo (Place) – na kterém je produkt dodáván, a cesty, kterými se tam dostává;
- propagace (Promotion) – tedy způsob, jak se dá vědět cílovému trhu (skupině) o produktu a jeho dodavateli.

Takto sestavená analýza nabízí v celku komplexní pohled na budoucí fungování firmy nebo podniku v jeho základních aspektech provozu a realizace.

3. Popis projektu a jeho aktivit/etap

V této fázi projektu jsou podrobně popsány klíčové činnosti a fáze projektu. Jsou zde formulovány odpovědi na základní otázky, které určují povahu a zaměření projektu. Analyzují se zde cíle a účel projektu, identifikují se služby, které projekt umožní poskytovat, a ukazuje

se, jaký konkrétní problém projekt řeší. Jasně se identifikuje investor (resp. vlastník či provozovatel) projektu a určuje se kapacita (rozsah) a místo realizace projektu.

Další částí je pak podrobný popis jednotlivých fází, kterými bude projekt procházet, a zdůraznění jejich specifik s ohledem na rozdělení jednotlivých činností. Více k jednotlivému rozdělení autorka popsala v kapitole Životní cyklus a fáze projektu.

4. Management projektu a projektový tým

Tato část se zaměřuje na podrobný popis způsobu řízení projektu z pohledu lidských zdrojů a projektového týmu. Jsou zde uvedeny informace o zaměstnancích zapojených do projektu, jejich účast a pozice v rámci projektového týmu. Zahrnuty jsou také všechny kroky plánování, organizace, řízení a kontroly všech procesů a organizačních jednotek, které jsou nezbytné pro úspěšnou realizaci projektových aktivit.

Svozilová (2016, s. 18) vysvětluje, že projektový management se od běžné formy operativního řízení v liniově řízeném podniku liší především svou dočasností a přidělováním zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb projektu. Po dobu trvání projektu jsou tedy na projekt alokovány personální, finanční nebo technologické zdroje podle plánovaných potřeb a po jeho ukončení jsou tyto zdroje spotřebovány nebo převedeny na jiné projekty.

Mezi potencionální výhody přitom podle Svozilové (2016, s. 19) patří:

- ke všem aktivitám, které jsou součástí projektu, jsou přiřazeny role a odpovědnosti bez ohledu na případné změny realizačního personálu;
- je jasné identifikován časový a nákladový rámec realizace;
- realizační zdroje projektu jsou přiděleny na dobu trvání projektu a poté jsou uvolněny pro jiné projekty nebo spotřebovány, což umožňuje větší flexibilitu a efektivitu ve využívání těchto zdrojů;
- jsou vytvořeny podmínky pro sledování skutečného průběhu oproti plánu, v průběhu realizace je tak možno definovat odchylky oproti plánu a efektivně směřovat korektivní akce;
- systém rozdělení odpovědností za zařízení projektu a pravidla eskalace problémů umožňují plynulé řízení bez nutnosti nadměrného dohledu ze strany zákazníka/sponzora projektu;
- principy řízení přispívají k získání souhlasu k naplnění nebo překročení plánovaného cíle projektu;
- systémový přístup k řízení projektu generuje celou řadu informací, použitelných pro realizaci dalších projektů.

Podle autorky tedy úspěšný projektový management může být definován jako dosažení plánovaného cíle projektu, a to při dodržení časového limitu, předpokládaných nákladů nebo jiných čerpaných zdrojů.

5. Technické a technologické řešení projektu

Cílem kapitoly je kompaktní shrnutí všech klíčových technických a technologických aspektů projektu. Představuje vybrané technologie, technické parametry jednotlivých zařízení architektonické řešení stavby i stavební řešení a důkladně zkoumá výhody a nevýhody těchto konkrétních řešení. Současně je zdůrazněna možná technologická infrastruktura, tedy

energetické a materiálové toky potřebné pro provoz, údaje o předpokládané životnosti jednotlivých zařízení, nutné náklady na údržbu a opravy. Součástí této části je také analýza změn provozní výkonnosti v důsledku opotřebení a dalších faktorů.

Důležitou součástí této části projektu jsou také informace o nákladech na údržbu, nákladech spojených s opravami a informace o případných změnách provozní náročnosti v důsledku času nebo opotřebení. Tato část je tak klíčovým zdrojem informací o technickém prostředí a potenciálních problémech, které mohou projekt ovlivnit během jeho životního cyklu.

6. Způsob zajištění projektu

Zajištění projektu je naprosto klíčové, a proto jsou v této kapitole uvedena kritéria použitá pro výběr optimálního řešení. Kritéria jsou podrobně popsána a zdůvodněna, což nám umožní lépe pochopit rozhodovací faktory. Dále jsou všechny možnosti posouzeny z organizačního, procesního a technologického hlediska. Tento proces hodnocení nám poskytuje komplexní pohled na různé možnosti a jejich dopad na různé aspekty projektu. Na konci této části je stručně popsána varianta, která je považována za nejvhodnější. Je zde také uvedeno stručné zdůvodnění, proč byla tato varianta vybrána jako optimální.

7. Zajištění investičního (dlouhodobého) majetku

Pro úplnost je potřeba také definovat strukturu dlouhodobého majetku. V ní jsou stanoveny náklady spojené s investicí a jsou zohledněny do otázky týkající se servisních podmínek a možného opětovného pořízení.

Takovým nákladům se říká rozpočtové. Podle Dashöfera (2018) je vhodné členění těchto nákladů stavby na jednotlivé části. Tuto problematiku dříve upravovala již zrušená vyhláška č. 5/87 Sb. o dokumentaci staveb nebo vyhláška č. 43/90 Sb. o projektové přípravě staveb.

Do tohoto členění patří:

- a. projektové a průzkumné práce;
- b. provozní soubory;
- c. základní rozpočtové náklady;
- d. stroje, zařízení a inventář;
- e. umělecká díla;
- f. náklady spojené s umístěním stavby;
- g. ostatní náklady;
- h. rezerva;
- i. ostatní investice;
- j. nehmotný investiční majetek;
- k. provozní náklady;
- l. kompletační činnost;
- m. rekapitulace.

Přestože tyto vyhlášky byly již zrušeny a řada investorů od tohoto typu členění upustila, má tato časem vyladěná osnova členění co nabídnout a v praxi je stále užívána pro svoji praktičnost a přehlednost. Obsah jednotlivých kapitol nicméně již záleží na konkrétním obsahu projektu.

8. Harmonogram realizace projektu včetně rozpočtového harmonogramu

Pro každou činnost a fázi projektu je nutné vypracovat také podrobný časový plán, který bude předložen ve formě strukturovaného harmonogramu. Cílem tohoto harmonogramu je přesně zachytit začátek a případně i konec každé činnosti, aby bylo zřejmé, které činnosti na sebe navazují a jak se vzájemně ovlivňují. Prostřednictvím rozvrhu by mělo být snadno zjistitelné, kdy úkoly začínají, jak dlouho trvají, zda a kdy končí a jak spolu korespondují.

Harmonogram by měl být vizuálně přehledným plánem, do kterého jsou zahrnuty všechny důležité činnosti. Tyto činnosti by měly být uspořádány tak, aby bylo zřejmé, jak se časově promítají do celého období projektu. Měl by také zvýraznit vazby mezi činnostmi, tj. která činnost je závislá na dokončení jiné činnosti, včetně překryvů, pokud některé činnosti probíhají současně.

Takto podrobný a přehledný časový plán umožňuje efektivní plánování, sledování postupu a koordinaci všech účastníků projektu.

Podle České agentury pro standardizaci (2022, s.7) není harmonogram jen seznamem činností a termínů. Harmonogram má také obsahovat popis stavebních postupů, rozdělení zdrojů, termíny prací, které mají provést jmenovaní subdodavatelé, a další informace. Hlavní význam harmonogramu a informací v něm obsažených spočívá v plánování a sledování postupu prací. Musí proto poskytovat prostředky pro porovnání se skutečným průběhem výstavby. Zhotovitel předloží aktualizovaný harmonogram vždy, když je předchozí harmonogram v rozporu se skutečným postupem prací nebo s povinnostmi zhotovitele. Podoba tohoto harmonogramu může být graficky zpracována pomocí Ganttova diagramu.

Ganttův diagram

Tento diagram je podle Janišové a Křivánka (2013, s. 371) v podstatě tabulka, v níž jsou řádky nadepsány činnostmi a sloupce jsou nadepsány kalendářem, resp. časovými úseky, ve kterých se bude projekt provádět. V řádku je pak nakreslená úsečka pro každou činnost, jež přesně určuje, kdy činnost začíná a kdy končí. Je možné znázornit řetězení úseček – následníky a předchůdce. V porovnání se síťovým diagramem dává Ganttův diagram lepší celkový vizuální přehled o posloupnosti provádění činností v čase.

9. Finanční a ekonomická analýza

Z informací získaných v předešlých kapitolách je vytvořen již konkrétní finanční plán, který obsahuje kalkulaci nákladů a také bod zvratu. Na základě těchto aspektů je pak vytvořen již konkrétní finanční plán projektu. Pro docílení těchto aspektů musí být vymezeny klíčové body plánu projektu, kterými jsou:

finanční plán pro investiční fázi: Stanovení finančních prostředků pro investiční fázi a předpokládaného průběhu investičních nákladů a předpokládané příjmy;

finanční plán pro provozní fázi: Stanovení finančního zajištění provozní fáze projektu a podrobná analýza provozních nákladů a očekávaných příjmů;

předpokládaná výše aktiv: Zmapování očekávaných změn stavu aktiv během investiční a provozní fáze;

projekce peněžních toků: Presentace očekávaných peněžních toků z příjmů a do výdajů a analýza likvidity projektu;

finanční analýza: Vyhodnocení projektu z finančního hlediska a provedení ekonomické analýzy a analýzy nákladů a přínosů (CBA);

zúčastněné strany a jejich členění: Identifikace všech relevantních zúčastněných stran projektu a rozdělení jejich rolí;

investice a nulová varianta: Podrobný popis dvou základních variant projektu – investiční a nulové (bez investic);

hodnotitelné náklady a přínosy: Kvantifikace nákladů a přínosů spojených s projektem;

náklady a přínosy, které nejsou předmětem analýzy nákladů a přínosů: Náklady a přínosy, které nejsou součástí analýzy nákladů a přínosů: Zahrnutí nákladů a přínosů, jež nejsou součástí analýzy nákladů a přínosů, do analýzy nákladů a přínosů;

výpočet hodnoty nákladů a přínosů: Matematické vyhodnocení hodnoty nákladů a přínosů pro každou variantu projektu;

výpočet kritériálních ukazatelů: Výpočet a interpretace různých ukazatelů (ROI, NPV, IRR) pro posouzení projektu;

analýza citlivosti: Provedení analýzy reakce projektu na změny klíčových proměnných;

celkový ekonomický peněžní tok: Shrnutí všech peněžních toků za dobu trvání projektu pomocí cash flow;

vyhodnocení ekonomické analýzy: Posouzení ekonomické přijatelnosti projektu ve vztahu k analýze a ukazatelům;

interpretace výsledků a rozhodnutí: Interpretace výsledků analýzy a následné rozhodnutí o přijatelnosti, financovatelnosti a udržitelnosti projektu.

10. Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

Hodnocení projektů se provádí pomocí ukazatelů, které jsou odvozeny z peněžních toků, nákladů a příjmů. Těmito ukazateli jsou například čistá současná hodnota (ČSH), vnitřní výnosové procento (VVP), doba návratnosti investice, index ziskovosti, diskontovaná doba návratnosti (DDN) a další finanční analýzy projektu. Tyto metody jsou označovány v literatuře za dynamické, jelikož pracují s diskontovanými peněžními toky.

Podle Čížinské (2018, s. 178) je možné podrobit očekávané příjmy a výdaje v jednotlivých letech různorodým matematickým operacím a vyjádřit tak řadu poměrových či absolutních ukazatelů, které jsou finanční teorií a praxí větší či menší intenzitou využívány. Řada z nich je takzvaně statická, tedy nebere v úvahu časový horizont efektů z investice a nezohledňuje časovou hodnotu peněz. Je proto potřeba zaměřit se na ty metody, které odpovídají principům, o něž se moderní finanční management opírá, a tedy na metody dynamické.

Z podstaty principu podle autorky respektování faktoru času vyplývá, že celkovou výši cash flow z investice není vhodné zjišťovat prostým součtem peněžních toků očekávaných v jednotlivých letech. Rozdíly v časové hodnotě peněz jsou s ohledem na dlouhodobost investičního procesu natolik významné, že je nutné a správné celkové příjmy a výdaje vyjádřit k nějakému konkrétnímu datu – tedy jednotlivé položky k tomuto datu diskontovat s použitím odpovídající diskontní sazby.

Mezi základní faktory ovlivňující výši diskontní sazby patří podle Čížka (2023) návratnost kapitálu (oportunitní náklady kapitálu), riziko a inflace. Ke zohlednění rizika dochází buď v rámci diskontní sazby, nebo úpravou cash flow pomocí koeficientů rizika či tvorbou scénářů v rámci analýzy rizik. S ohledem na vývoj cenové hladiny je nutné používat jednotná data. Konkrétně pokud použijeme nominální hodnoty cash flow (kdy při odhadování budoucích příjmů a výdajů zohledňujeme i vývoj cen), pak stejně tak musíme upravit diskontní sazbu, kde výpočet nominální diskontní sazby RN ukazuje následující rovnice:

Rovnice 1 Stanovení diskontní sazby

$$RN = (1 + RR)x(1 + IE) - 1 \quad (1)$$

kde:

RN je nominální diskontní sazba;

RR je reálná diskontní sazba;

IE je inflační koeficient (většinou roční míra inflace).

V případě, že se ale jedná o investici s vlastním kapitálem, je podle Čížka stanovena sazba jako požadovaná výnosnost vlastního kapitálu. Některé podniky mají interně stanovenou hodnotu bez složitějších výpočtů často na základě zkušenosti s jinými projekty, řídicím pracovníkem, pomocí obvyklé míry výnosnosti v odvětví či jako podíl dividend na akci. Pokud je ale financování zajištěno cizím kapitálem, je diskontní sazba rovna finančním nákladům cizího kapitálu neboli úrokové míře.

Čistá současná hodnota (ČSH)

Podle Martinčová (2016), jde o sloučení současné hodnoty všech kladných a záporných peněžních toků z projektu za všechny roky životnosti projektu. Projekt je možné přijmout tedy jen tehdy, když je čistá současná hodnota projektu větší než nula. Z variant projektu s čistou současnou hodnotou větší než nula je nejvýhodnější ta, která má maximální čistou současnou hodnotu projektu.

Podíl současné hodnoty dále dle autorky peněžních příjmů z projektu a současné hodnoty kapitálových výdajů na projekt má podobnou vypovídající schopnost jako čistá současná hodnota projektu. Projekt je možné přijmout tedy jen v okamžiku, když je výsledek v rámci uvedeného výpočetního vztahu větší než jedna. Nejvýhodnější je varianta s nejvyšší hodnotou uvedeného zlomku.

Na základě definice Čížkové (2018, s. 178) tedy platí, že ČSH vychází z předpokladu, že peněžní toky podnik reinvestuje za úrokovou míru r . ČSH tedy lze zjistit pomocí následujícího vztahu kdy:

Rovnice 2 Čistá současná hodnota

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+r)^t} - KV \quad (2)$$

kde:

- ČSH je čistá současná hodnota projektu;
- N je očekávaná doba životnosti investičního projektu;
- P_t je očekávaný peněžní příjem v roce t;
- KV je kapitálový výdaj (případně diskontovaný k výchozímu roku);
- r je diskontní sazba pro přepočítání budoucích peněžních toků investice na jejich současnou hodnotu.

Diskontovaná doba návratnosti (DDN)

Podle definice Holečkové (2018, s. 255) diskontovaná doba návratnosti ukazuje, za jak dlouho se z diskontovaných příjmů z investice splatí kapitálové výdaje. Metoda upřednostňuje likvidnost investice před její výnosností. Neinformuje podnik o tom, jaké příjmy generuje investice po splacení počátečních kapitálových výdajů. Za efektivní je tedy považována zpravidla investice, jejíž diskontovaná doba návratnosti je kratší než doba životnosti investice.

Na základě definice Čížinské (2018, s. 179) tedy platí, že DDN vypovídá o tom, za kolik let bude kapitálový výdaj splacen peněžními toky přepočtenými na jejich současnou hodnotu. DDN tedy lze stanovit jako takové d, kterému odpovídá následující vztah:

Rovnice 3 Čistá současná hodnota

$$KV = \sum_{t=1}^d \frac{P_t}{(1+r)^t} \quad (3)$$

kde:

- d je diskontní doba návratnosti;
- P_t je očekávaný peněžní příjem v roce t;
- KV je kapitálový výdaj (případně diskontovaný k výchozímu roku);
- r je diskontní sazba pro přepočítání budoucích peněžních toků investice na jejich současnou hodnotu.

Vnitřní výnosové procento (VVP)

Hodnota VVP je taková úroková míra podle Martinčové (2016), při které se současná hodnota očekávaných provozních peněžních příjmů z projektu za dobu životnosti projektu rovná současné hodnotě očekávaných kapitálových výdajů na projekt.

Při takové úrokové míře je tedy podle autorky čistá současná hodnota projektu rovna nule. Ke hledání vnitřní míry výnosu projektu se používá iterativní postup, který je k dispozici v běžném softwaru typu tabulkových procesů. Varianta, která má vyšší vnitřní míru výnosu projektu, je pak tedy výhodnější než varianty s menší vnitřní výnosovou mírou projektu. Vypočtenou očekávanou velikost tohoto ukazatele je možné srovnávat také s požadovanou velikostí danou např. podnikovou diskontní sazbou.

Na základě definice Čížinské (2018, s. 179) tedy platí, že VVP je taková diskontní sazba, při níž je čistá současná hodnota rovna nule, tedy:

Rovnice 4 Vnitřní výnosové procento

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+VVP)^t} - KV \quad (4)$$

kde:

VVP je vnitřní výnosové procento;

n je očekávaná doba životnosti investičního projektu;

P_t je očekávaný peněžní příjem v roce t;

KV je kapitálový výdaj (případně diskontovaný k výchozímu roku).

11. Analýza a řízení rizik

V rámci identifikace rizik je nezbytné identifikovat nejvýznamnější zdroje rizik v projektu, včetně hlavních rizik v oblasti organizační, procesní, technologické, implementační a informační a dalších. Důležité je také podrobně popsat možné důsledky, které by mohly při realizaci těchto rizik nastat.

K tomu slouží odhad pravděpodobnosti rizik na základě historických údajů nebo zkušenosti, aby bylo možné získat reálnou představu o jejich pravděpodobném výskytu. Na základě této pravděpodobnosti a posouzení možných následků se pak provede posouzení rizik. K tomu je vhodné navrhnout opatření zaměřená na snížení nebo eliminaci rizik v oblasti organizačních, procesních, technologických a dalších relevantních aspektů.

Samozřejmě nelze opomenout zahrnutí nákladů spojených s těmito navrhovanými opatřeními. To zahrnuje nejen finanční stránku, ale také investici času, lidských zdrojů a potřebného vybavení. Celkově lze konstatovat, že průběžný přístup k identifikaci, hodnocení a řízení rizik je klíčovým faktorem úspěšného řízení projektu a má za cíl minimalizaci možných negativních dopadů na projekt.

12. Vliv projektu na životní prostředí vliv a vliv projektu na rovné příležitosti

Posuzování vlivů projektu na životní prostředí je dáno v České republice zákonem, kdy podle Ministerstva životního prostředí (2023) platí, že proces posuzování vlivů záměrů a koncepcí na životní prostředí je založen na systematickém zkoumání a posuzování jejich možného působení na životní prostředí. Smyslem je tedy zjistit, popsat a komplexně vyhodnotit předpokládané vlivy připravovaných záměrů a koncepcí na životní prostředí a veřejné zdraví ve všech rozhodujících souvislostech. Cílem celého procesu je zmírnění nepříznivých vlivů realizace na životní prostředí.

13. Zhodnocení projektu na základě výsledků studie

Tato kapitola odráží hlavní závěry vyplývající ze studie proveditelnosti. Součástí je tabulka, která uvádí hlavní ukazatele a jejich hodnoty vypočtené z výsledných peněžních toků, nákladů

a přínosů, které jsou zahrnuty do konečného finančního plánu. Tato tabulka obsahuje také výsledky analýzy citlivosti. Zde je také uvedeno stručné shrnutí posouzení finanční efektivity projektu, jeho celkové proveditelnosti ve vztahu ke všem složkám studie proveditelnosti a výsledků analýzy rizik.

14. Upozornění a doporučení

Na konci studie proveditelnosti je vhodné připojit samostatné shrnutí nebo přiložit samostatný průvodní dopis shrnující hlavní body a závěry dokumentu. V této části by měl zpracovatel studie proveditelnosti uvést poznámky a doporučení, která vyplynula z provedené analýzy a hodnocení. V případě, že v průběhu zpracování studie proveditelnosti došlo ke změnám původního zadání nebo návrhu, měl by zpracovatel tyto změny podrobně popsat a zdůvodnit. Tím bude zajištěna transparentnost a důvěryhodnost celého procesu hodnocení projektu.

2.2.2. Návrh struktury předběžné studie proveditelnosti

S ohledem na to, že tato práce je prvním dokumentem realizovaným za účelem přípravy pro projekt realizace sportoviště na americký fotbal, byla autorka této práce požádána zadavatelem o vytvoření předběžné studie proveditelnosti.

Autorka tuto prosbu přijala a praktickou část této práce proto věnuje již jednotlivým krokům předběžné studie proveditelnosti na základě konkrétních potřeb předmětu této diplomové práce. Z tohoto důvodu také autorka pozměnila strukturu studie proveditelnosti, která byla představena výše na základě pokynů Ministerstva vnitra, aby naplnila potřeby předběžné studie proveditelnosti a požadavků zadavatele na úvodní seznámení s návrhem projektu a jeho aspekty.

Rozdělení jednotlivých kapitol předběžné studie proveditelnosti v praktické části je proto následující:

1. představení záměru;
2. analýza trhu;
3. studie proveditelnosti záměru;
4. implementační plán projektu;
5. hodnocení projektu;
6. shrnutí a doporučení.

Takto sestavená struktura studie proveditelnosti vznikla na základě dohody jednotlivých požadavků se zadavatelem práce. Autorka zohlednila také své znalosti z předchozího průzkumu osnov a postupů studie proveditelnosti, aby co nejlépe pokryla jednotlivé aspekty, a to s ohledem na další navazující aktivity v případě, že projekt z celkového hodnocení vyjde jako realizovatelný a přistoupilo by se tak výhledově k pokračování v rámci studie proveditelnosti.

2.3. Metodika

Tato diplomová práce byla vytvořena za účelem realizace předběžné studie proveditelnosti výstavby sportoviště na americký fotbal. S ohledem na zadání byla proto práce rozdělena na

úvod, teoretickou část, metodiku, praktickou část a závěr. Cílem této části bylo zejména provést čtenáře úvodny projektového řízení a seznámit ho s oblastí a problematikou zamýšleného projektu.

V rámci teoretické části bylo využito zejména literárních zdrojů zabývajících se managementem projektu a studie proveditelnosti. Autorka v této části využila také do velké míry nařízení Ministerstva vnitra pro účely sestavení obsahu studie proveditelnosti a jednotlivých kapitol. Autorka se v této části věnuje také vysvětlení jednotlivých metod analýz jako je SWOT analýza, PEST analýza a teorie marketingový mixu pro praktický projekt. Dále v této části popisuje jednotlivé způsoby výpočtu hodnocení projektu, jako je čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a diskontovaná doba návratnosti. S ohledem na tyto výpočty autorka vysvětluje také princip výpočtu diskontní sazby.

Praktická část této práce se již věnuje samotnému zpracování předběžné studie proveditelnosti. V první řadě byl autorkou představen záměr a samotné pozadí studie proveditelnosti. Pro kompletní získání informací s ohledem na aktuální pozadí studie proveditelnosti bylo využito znalostí problematiky ze strany autorky a také zadavatele. To bylo poté doplněno informacemi z literárních zdrojů a webových stránek, které se záměry projektu úzce souvisí.

Mezi úvodní informace o projektu zařadila autorka lokalitu, která je pro zamýšlený projekt navržena. Zde autorka na základě rešerše zajistila přehled výměry parcely a přehled o vlastnictví. V rámci detailnějšího představení se pak autorka věnovala také úvodním informacím o samotném projektu a jeho specifikacích. Zde byl kladen důraz zejména na parametry a náležitosti hřiště na americký fotbal, jelikož jsou pro správnou realizaci projektu naprosto klíčové. Dále autorka také popsala základní specifikace tribun a dalších požadavků, které zadavatel v rámci projektu zadal. Všechna tato specifika jsou opatřena také modelovým příkladem pro lepší orientaci čtenáře.

V další části se autorka věnuje již samotné analýze trhu, kterého by se realizace projektu týkala. Jde tedy zejména o analýzu poptávky, ve které byly zohledněny různé sportovní týmy, které by mohly být potencionálními nájemníky hřiště, a to i s ohledem na sezónu provozu. Druhou analýzou pak byla analýza konkurence. Ta byla vzhledem k zadání vyhrazena na základě předem představených specifik, která by platila pro plánované sportoviště a stala se tak hodnotícími parametry. Mezi další využití metody pak byla zařazena analýza SWOT a také marketingový mix.

Na základě získaných informací bylo přistoupeno ke studii proveditelnosti záměru, a to hned v několika ohledech. Jako první se autorka věnovala samotnému managementu projektu a řízení lidských zdrojů. Pro konkrétní postup a fungování managementu vytvořila jednotlivé kapitoly popisující samotné fungování managementu v jednotlivých fázích projektu, aby tak nabídla čtenáři přehledný rámec průběžné práce. Dále autorka zpracovala úvodní přehled technického a technologického řešení projektu. Kromě architektonického řešení, které zatím pro tento projekt nebylo zpracováno, se věnovala návrhu stavebního řešení na základě ilustračního příkladu a také popisu konkrétní technologické infrastruktury.

K získání přehledu o investičním a oběžném majetku sestavila autorka celkový přehled a výpočet investičních nákladů, kde zohlednila všechny náklady spojené s realizací projektu od přípravné fáze až po fázi užívání projektu. Speciální kapitolu pak také věnovala samotným zdrojům krytí investičních nákladů, o kterých byla autorka informována zadavatelem a které si dohledala v rámci dotačního programu.

Pro ucelený přehled o investicích, které s projektem souvisí v části užívání, autorka zpracovala již konkrétní finanční plán projektu, do kterého zahrнула stanovení samotných příjmů z pronájmu a daně. Tyto faktory pak zohlednila v kompletním výpočtu cash flow. To bylo pro

celkovou analýzu projektu zpracováno také v kumulované variantě a variantě diskontované, přičemž diskont byl zadavatelem práce určen na 10 %.

Další kapitola se věnuje již samotnému implementačnímu plánu projektu, a to v jednotlivých fázích, aby bylo docíleno přehledného pohledu na jednotlivé kroky projektu. Autorka v této části zhodnotila projekt, a to z pohledu analýzy vnitřního výnosového procenta, tak také diskontované doby návratnosti. Pro kompletní analýzu pak autorka přidala také analýzu rizik, která zohlednila ta nerizikovější pro realizaci projektu. Tuto část pak v závěru doplnil konkrétní harmonogram projektu, který byl zpracován metodou Ganttova diagramu pro časový rámec projektu.

Závěrem se autorka věnovala celkovému shrnutí a doporučení pro další kroky s ohledem na získané poznatky a závěry jednotlivých analýz.

3 Praktická část práce

Praktická část diplomové práce se věnuje samotné realizaci Předběžné studie proveditelnosti, přičemž autorka využívá metod uvedených v teoretické části práce. Tato část práce je rozdělena na kapitoly tak, aby co nejlépe poskytla přehled nejen o samotném projektu, jeho ceně a přínosu, ale také o aspektech, které se s realizací projektu nedílně pojí. Práce se proto dělí na:

1. představení záměru – v této kapitole je uvedena základní představa projektu a aktuální status vývoje trendu amerického fotbalu v České republice. Tato část obsahuje také základní technické specifikace potřebné k vytvoření plně funkčního hřiště pro zmíněný sport, jelikož jde o hřiště podstatně odlišné oproti hřišti na klasický fotbal. Část této kapitoly se pak věnuje také představení zadavatele spolu s vysvětlením jeho pozice vůči projektu samotnému;
2. analýza trhu – jelikož pro tuto studii a její realizaci je jedním z nosných pilířů samotná popularita sportu a s ní související vývoj trendu v Česku, je v této kapitole prozkoumáno konkurenční východisko a zmapování poptávky po samotném sportu a sportovišti. Pro ucelený obraz je v této kapitole také umístěna SWOT analýza spolu s marketingovým mixem;
3. studie proveditelnosti záměru – tato kapitola řeší již dílčí kroky samotné Předběžné studie proveditelnosti, a to nejen finanční plán projektu, ale také celý management projektu spolu s technickým a technologickým řešením. Krom toho se v této části autorka věnuje zajištění investičního a oběžného majetku;
4. implementační plán projektu se věnuje ucelení pohledu na samotnou realizaci projektu, a to v jednotlivých fázích rozdělených na předinvestiční, investiční a fázi samotného užívání;
5. hodnocení projektu – v neposlední řadě této práce je vytvořeno samotné hodnocení projektu, které vychází hned z několika pohledů na požadovaný výstup. Kapitola obsahuje analýzu rizik, analýzu vnitřního výnosového procenta (IRR), výpočet čisté současné hodnoty (NPV) a také stanovení diskontované doby návratnosti projektu (DPP). Součástí kapitoly je pak samotné hodnocení projektu na základě předchozích analýz. Kritéria hodnocení, která byla pro tuto kapitolu využita, byla vybrána na základě klíčových hodnotících prvků zadaných autorkou v rámci teoretické části této práce;
6. shrnutí a doporučení – závěrem praktické části se autorka zabývá shrnutím získaných poznatků a doporučením, které je nedílnou součástí pro pokračování možné realizace sportoviště.

Tato studie se věnuje konkrétně realizaci výstavby sportoviště na americký fotbal na území Prahy. Jde tak o první dokument, který se této problematice věnuje, a doposud neexistuje jiný dokument, který by toto zadání na území Prahy více zkoumal. Autorka vzhledem k povaze zadání nezachází do konkrétních detailů výstavby, ale spíše prvotně mapuje prostředí a okolnosti, které jsou pro realizaci projektu klíčové. Studie má za cíl sloužit jako podklad pro počáteční oslovení investorů.

Cílem diplomové práce je prozkoumat podrobněji pozadí Předběžné studie proveditelnosti, včetně sportu, kterému by příslušné sportoviště primárně sloužilo. Nedílnou součástí je proto analýza trhu včetně marketingového mixu. Hlavním cílem práce je ale zmapování technického řešení projektu, včetně výpočtu nákladů, finančního plánu apod., jak již vychází z náležitostí Předběžné studie proveditelnosti z teoretické části práce.

3.1. Představení záměru

Záměrem této práce je nastínit a podrobně prozkoumat možný optimální způsob realizace projektu výstavby sportoviště určeného pro hru amerického fotbalu metodou předběžné studie proveditelnosti. Tento směr projektu je podpořen několika důležitými faktory a aktuálními potřebami v České republice.

Hlavním důvodem pro výběr této tematické oblasti je nejen rostoucí popularita amerického fotbalu v rámci České republiky, ale také jeho zvyšující se kvalita a uznání mezi sportovní veřejností. Tento vývoj vyústil v projevený zájem zadavatele o vytvoření specializovaného sportoviště pro americký fotbal v Praze. V tomto směru je zaměřen i další důležitý aspekt, a to skutečnost, že české týmy hrající americký fotbal mají stále větší ambice účastnit se zahraničních soutěží. Pro tuto účast a reprezentaci je proto klíčové mít k dispozici hřiště, které plně odpovídá nejen místním, ale i mezinárodním standardům pro hru amerického fotbalu.

Současná situace v České republice ukazuje, že hřiště, která jsou pro tento sport k dispozici, jsou spíše menší a nejsou uzpůsobena pro plnohodnotnou hru. Tato hřiště jsou většinou pouze upravena z jiných sportovišť a výsledná velikost a konfigurace nedosahuje standardů definovaných oficiálními pravidly pro tuto hru. Taková řešení sice umožňují určitou formu hry, nemohou však zaručit vysokou kvalitu hry a brání týmům v účasti v soutěžích evropského formátu.

Cílem této práce je proto překonat tyto problémy a navrhnout strategii, která povede k vytvoření moderního sportoviště, plně vyhovujícího požadavkům a normám pro hru amerického fotbalu. Přitom budou zohledněny i provozní, organizační a finanční aspekty, aby výsledný projekt byl skutečně udržitelný a reprezentoval vysokou kvalitu sportovních akcí v České republice i ve světovém měřítku.

3.1.1 Pozadí studie proveditelnosti

Zadání Předběžné studie proveditelnosti vzniklo na základě zájmu jednoho z českých týmů o účast na zahraničních soutěžích a snahu posunout tento sport z území České republiky na mezinárodní úroveň spolu s dodržением veškerých náležitostí, které jsou pro tento sport nezbytné. V tomto případě jde tedy hlavně o nedostačující velikost hřiště na území Prahy a také prostor, který by byl vyhrazen primárně právě pro hru amerického fotbalu. Další sporty by se tedy na hřišti konaly až jako sekundární aktivita.

Zmíněný sportovní tým si nepřál být v práci jmenován, jelikož se jedná pouze o Předběžnou studii proveditelnosti, na základě které se dále rozhodne, zda si projekt přivlastní, či ne. V práci je proto dále označen tento sportovní tým jako „Zadavatel“. Mezi spoluzadavatele této studie autorka řadí také zahraničního investora, který má o výstavbu hřiště na území Prahy veliký zájem a byl by tak přímým sponzorem pro realizaci hřiště. Jeho zájem se skládá z faktoru investice s vyhlídkou budoucí výnosnosti a také z cíle zlepšení kvality tohoto sportu v Česku, ale také v Evropě, jelikož nové hřiště by bylo dějištěm i mnoha zahraničních soutěží.

Zadavatelem je tým amerického fotbalu, který patří mezi jeden z nejlepších týmů pro hru amerického fotbalu v České republice. Důkazem je vítězství několika ročníků české soutěže amerického fotbalu a prvenství v kvalitě hry samotných hráčů. S rostoucí konkurenceschopností, výhrami v celonárodních soutěžích a kvalitou hrané hry se zadavatel stal jedním z možných účastníků zahraničních soutěží. Z tohoto důvodu a také z vlastní iniciativy vlastnit první oficiální sportoviště na americký fotbal, které by bylo zároveň přímo v Praze a též v srdci Evropy, se zadavatel rozhodl oslovit autorku této práce ohledně zpracování Předběžné studie proveditelnosti. Ta by měla sloužit nejen ke zmapování reálnosti realizace

tohoto projektu pro zadavatele, ale také jako podklad pro oslovení dalších investorů, kteří by se spolu se zadavatelem na realizaci projektu podíleli. Tým samotný by si hřiště nemohl dovolit, a proto autorku požádal i o zmapování finanční stránky věci, spolu s možným krytím investičních nákladů.

Zadavatel je nyní pouze v přípravné fázi projektu a krom možných investorů zvažuje také ideální prostor pro realizaci. S ohledem na možnosti volných pozemků určených pro sport a rekreaci, které by pro realizaci padaly v úvahu, je výběr pro výstavbu velmi omezený, a to hned z několika důvodů. Mezi hlavní patří:

- v Praze je již většina volných ploch zastavěna;
- hřiště má být dobře dostupné;
- hřiště musí stát na ploše označené v katastru nemovitostí jako sportoviště a rekreační plocha;
- pozemek by měl být prázdný, aby se hodnota výstavby nenavýšila o náklady na demolici předešlé stavby;
- pozemek musí být k odprodeji, zadavatel nemá zájem o variantu pronájmu.

Z těchto důvodů bylo autorkou práce i zadavatelem v minulosti již prozkoumáno několik variant. Jako hlavní a tou nejrealističtější pro realizaci Předběžné studie proveditelnosti se stal pozemek Fotbalového hřiště Krč a parcely ležící přímo vedle tohoto hřiště.

Tento pozemek se nachází vedle ulice Pálkařská na Praze 4. Vedle již fungujícího fotbalového hřiště Krč je také hřiště a multifunkční hala basebalového týmu Eagels, které jsou též dostupné z ulice Pálkařská.

Dopravní dostupnost k zamýšlenému pozemku je automobilem velmi komfortní, pozemek totiž leží přímo vedle Jižní spojky, není tedy problém se k němu dostat z různých částí Prahy vcelku rychle. Také autobusová doprava je z různých stanic metra velmi jednoduchá a všechny zastávky se nacházejí v krátké dochozí vzdálenosti (kromě zastávky tramvajové). Vedle hřiště se nachází také vlaková stanice Praha-Krč, která poskytuje frekventované spoje z centra Prahy nebo z okolních měst.

V minulosti se již jedno sportoviště podobného charakteru, jako si představuje zadavatel, v Čechách postavilo, a to v Ostravě. Jde konkrétně o sportovní areál Poruba. Ten je prvním certifikovaným sportovištěm pro hru amerického fotbalu s umělým trávníkem a lajnováním pro americký fotbal. Toto hřiště nicméně již využívá jeden z týmů amerického fotbalu a co se týče dopravní dostupnosti ke sportovišti, nachází se tři hodiny jízdy autem z Prahy. Není proto reálné, aby sloužilo k tréninkům pražských týmů, z pohledu zahraničních soutěží je navíc jednoduše nedostačující. Tribuna je zde pouze pro 1 000 sedících diváků, nicméně cíl zadavatele je tribuna až pro 4 000 sedících diváků, a to včetně zázemí pro sportovní týmy, management sportoviště a zázemí pro občerstvení.

Samotné sportovní soutěže v České republice zaštiťuje Česká asociace amerického fotbalu (2023) – dále jako ČAAF – sídlící v Praze. Jde o dobrovolné sdružení, které dlouhodobě organizuje nejvyšší českou soutěž amerického fotbalu v Česku pod názvem ČLAF. V kompetencích této organizace je také zajištění české reprezentace v americkém fotbale pro zahraniční soutěže. Asociace působí od roku 1994 a má za sebou již 28 konání finále ČLAF, kterému se říká Czech Bowl.

Asociace nechává organizaci zápasů během sezóny primárně na týmech, které se soutěže účastní, a pouze ve finálních kolech se podílí na podpoře realizace zápasů a výběru prostor pro finální utkání. V posledních letech šlo primárně o stadion FK Viktoria Žižkov v Praze a také o městský stadion ve Vítkovicích v Ostravě. Tato hřiště byla ale vždy přelajnována z klasického

fotbalového hřiště na hřiště pro hru amerického fotbalu. Hlavní problém navíc vždy zůstal, a to že hřiště bylo buď menší, nebo nenabízelo dostatek míst pro diváky.

ČAAF každoročně pořádá své soutěže, v rámci organizace ale nemá motivaci, výhledy a pravděpodobně ani prostředky na realizaci vlastního hřiště, které by bylo pro posun tohoto sportu kupředu nezbytné.

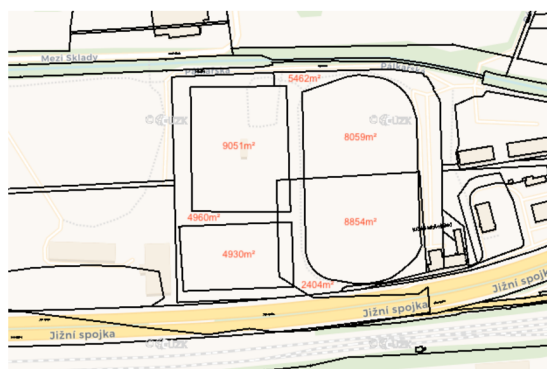
Vlastní sportoviště na americký fotbal by pro obě strany – tedy jak zadavatele, tak i další pražské sportovní týmy – bylo zásadním krokem v rozvoji a vývoji popularity amerického fotbalu i kvality sportovišť v České republice. Zadavatel vnímá tento krok také jako klíčový pro vstup na evropskou úroveň soutěží a udržení budoucí konkurenceschopnosti.

3.1.2 Úvodní informace o projektu

Investiční záměr výstavby sportoviště pro americký fotbal na území Prahy se nachází v Praze 4. Jde o aktuální fotbalové hřiště městské části Praha Krč, které bylo dříve využíváno fotbalovým týmem SK Sparta Krč. Hřiště je nyní uzavřeno a není využíváno k žádným aktivitám. Vedle hřiště se nachází také další pozemek, který je zatím zcela prázdný. Pro účely výstavby sportoviště na americký fotbal by bylo využito obou volných parcel na obrázku 3, jelikož výsledná velikost nutná pro výstavbu je dle zadavatele v rozmezí mezi 12 000 – 20 000 m².

Autorka na obrázku 3 také červeně vyznačila jednotlivé výměry. Celkový pozemek, který je tedy pro výstavbu dostupný v této oblasti, má rozlohou 43 720 m². V případě, že by se ale zadavatel rozhodl pouze pro levou část pozemku, jde o prostory o výměře 18 941 m². Pokud by se rozhodl pro výběr části pravé, jde o 24 779 m².

Obrázek 3 Mapa



Zdroj: ikatastr.cz (2023)

Finální rozhodnutí si zatím zadavatel nechává pro sebe, jelikož pro úvahu o zakoupení takového pozemku bude klíčová zejména cena výstavby samotného sportoviště včetně zázemí a tribuny a celková výše dostupných finančních prostředků. Pozemek je nyní nicméně ve vlastnictví Candosa s.r.o. Podle rejstříku firem (2023) jde o společnost, jejímž předmětem podnikání je pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor. Na základě vlastního průzkumu zadavatele je nicméně tento pozemek možné také odkoupit.

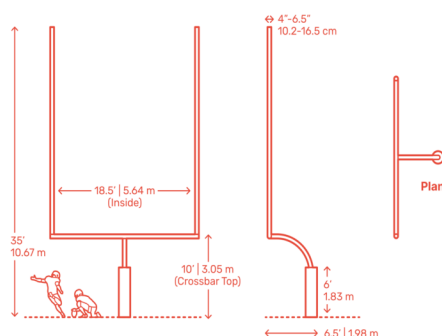
Hlavním zadáním pro Předběžnou studii proveditelnosti je průzkum výstavby sportoviště, které bude mít za cíl umožňovat hru primárně amerického fotbalu na základě oficiálních pravidel (ve správné délce a šířce) a bude možné jej využít i k dalším sportovním aktivitám, jako je například rugby či flag. Součástí sportoviště by mělo být také hlediště s kapacitou sedadel pro 4 000 sedících diváků. Krom tribun zadavatel požaduje také šatny a zázemí pro sportovní týmy včetně prostor pro občerstvení diváků.

Specifikace hřiště

Podle oficiálních pravidel pro hru amerického fotbalu NFL (2021) má sportoviště na americký fotbal rozdílné specifikace oproti klasickému fotbalu, a to nejen co se týče pravidel samotné hry, ale zejména ve vzhledu samotného hřiště. Oficiální hřiště na americký fotbal má mít správně rozměry, a to 120x53,3 yardu. To je v přepočtu na metry 110x48,8. Pro srovnání, standardizované hřiště na fotbal má rozměr 105x68 metrů.

K ohraničení hřiště se používají zpravidla napevno umístěné branky, které jsou opět velmi rozdílné oproti fotbalu a plní i jinou funkci během hry. Branky, jak lze vidět na obrázku 4, mají tvar Y s tím, že brankový prostor se nachází nad břevnem ve výšce tří metrů. Šířka pak činí pět a půl metru. Tato branka je naprosto stejná jako branka na rugby, ale v porovnání s kopanou se srovnávat vůbec nedá.

Obrázek 4 Branky



Zdroj: Dimensions (2020)

Hřiště na americký fotbal je zároveň rozděleno na 12 dílů, přičemž každý díl má délku deset yardů. Podstatné pro hru jsou také krajní zóny hřiště, kterým se říká endzóny a které slouží k zakončení hry.

Ostatní díly na hřišti bývají ještě rozděleny po pěti yardech. Tyto čáry nemají zvláštní funkci, ale jsou užitečné pro orientaci hráčů i diváků. Jako další orientační prvek jsou pak na hřišti umístěna také čísla.

Co se týče dalších specifikací hřiště, existuje velmi podrobný návod, jak má být hřiště správně lajnováno a vyznačeno. Každé číslo a čára na hřišti má tak své přesné místo. To je jedním z hlavních důvodů, proč nejen hra na menším, ale i jinak nakresleném hřišti způsobuje nekomfort pro hráče, špatné podmínky pro hru a proč v podstatě žádná větší soutěž tuto alternativu neakceptuje. Nyní s ohledem na stávající situaci hřišť v Česku existují výjimky pro hru na menších hřištích, to ale opravdu pouze z toho důvodu, že není jiná varianta.

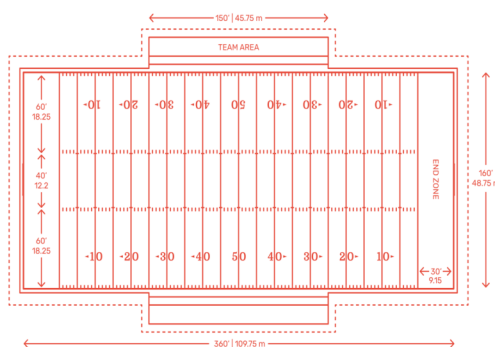
Na obrázku 5 je již vidět kompletní rozkreslení hřiště, nutno ale podotknout, že hřiště obsahuje také prostor pro týmovou základnu, a to opět ve větších rozměrech než u kopané. Prostor pro tým se nachází uprostřed delší strany hřiště a má šířku 45,75 m. Za tímto prostorem se pak nacházejí lavičky, a to už v obdobné podobě jako u kopané.

Obrázek 5 znázorňuje i pomyslné ohraničení hřiště, které je též nedílnou součástí a bývá v šířce dvou yardů. Tento prostor je jakýmsi ochranným polem, jelikož se stává, že hráč v rámci akce vyběhne z hřiště. Na toto pole pak navazuje volný trávník, a to okolo celého hřiště s tím, že za brankami musí být alespoň pět yardů volného prostoru. Tento prostor je též považován za ochranný, nicméně se zde mohou pohybovat fotografové s akreditací a lidé, kteří nejsou přímou součástí týmu v dané hře. Všichni přítomní v této části hřiště musí nosit ochranou vestu.

Prostor v některých případech slouží také jako mediální zázemí, prostor pro umístění sanitky nebo třeba hráčů, kteří tento zápas nehrají, a tím pádem nemohou vstoupit na samotné hřiště.

V poslední řadě je zde povrch hřiště. Ten může být přírodního původu, nebo umělý. Vzhledem k podmínkám počasí, které jsou v Praze často velmi nevyzpytatelné, a také z důvodu jednoduché udržitelnosti zadavatel preferuje trávník umělý.

Obrázek 5 Hřiště



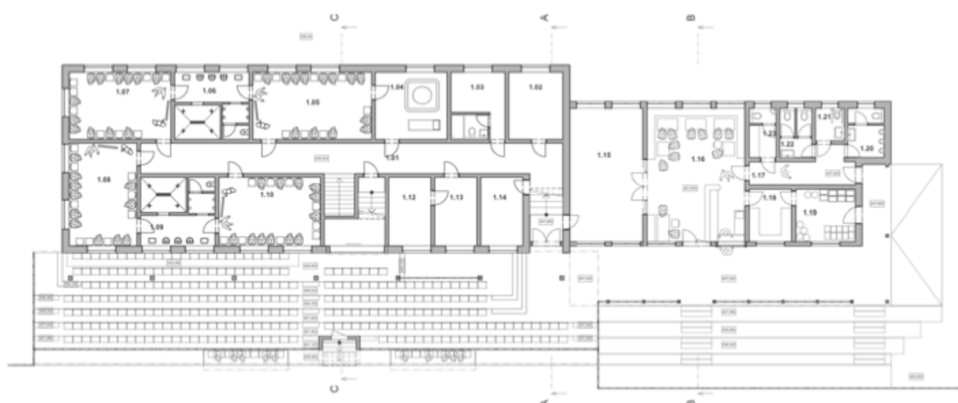
Zdroj: Dimensions (2020)

Specifikace zázemí a tribun

Pro ilustraci potřeb zázemí, které zadavatel požaduje, vybrala autorka vzorový návrh, jenž byl využit pro fotbalové hřiště Červený Kostelec. Tento návrh splňuje požadavky zadavatele na kapacitu jednotlivých prostor. Konkrétně se jedná o:

- kabiny pro sportovní týmy včetně toalet a sprch;
- zázemí pro trenéry;
- zázemí pro rozhodčí;
- lékařské zázemí v případě konání utkání;
- kancelář managementu sportoviště;
- sklad pro technické vybavení;
- sklad pro úschovu týmového vybavení;
- zázemí pro občerstvení – restaurace;
- komentátorskou místnost.

Obrázek 6 Návrh zázemí



Zdroj: cervenykostelec.cz (2017)

Návrh tohoto zázemí na obrázku 6 výše nicméně obsahuje tribuny o kapacitě pouhých 300 míst. Jelikož zadavatel požaduje tribuny o kapacitě 4000 míst, autorka pro kompletní ilustrační účely takové tribuny vybrala též vzorový příklad na obrázku 7, který tyto požadavky zadavatele na vzhled a velikost již splňuje.

Obrázek 7 Tribuna



Zdroj: imgacademy.com (2023)

Jelikož oba projekty jsou pouhou inspirací záměru zadavatele a nezahrnují cenový odhad, který by mohl sloužit jako podklad pro představu čtenáře o rozsahu a finanční náročnosti projektu, přikládá autorka v další kapitole ukázkou modelového projektu výstavby hřiště, která proběhla na území České republiky.

3.1.3 Modelový projekt sportoviště

Autorka diplomové práce provedla předběžný průzkum modelových ukázek projektů stejného typu, a tedy sportovišť pro hru amerického fotbalu, která mají podobnou velikost, jako je požadována zadavatelem. Pro účely ukázky modelového projektu a orientační odhad ceny vybrala již dříve zmíněné hřiště v Ostravě – Porubě v České republice, které je zobrazeno na obrázku 8. Stavba tohoto sportoviště bylo provedena v roce 2009. Za stavbou stála společnost IPSI a.s., která byla vybrána v rámci výběrového řízení na realizátora projektu.

Společnost IPSI, a.s. je česká stavební firma se sídlem v Ostravě, jež se specializuje na výstavbu a rekonstrukce sportovních staveb, ale také na průmyslovou a občanskou výstavbu. Kapacita hřiště činí dle aktuálních odhadů 2000 míst.

Obrázek 8 Poruba



Zdroj: fajnova.cz (2022)

Náklady na výstavbu sportovního areálu v Porubě zahrnovaly nejenom výstavbu samotných sportovních zařízení, ale i ostatní související náklady, jako jsou například projektování, územní a stavební povolení, zajištění technické infrastruktury, výkupy pozemků, inženýrské sítě, parkoviště, osvětlení, tribuny a další. Do celkových nákladů byly zahrnuty také náklady na vybavení sportovních zařízení, jako jsou například umělé trávníky, osvětlení, ozvučení, dresy, míče a další. Cena výstavby sportovního areálu v Porubě tak zahrnovala širokou škálu výdajů a zdrojů. Celkové náklady na jeho výstavbu se v roce 2009 pohybovaly ve výši cca 360 milionů korun. Areál zahrnuje hřiště pro americký fotbal, ale také pro další sporty, jako jsou například fotbal, rugby, atletika, plážový volejbal a další. Cena výstavby samotného hřiště není veřejně dostupná.

Hlavním zdrojem financování byly prostředky z rozpočtu statutárního města Ostrava, které přispělo částkou 70 milionů korun. Dalších 27 milionů korun bylo získáno z prostředků Evropské unie prostřednictvím Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace. Zbylé prostředky byly financovány z fondu Moravskoslezského kraje a z prostředků Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

3.2 Analýza trhu

Cílem této kapitoly je důkladně prozkoumat všechny různé faktory, které mohou mít zásadní vliv v rozhodující fázi týkající se využití sportoviště. Prostřednictvím analýz obsažených v této kapitole se tak autorka snaží získat úplný obraz o možných dopadech na celý projekt.

Jednou z hlavních analýz je samotný pohled na poptávku související s využitím sportovního zařízení v kontextu pronájmů. Pečlivým zkoumáním faktorů, jako jsou sezónní výkyvy poptávky, typy a skupiny potenciálních uživatelů (včetně amatérských a profesionálních týmů, sportovních klubů nebo jednotlivých hráčů) je tak autorka schopna získat ucelený obraz o skutečné poptávce a jejím potenciálním finančním dopadu.

Další důležitou analýzou je pak konkurenční výhoda, kterou bude mít projektované sportoviště oproti stávajícím. Podrobné srovnání na základě předem stanovených parametrů srovnání tak

poskytne přehled, v čem může být nové sportoviště jedinečné a jak by mohlo vytvořit konkurenční výhodu na trhu.

Kromě toho kapitola obsahuje také strategické analýzy, jako je SWOT analýza a model marketingového mixu (4P), tedy nástroje, které poskytují komplexní pohled na prostředí, v němž se projekt bude realizovat.

3.2.1. Analýza poptávky

Jelikož je pro realizaci projektu a jeho budoucí úspěšnost potřeba zajištění přehledu poptávky budoucích nájemců, sestavila autorka tabulku, ve které zohledňuje poptávku po tréninku jednotlivých týmů, které by sportoviště pro tyto účely využívaly. Lze brát automaticky v potaz, že zmíněné týmy by hřiště využily také na zápasy. S ohledem na přednostní využití hřiště na americký fotbal, flag a rugby vybrala autorka všechny pražské týmy, které by mohly mít o využití hřiště právě pro tyto účely největší zájem. Do celkové kalkulace poptávky by se měly brát v úvahu také další sporty, které se mohou realizovat na tomto sportovišti, a to fotbal, Ultimate frisbee, atletika, Frisbee golf, běh, kondiční cvičení a mnoho dalších.

Jelikož by hřiště bylo situováno v Praze a též i uprostřed Evropy, lze počítat, že zájem o využití sportoviště přijde s ohledem na zápasy také od dalších českých týmů, které se nenacházejí v Praze, ale jsou pro ně lákavé nejen kvalitou hřiště, ale také velikostí tribun, zázemí, a hlavně dobrá dostupnost.

To samé platí i pro zahraniční týmy. S přihlédnutím na kvalitu a počet hřišť v okolních státech by se totiž toto sportoviště stalo jednoduše konkurenceschopným a atraktivním.

V okolí vybrané lokality pro realizaci sportoviště se zároveň nachází mnoho základních, ale i středních škol. Některé z nich hřiště vůbec nemají, anebo mají jen opravdu malé, což nejen v případě klasické tělesné výchovy, ale například i během konání meziškolních utkání též nemusí být dostačující.

Tabulka 1 Sportovní týmy

Tým	Aktivita	Kategorie	Účel	Počet týmů
Prague Lions	Americký fotbal	Muži	trénink + zápasy	1
Prague Lions	Americký fotbal	Juniři	trénink + zápasy	1
Prague Lions	Americký fotbal	Dorost	trénink + zápasy	1
Prague Lions	Americký fotbal	Ženy	trénink + zápasy	1
Prague Lions	Flag	Muži	trénink + zápasy	1
Prague Lions	Flag	Ženy	trénink + zápasy	1
Prague Lions	Flag	U21	trénink + zápasy	1
Prague Lions	Flag	U18	trénink + zápasy	1
Prague Lions	Flag	U15	trénink + zápasy	2
Prague Harpies	Americký fotbal	Ženy	trénink + zápasy	1
Prague Harpies	Flag	Ženy	trénink + zápasy	1
Prague Black Panthers	Americký fotbal	Muži	trénink + zápasy	1
Prague Black Panthers	Flag	U21	trénink + zápasy	1
Prague Black Panthers	Flag	U18	trénink + zápasy	1
Prague Black Panthers	Flag	U15	trénink + zápasy	1
Prague Black Panthers	Flag	U12	trénink + zápasy	1
Tatra Smíchov	Rugby	Muži	trénink + zápasy	1
Tatra Smíchov	Rugby	U18	trénink + zápasy	1
Tatra Smíchov	Rugby	U16	trénink + zápasy	1
Tatra Smíchov	Rugby	U14	trénink + zápasy	1
Slavia Rugby	Rugby	Muži	trénink + zápasy	1
Slavia Rugby	Rugby	U18	trénink + zápasy	1
Slavia Rugby	Rugby	U16	trénink + zápasy	1
Slavia Rugby	Rugby	U14	trénink + zápasy	1
Praga Rugby	Rugby	Muži	trénink + zápasy	1
Praga Rugby	Rugby	U18	trénink + zápasy	1
Praga Rugby	Rugby	U16	trénink + zápasy	1
Praga Rugby	Rugby	U14	trénink + zápasy	1

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výběru týmů, které jsou v první řadě relevantnosti a zájmu pro využití sportoviště, je zřetelně vidět, že i pokud by každý tým využíval hřiště pouze jeden den v měsíci, je sportoviště využito naplno, jelikož zmíněných týmů v tabulce 1 je celkem 30.

Časová dotace se liší samozřejmě s ohledem na roční období, pokud ale budeme brát v potaz období, kdy hřiště opravdu v provozu být nemůže z důvodu sněhu, jedná se v pražských podmínkách o maximum 1–2 měsíců. Každý tým přitom i během offseason trénuje, případně má přátelské zápasy. Rozdíl je tedy pouze v počtu tréninků. V průměru se v letních měsících pro každý tým jedná o zhruba 2 tréninky týdně a v zimě o jeden.

Pro zkontrolování využití časové kapacity hřiště, vytvořila autorka tabulku 2, ve které zohledňuje pouze základních 30 výše zmíněných týmů v Tabulce 1.

Tabulka 2 Využití pronájmu

Typ	Počet týmů	Počet hodin za měsíc	Celkem hodin za rok
Season trénink (6m)	30	20	3600
Offseason trénink (4m)	30	10	1200
Season zápas (6m)	30	12	2160
Offseason zápas (4m)	30	4	480

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že celkově využitá kapacita hřiště za předpokladu, že všechny tyto týmy budou plně hřiště využívat a budou mít průměrný počet tréninků, vychází na 7 440 hodin. Pokud toto číslo porovnáme s celkovým počtem hodin za rok, což je 8760, vyplývá, že sportoviště by bylo využito z 85 %. Z toho vyplývá, že po přidání dalších týmů a variant nájemníků by mělo sportoviště bez problémů dosáhnout 100% vytiženosti kapacity pronájmů, a je tedy po stránce poptávky plně zajištěno.

3.2.2. Analýza konkurence

S ohledem na to, že je cílem projektu výstavba hřiště na americký fotbal, zvolila autorka pro analýzu konkurence porovnání jednotlivých hřišť, která byla certifikována pro hru amerického fotbalu v posledních ročnících celorepublikové ligy amerického fotbalu. Ta díky certifikaci splňují parametry, které je řadí mezi možné alternativy, a tedy i konkurenci zamýšleného projektu.

K získání této certifikace, se kterou počítá i autorka hned v prvním kroku fáze užívání hotové výstavby, patří i sada základních podmínek, které jsou pro udělení certifikace nezbytné. Tyto podmínky vycházejí z oficiálních pravidel jak pro hru Amerického fotbalu, tak také flagu. Autorka pro zjednodušení vybrala pouze základní podmínky vztahující se k certifikaci hřiště na prvoligovou hru amerického fotbalu. Podle Soutěžního řádu ČAAF (2023) musí hřiště splňovat následující podmínky:

Hrací prostor

- hrací prostor musí zahrnovat hřiště a prostor minimálně 6 metrů vně sideline a minimálně 4 metry vně endline.

Šířka

- minimální šířka hracího prostoru musí být 61 metrů;
- minimální odstup dvou hřišť, které spolu sousedí svými sidelinami, musí být 10 metrů.

Délka

- délka hrací plochy musí dle podmínek certifikačního protokolu (ČAAF, 2023) být 80 až 100 yardů;
- délka (hloubka) endzón musí být po 10 yardech, avšak v případě hřiště s hrací plochou o délce 80 yardů lze obě endzóny rovnoměrně zkrátit až na 7 yardů. Standardní délka hřiště potřebná ke hře je tedy 120 yardů, minimální délka pak 94 yardů.

Překážky

- rada dle typu překážek uvnitř i v blízkosti prostoru hřiště rozhodne o certifikaci, případně nařídí nutné trvalé nebo dočasné úpravy (zabezpečení překážek) areálu.

Překážky vně sidelines

- žádné překážky nesmí být blíže než 2 metry od sideline;
- překážky 2 až 6 metrů od sideline musí být zabezpečené a podléhají schválení;
- překážky dál než 6 metrů od sideline zabezpečené být nemusí, není-li v certifikačním protokolu uvedeno jinak.

Překážky vně endlines

- žádné překážky nesmí být blíže než 2 metry od endline;
- překážky 2 až 4 metry od endline musí být zabezpečené a podléhají schválení;
- překážky dál než 4 metry od endline zabezpečené být nemusí, není-li v certifikačním protokolu uvedeno jinak;
- souvislé překážky jako ploty nebo zdi musí být alespoň 4 metry od endline.

Branky

- při použití fotbalových nebo ragbyových branek musí být zabezpečeny nohy branek.

Povrch

- areály s trávou nebo umělou trávou jsou, při splnění ostatních podmínek, certifikovány. Certifikace jiného povrchu podléhá souhlasu rady. Uvnitř prostoru hřiště je přípustná změna povrchu v případě, že odlišný povrch není nebezpečný a nebezpečný není ani přechod mezi povrchy.

Prostor pro diváky

- diváci by měli mít přístup pouze do prostoru, který je zpravidla přirozeným způsobem oddělen od hracího prostoru. V případě, že takové členění areál nenabízí nebo se pořadatel rozhodl umožnit divákům sledování zápasu i z prostoru mimo přirozený divácký prostor, tzn. z hracího prostoru, tak pořadatel musí zajistit, aby diváci nebyli blíže než 4 metry od limit line.
- diváci tedy musí být buď nějakým způsobem (zábradlím, umístěním na tribunu apod.) odděleni od hracího prostoru, nebo musí být alespoň 4 metry od limit line.

Areál 200

Propozice soutěže mohou pro konkrétní ligu nebo zápasy nařizovat odehrání zápasu v areálu splňujícím vyšší standard. Takový areál je označen jako areál 200 a tuto informaci má uvedenou v certifikačním protokolu. Areál 200 musí splňovat tyto dva požadavky:

1. skutečná délka hracího prostoru alespoň 106.76 metrů (tzn. délka umožňující lajnování podle fialového lajnovacího schématu ve smyslu pravidel);
2. alespoň 200 míst k sezení, která splní tyto požadavky:
 - samostatné sedačky, ale i vícemístné lavice nebo schody, na kterých lze sedět;
 - místem k sezení nemusí být nezbytně samostatná sedačka, podmínku splní i vícemístná lavice nebo i schody, na kterých lze sedět. Nejsou-li místa k sezení jednoznačně oddělená, tak na jedno místo musí připadat alespoň 50 cm. Travnatý svah nebo vyvýšené ničím neosazené místo tuto podmínku nesplní;
 - místo na nohy musí být z přiměřeně pevného a rovného materiálu. Podmínku splní i místo vysypané pískem nebo podobnou drtí, případně porořost. Šikmý svah tuto podmínku nesplní, stejně tak travnaté nebo hliněné místo;
 - místo na nohy musí být alespoň 150 cm nad úrovní hřiště;
 - zázemí pro účastníky oddělené od zázemí pro diváky takovým způsobem, aby přístup k WC pro diváky nebo nejruznějším stánkům s gastrem nebo merchem nebyl sdílen se zázemím pro účastníky.

Certifikaci pro hru amerického fotbalu na základě výše zmíněných podmínek získalo v posledním roce 9 hřišť. Autorka tato hřiště umístila do tabulky včetně jednotlivých proporcí, typu povrchu, lokality a počtu míst k sezení, aby bylo jednodušší mezi sebou jednotlivá hřiště porovnat.

Tabulka 3 Hřiště v ČR

Název	Lokalita	Povrch	Využitelný trávník (m)	Počet míst
Husovy Sady	Znojmo	tráva	105x69	2599
Poruba	Ostrava	umělá tráva	107x62	1000
TJ Spartak	Přerov	tráva	105x68	560
Ragby Bystrc	Brno	tráva	106x72	min 200
Na Stoupách	Jihlava	umělá tráva	105x70	4500
FK Ústí	Ústí nad Labem	tráva	108x70	4000
Bazaly	Ostrava	tráva	135x88	10 039
Olšinky	Ústí nad Labem	tráva	100x66	300
FC Vysočina	Jihlava	tráva	108x70	4500

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 3 jednotlivých hřišť jednoznačně vyplývá, že ani jedno se aktuálně nenachází v Praze. Pokud bychom proto chtěli porovnání zúžit pouze na území Prahy, musí autorka přihlídnout ke starším certifikacím. Hřiště, na kterých bylo možné doposud hrát v Praze s certifikací z roku 2022, jsou:

Tabulka 4 Hřiště v Praze

Název	Lokalita	Povrch	Využitelný trávník (m)	Počet míst
Vítkov	Praha	tráva	100x60	min 200
Žižkov	Praha	tráva	105x68	5187
Hostivař	Praha	tráva	100x63	min 200

Zdroj: vlastní zpracování

Hřiště zmíněná v tabulce 4 jsou jediná, která byla pro hru amerického fotbalu v Praze doposud využita. Důvodů, proč tomu tak je, existuje hned několik:

- ostatní hřiště nebylo možné certifikovat;
- hřiště nenabízela možnost pronájmu;
- nebylo dovoleno celé hřiště přelajnovat pro hru amerického fotbalu.

Právě s těmito aspekty se velmi často týmy amerického fotbalu setkávají, a proto pro analýzu konkurence autorka zahrnuje i další hřiště na území Česka v tabulce 3.

Pokud vezmeme v potaz parametry, které v úvodu autorka zadala, plánované sportoviště by mělo splnit:

- hlediště s kapacitou sedadel pro 4 000 sedících diváků;
- rozměry využitelného trávníku 110 x 48,8 metru.

Na základě těchto parametrů lze říct, že po stránce kapacit pro diváky je konkurenceschopné hřiště Na Stoupách, FK Ústí, Bazaly, FC Vysočina a pražský Žižkov. Po stránce rozměrů hřiště je ale již konkurenceschopné pouze hřiště Bazaly v Ostravě. Toto hřiště je nicméně primárně využíváno pro hru fotbalu, pro každý zápas amerického fotbalu je tedy nutné přelajnování a jeho lokalita je ve vzdálenosti, která nepřipadá v úvahu jako dojezdová a vhodná pro realizaci tréninků a pravidelných zápasů amerického fotbalu týmů z Prahy.

Z analýzy konkurence tedy vyplývá, že na území Prahy se nevyskytuje žádné hřiště, které by bylo ideálním sportovištěm pro hru amerického fotbalu, a to s dostatečnou kvalitou a oficiálními parametry pro hru.

3.2.3. SWOT analýza

SWOT analýza projektu výstavby sportoviště na americký fotbal v Praze poskytuje komplexní pohled na jeho pozitiva a výzvy. Autorka zvolila výběr jednotlivých prvků a jejich zařazení na základě úvodních zjištění v rámci kapitoly 3.1.

Tabulka 5 SWOT analýza

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
hřiště podle oficiálních parametrů AF	vysoké náklady na realizaci
rostoucí popularita sportu	dlouhodobý projekt realizace
dostatečné zázemí pro diváky	nízká znalost amerického fotbalu v ČR
dobrá dopravní dostupnost	
lokalita na území Prahy	
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
zvýšení popularity sportu	špatná kvalita výstavby
konkurenční výhoda domácího týmu	nízká poptávka po pronájmu
hřiště pro evropské soutěže	
zahraniční diváci	

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky podle tabulky 5 tohoto projektu spočívají v jeho souladu s oficiálními parametry pro americký fotbal. To může přilákat nejen zájem profesionálních hráčů, ale i týmů. Rostoucí popularita amerického fotbalu v České republice navíc pomůže dalšímu růstu tohoto sportu. Projekt také disponuje dostatečným diváckým zázemím a výbornou dopravní dostupností, což jsou klíčové faktory a silné stránky pro atraktivitu sportovních akcí pořádaných na tomto hřišti.

Na druhou stranu jsou zde také slabiny projektu, jak lze vidět z tabulky 5. Vysoké náklady na realizaci a dlouhá doba výstavby vyžadují pečlivou finanční strategii a schopnost dlouhodobého plánování. Nízká znalost amerického fotbalu v České republice navíc může ovlivnit zájem hráčů i fanoušků, a proto je nezbytné zaměřit se na rozšíření povědomí a propagaci tohoto sportu.

Z hlediska příležitostí může projekt využít trendu rostoucí popularity amerického fotbalu a přilákat více hráčů a fanoušků. Konkurenční výhoda domácího týmu a možnost pořádání evropských soutěží jsou silnými faktory, které mohou posílit realizaci projektu. Na mezinárodní úrovni utkání mohou být zahraniční diváci přínosem i pro místní turistiku.

Mezi hrozby, které mohou ovlivnit úspěch celého projektu, patří zejména špatná kvalita realizace stavby, která by mohla ohrozit také celý provoz hřiště. Zajištění dostatečné poptávky po pronájmu je klíčové pro finanční stabilitu projektu, proto je důležité promyslet strategie propagace a přilákání zájemců. Autorka tyto hrozby označila také jako riziko pro projekt a zohledňuje je proto v kapitole 3.5.1., aby docílila jejich prevence a ideálně úplné eliminace.

Celkově lze říci, že projekt výstavby sportoviště na americký fotbal v Praze má své pozitivní stránky, ale pro zajištění jeho udržitelnosti a dlouhodobého úspěchu vyžaduje také strategické plánování, dobré finanční řízení a komplexní přístup ke kontinuální propagaci.

3.2.4. Marketingový mix

Produkt

Produktem je v tomto případě pronájem hřiště a jeho zázemí. Tento pronájem by měl sloužit nejen pro tréninky sportovních týmů, ale také pro realizaci utkání a volnočasových setkání včetně realizace tělovýchovných cvičení.

Do pronájmu bude zahrnut také přístup do zázemí hřiště včetně šaten, koupelen, zázemí pro pořadatele, rozhodčí, tribuny pro diváky a zapůjčení základního vybavení. Jedná se zejména o branky, míče a ozvučení. Do pronájmu není zahrnuto lajnování, jelikož se jedná o náročnou činnost vyžadující ohlášení minimálně týden dopředu a nutnost zohlednit navazující program hřiště v dalších dnech. Standardně bude proto hřiště lajnováno na americký fotbal.

Autorka se dále rozhodla odlišovat cenu pronájmu podle využití plochy hřiště, a to ve variantách pronájmu celého hřiště, nebo pouze jeho poloviny, a to s ohledem na předešlý průzkum jednotlivých sportovních aktivit, kdy pro tréninky některých sportů jsou využívány dvě poloviny hřiště zvlášť.

Pronájem se dále liší podle potřeby osvětlení. Tato služba je speciálně naceněna s ohledem na vysoké náklady na provoz a údržbu.

Cena

Cena za pronájem je stanovena na základě výpočtu provozních nákladů sportoviště. Tato cena je orientační a v čase by se měla zvyšovat na základě poptávky a cen budoucích provozních nákladů.

Provozní náklady na jednotlivé dny v aktuálních cenách energií a služeb vycházejí na 8 319 Kč bez DPH, celková částka za roční provoz sportoviště pak činí 3 036 508 Kč bez DPH. Pro výpočet ceny provozních nákladů na hodinu je potřeba vzít v úvahu samotný hodinový provoz sportoviště, který je znázorněn v tabulce níže. Autorka zde pracuje s 52 pracovními týdny za rok.

Tabulka 6 Provozní hodiny

Název	Těchto dnů v roce	Provozních hodin	Za rok hodin
pracovní den	260	8	2 080
víkend	104	sobota 4, neděle 4	832
svátek	11	0	0
celkem Kč			2 912

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 6 tak vychází, že celkově by hřiště bylo během roku v provozu po dobu 2 912 hodin. Na základě toho vyplývá, že cena jedné provozní hodiny sportoviště by neměla klesnout níž než cena hodiny provozních nákladů hřiště. Výsledkem je tedy hodnota 1043 Kč bez DPH.

Tato cena slouží ale pouze jako odrazový můstek pro vytvoření dalšího ceníku pronájmu, a to již podle konkrétních specifikací typů pronájmu. V tabulce 7 proto autorka popisuje možné ceníky jednotlivých pronájmů dle účelu.

Tabulka 7 Pronájem hřiště

Název	Stanovená délka (min)	Cena za jednotku (Kč)	Cena za 60 min (Kč)
celé hřiště (včetně kabin a světel)	90	4 000	2667
celé hřiště (včetně kabin bez světel)	90	3 500	2333
polovina hřiště (včetně kabin a světel)	90	2 000	1333
polovina hřiště (včetně kabin bez světel)	90	1 750	1167
celé hřiště (včetně kabin a světel)	150	7 000	2800
celé hřiště (včetně kabin bez světel)	150	6 000	2400
Průměrná cena za 60 min (Kč)			2366,5

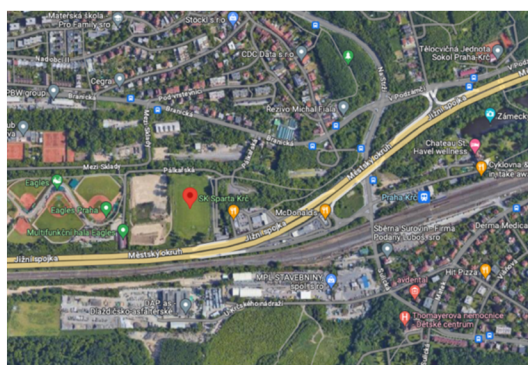
Zdroj: vlastní zpracování

Na základě těchto výpočtů určila autorka pro další práci při výpočtech zisku z pronájmu jako používanou cenu hodinového pronájmu medián možných typů pronájmů, tj. 2366,5 Kč za hodinu bez DPH.

Umístění

Pozemek vybraný autorkou na obrázku 9 pro realizaci výstavby sportoviště na americký fotbal se nachází na území Prahy 4 - Krč, hned vedle basebalového hřiště Eagles Praha.

Obrázek 9 Lokace



Zdroj: ikatastr.cz (2023)

Přístup k pozemku je možný autem z ulice Pálkařská, a to hned ze tří stran. Z jižní strany je projekt ohraničen Městským okruhem, ten je ale umístěný ve výšce a není tedy přímo v kontaktu s hřištěm. V případě městské hromadné dopravy se pozemek nachází 2 kilometry od nejbližší stanice metra Budějovická a 500 metrů od nejbližší autobusové zastávky Dolnokrčská. Vzhledem k rizikovosti sportu autorka zohledňuje také velmi dobrou dostupnost k nejbližší nemocnici, která se nachází pouze 1,9 km daleko.

Obrázek 10 Pozemek



Zdroj: ikatastr.cz (2023)

Na pozemku je doteď umístěné fotbalové hřiště Krč. Povrch je podle obrázku 10 v pravé části rovinný. V levé části zamýšlené parcely pro výstavbu se zřejmě v minulosti chystala výstavba dalšího hřiště a povrch je proto též s malými nerovnostmi v celkem dobrém stavu.

Celkově je pozemek vyčíslen na rozlohu 43 720 m². Podle Katastrálního úřadu pro hlavní město Prahu (2023) je tento pozemek celý vlastněn společností Candosa s.r.o. Ta na základě dostupných informací od zadavatele je ochotna uvažovat o odkoupení do vlastnictví zadavatele projektu.

Tabulka 8 Parcela

Parc. Číslo	Výměra (m ²)	Vlastník	Druh pozemku
2539/2	4960	Candosa s.r.o.	sportoviště a rekreační plocha
2539/5	9051	Candosa s.r.o.	sportoviště a rekreační plocha
2539/6	4930	Candosa s.r.o.	sportoviště a rekreační plocha
2534/12	2404	Candosa s.r.o.	sportoviště a rekreační plocha
2534/2	5462	Candosa s.r.o.	sportoviště a rekreační plocha
2534/11	8059	Candosa s.r.o.	sportoviště a rekreační plocha
2534/16	8854	Candosa s.r.o.	sportoviště a rekreační plocha

Zdroj: vlastní zpracování dle dat z ikatastr.cz (2023)

Z popisu jednotlivých ploch zamýšlené parcely v tabulce 8 zároveň vyplývá, že jsou jednotlivé části vyčleněny primárně pro umístění staveb a zařízení pro sport a tělovýchovu, případně také jako rekreační prostory. Autorkou navržená parcela je proto ideálním místem pro realizaci výstavby sportoviště, a to i s ohledem na platný územní plán.

Marketingová komunikace

Marketingová komunikace by se měla zaměřit hned na několik cílových skupin. V první řadě na širokou veřejnost, a to zejména v okolí plánované výstavby projektu. Pro projekt je velmi důležité, aby byl přijat okolím. Pro tyto účely bude proto v předinvestiční části projektu

zahájena komunikace skrze komunikační kanály cílící na obyvatelstvo Prahy 4 a přilehlých částí. Pro tyto účely bude využito zejména lokálních měsíčníků, facebookových stránek a městských nástěnek.

Za účelem samotné finanční podpory realizace projektu bude poté během investiční fáze cílena marketingová komunikace zejména na potencionální partnery. Ti budou osloveni napřímo osobní formou jednání anebo formou e-mailu. V této fázi bude zahájena také komunikace na potencionální nájemce, a tedy sportovní kluby, které by do budoucna prostor využívaly. S nimi se bude nejen v této fázi, ale i během užívání průběžně jednat o podmínkách pronájmu. Pro tyto účely doporučuje autorka vytvoření webových stránek, které budou sloužit k poskytnutí základních informací o vybavenosti sportoviště, možnostech rezervace prostor a volných termínech.

Poslední cílovou skupinou, která musí být aktivně oslovena v souvislosti s výstavbou, jsou samotní fanoušci jednotlivých sportů. Toto oslovení a představení sportoviště bude již na jednotlivých týmech. Zde autorka navrhuje jako strategii mírné zlevnění prvních nájmu pro zápasy, tak aby týmy mohly svým fanouškům nabídnout úvodní sníženou cenu.

3.3. Studie proveditelnosti záměru

Na základě zadání zadavatele je tato kapitola věnována již standardním aspektům předběžné studie proveditelnosti a je sestavena dle autorky tak, aby prozkoumala dílčí vlivy, které je potřeba v rámci vyhodnocení projektu zohlednit. Autorka proto vybrala jako čtyři hlavní podkapitoly:

- management projektu a řízení lidských zdrojů;
- technické a technologické řešení projektu;
- vliv na životní prostředí;
- finanční plán a analýza projektu.

Tato kapitola hraje klíčovou roli, protože zohledňuje specifický rámec tohoto projektu, konkrétně jeho povahu předběžné studie proveditelnosti. Zadavatel se rozhodl, že v této fázi postačí získat základní odhad celkových nákladů, příjmů a cen sportovního zařízení a jeho součástí. Je však třeba zdůraznit, že tato kapitola je omezena absencí dokončeného návrhu projektu, a proto uvádí spíše orientační hodnoty vycházející z cenových rozpětí projektů podobné velikosti a zaměření.

Zadavatel zvolil tuto strategii, protože v této rané fázi je často obtížné získat podrobné a přesné ceny a kalkulace nákladů. Vzhledem k tomu, že neexistuje konkrétní návrh projektu, používá proto autorka srovnávací metodu, kdy se snaží najít srovnatelné, již realizované projekty, které by sloužily jako východisko. Tato metoda má svá omezení, ale umožňuje alespoň hrubý odhad nákladů a cenového rozpětí.

Konečné ceny a náklady se nicméně mohou značně lišit v závislosti na konkrétním návrhu projektu a vývoji trhu. To, co je dnes orientační hodnotou, se může během procesu plánování a realizace změnit. Navzdory těmto omezením však tato kapitola poskytuje významnou hodnotu, neboť přináší prvotní pohled na ekonomický rozměr projektu a jeho potenciální náklady a přínosy.

3.3.1. Management projektu a řízení lidských zdrojů

K zajištění fungování sportoviště pro americký fotbal a dalších sportovních aktivit, které by zde mohly být realizovány, je zapotřebí také personál. Ten je nedílnou součástí už od samého

začátku projektu. Management projektu a řízení lidských zdrojů autorka proto rozvrhla do jednotlivých fází projektu, aby měl zadavatel jasný přehled o výkonu práce jednotlivých zaměstnanců v rámci výstavby a provozu sportoviště.

V rámci této kapitoly autorka zahrnuje také odhad nákladů na jednotlivé zaměstnance ve fázi využívání sportoviště, jehož výsledná hodnota bude poté zahrnuta v rámci celkových provozních nákladů.

Předinvestiční fáze

Již v předinvestiční fázi je zapotřebí, aby zadavatel vybral vhodnou osobu, která bude mít celý projekt na starosti. Zpravidla jde o projektového manažera, který zaštiťuje celý projekt, a to až do celkového dokončení výstavby.

Jeho práce začíná již v předinvestiční fázi, jelikož už zde je potřeba začít řešit jednotlivé procesy příprav. Jde o získání jednotlivých materiálů, které zajistí správnost rozhodnutí ohledně realizace projektu. Pokud by tomu tak nebylo, mohlo by dojít ke špatnému rozhodnutí a projekt by mohl být zastaven v případě, že by nesplňoval potřebné aspekty. Právě pro tuto fázi může sloužit jako jedna z úvodních dokumentací například tato diplomová práce.

Během předinvestiční fáze probíhá také výběrové řízení, které má projektový manažer též na starosti. Jedná se o výběr projektanta a také zhotovitele geotechnického průzkumu. Až na základě získání těchto podkladů má projektový manažer také za úkol zajištění rozhodnutí o umístění stavby, které získá od stavebního úřadu.

Investiční a realizační příprava

I v této fázi je projektový manažer klíčovou osobou, která nadále pokračuje ve výběrových řízeních. Jedná se konkrétně o výběr a zajištění projektanta technické dokumentace stavby, dokumentace pro stavební povolení a realizační dokumentace stavby.

Pro navazující kroky je také ukončen výběr samotného zhotovitele stavby. Tedy zpravidla stavební firmy, která bude zprostředkovatelem celé výstavby sportoviště.

Na základě výběru zhotovitele přebírá projektový manažer jednu z dalších povinností, a to komunikaci mezi zadavatelem a zhotovitelem. Zadavatel by měl tedy během celého průběhu výstavby komunikovat nadále pouze s projektovým manažerem. Ten současně také přebírá odpovědnost za komunikaci a koordinaci se všemi dalšími zúčastněnými stranami, například zmíněným projektantem.

Do povinností projektového manažera spadá v této fázi projektu – po zajištění veškerých zmíněných podkladů – také zajištění samotného stavebního povolení. To se zajišťuje na Odboru Stavebního úřadu a je nezbytné pro další pokračování výstavby.

Realizace

Po získání stavebního povolení může být zahájena samotná výstavba. V této fázi je již projektový manažer plně zodpovědný za veškerou komunikaci, a to primárně se zhotovitelem stavby. Obvykle probíhají kontrolní dny, které jsou pro tyto důvody naplánované během celého průběhu výstavby.

V případě, že v této fázi dojde k nečekaným změnám, a to zejména růstu cen nebo prodloužení času výstavby jednotlivých prvků sportoviště, je manažer projektu povinen tuto skutečnost

komunikovat na zadavatele a projednat možná řešení. Tento postup je standardní a je nezbytnou součástí větších staveb. Proto je zapotřebí, aby byl zadavatel během celé fáze realizace dostupný, popřípadě měl za sebe zvoleného zástupce.

Během dokončovací části této fáze by mělo dojít ze strany projektového manažera k zajištění dokončení všech domluvených prací a s tím spojené kontrole splnění požadavků na kvalitu a provedení. S tím souvisí i samotné ověření, zda je výstavba v souladu s původními plány a požadavky, případně zda splňuje dohodnuté a zahrnuté změny, které během realizace vznikly.

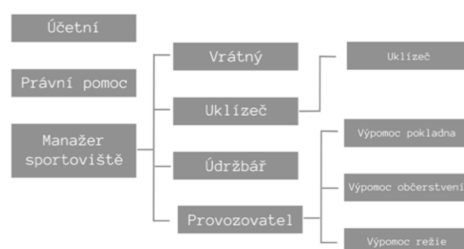
Pak už je v povinnostech projektového manažera předání hotového projektu zadavateli a účast na celkovém zhodnocení projektu. Tím jeho práce končí a přechází se do fáze hledání samotného personálu, který již bude součástí provozu sportoviště.

Fáze užívání

V této fázi, a ideálně už v čase dokončování výstavby, by měl zadavatel začít přemýšlet o samotné režii sportoviště. Jelikož autorka počítá, že zadavatel by nebyl schopný časově pokrýt management jednotlivých zaměstnanců, počítá rovnou s první pracovní pozicí, a to manažerem sportoviště. Ten k sobě bude pro další kroky potřebovat také pomoc pro případné účetnictví a vytváření smluv, tedy pomoc právní. Jelikož se jedná o víceúčelové sportoviště, nemusí jít pouze o smlouvy s jednotlivými zaměstnanci, ale také s jednotlivými sportovními týmy, které by chtěly prostor pravidelně využívat. Dále jde také o smlouvy k elektřině, vodě a dalším provozním náležitostem. Tato pomoc nicméně není zatím nutně pevně zahrnuta jako součást organizační struktury.

Pro zajištění hladkého chodu navrhuje autorka na obrázku 11 konkrétní zaměstnaneckou strukturu tak, aby maximálně pokryla možné požadavky ve fázi užívání. Již zmíněná právní a účetní pomoc není v pevné vazbě, nicméně pozice vrátný, uklízeč, údržbář a provozovatel je výhradně pozice na hlavní pracovní poměr. Navazující pozice, a to další uklízeč a výpomoc, jsou brány v potaz na úrovni brigádnického úvazku, a to pro účely konání sportovních utkání, kdy by bylo sportoviště využíváno na maximum. Zde je rozdíl oproti běžnému provozu, kdy na hřišti probíhají pouze tréninky sportovních týmů, a proto není potřeba tolik zaměstnanců.

Obrázek 11 Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vidět na obrázku 11, jedná se konkrétně o pracovníky managementu, údržby a provozu. Měsíční náklady na jednotlivé zaměstnance jsou vypočteny v tabulce 9 na základě mediánu profesí podle jednotlivých zařazení v rámci Informačního systému průměrného výdělků (2023). Autorka zde zohledňuje také velikost úvazku a frekvenci potřeb zaměstnance

Tabulka 9 Pracovní pozice

Pracovní zařazení	Úvazek	Mzda (Kč/měsíc)	Náklady na zaměstnance (Kč/měsíc)	Pracovní náplň
manažer sportoviště	HPP	60 657	81 159	Komunikace s majitelem a partnery, řízení zaměstnanců, tvorba propagace sportoviště
vrátný	půlúvazek	11 368	15 221	půjčovna klíčů, otvírání a zavírání sportoviště a souvisejících prostor
uklízeč	půlúvazek	11 368	15 221	úklid šaten a sportoviště
údržbář	půlúvazek	16 129	21 581	běžná údržba sportoviště a drobné opravy
provozovatel/recepční	HPP	38 176	51 080	řízení provozu haly, plánování kaledáře, komunikace se sportovními týmy
uklízeč	brigáda 30h	4 500	6 021	úklid šaten a sportoviště
výpomoc 3x	brigáda 30h	4 500	6 021	výpomoc při sportovních utkáních (kasa, občerstvení, režie)

Zdroj: vlastní zpracování dle dat ISPV (2023)

3.3.2. Technické a technologické řešení projektu

Řešení projektu pro technické a technologické stránce autorka převzala z modelových ukázek zmíněných v kapitole 3.1.2 a 3.1.3. Na základě požadavků zadavatele zohledňuje klíčové aspekty jednotlivých ukázek tak, aby vytvořila celek splňující zadání. V navazujícím textu se autorka věnuje pouze popisu zázemí a tribun, jelikož hřiště bude zahrnuto pouze jako nákladová položka v rámci výstavbových prací, a není proto potřeba zohledňovat jeho architektonické a stavební řešení. Požadavky na hřiště jsou již fixně dány, a to na základě konkrétní specifikací popsaných v kapitole 3.1.2.

Architektonické řešení stavby

Objekt celkově je ve tvaru kvádrů. Jelikož je kladen důraz na minimalizaci zbytečných finančních nákladů, je po barevné a tvarové stránce zcela neutrální. Celá konstrukce je rozdělena na dva funkční celky, aby splňovala prostorové kapacity a požadavky na zázemí jak pro sportovní týmy, tak také pro management hřiště a diváky.

Interiér objektu je prostorově řešený tak, aby též splňoval co nejvyšší komfort pro sportovní týmy, ale také pro diváky. Je zde proto zahrnutý prostor šaten, a to včetně sprch a toalet. Stejně koncipovaný prostor se zázemím je navržen také pro trenéry. V rámci provozní části se počítá také s prostory skladu, místností pro rozhodčí, komentátory a lékaře a také místností pro kontrolu dopingů.

V druhé části objektu je pak navržen prostor restaurace spolu s možnou klubovnou, která by mohla také sloužit k využití pro tisková setkání a také jako případné mediální zázemí během sportovních utkání.

Nad prostorami zázemí se nachází zvýšená tribuna o kapacitě 4000 míst k sezení se vstupem po schodištích umístěných mezi sedadly. Na samotném vrcholu tribuny pak leží v druhém podlaží zázemí, komentátorská a přenosová místnost, která je zde pro účely sportovních utkání.

Stavební řešení

Zázemí spolu s restaurací je řešeno z důvodu minimalizace nákladů jako jednoduchá zděná konstrukce ze skořepinových tvárnic, které mohou být také později ponechány bez omítek v interiéru a sloužit jako dekorační prvek. Jde o vysoce odolný povrch, a jelikož se nad tímto objektem nachází samotná konstrukce tribuny, autorka zvolila tuto variantu jako dostačující.

Pouze v případě komentátorské místnosti, která je umístěna nad zázemím a tribunou, bude na vrchu umístěna jednoduchá stříška z PVC krytiny.

Vnitřní povrchy budou pokryty štukem, pouze v případě prostor sprch a toalet půjde o obklad keramický. Co se týče podlah, v prostorách zázemí půjde o vinyl, než to v prostorách restaurace bude povrch podlah dlážděný. Celkové instalace budou vedeny v přízdívkách nebo ve stěně tak, aby se eliminoval jejich výstup. Samotné dělicí příčky a dveře budou ze standardizovaných dřevotřískových desek.

Okna budou ve variantě dvojitého zasklení v bílém plastu. Všechny vstupní dveře pak v rámci standardu na základní bezpečnostní parametry v hliníku.

Celková výměra jednotlivých prostor je uvedena na obrázku 12.

Obrázek 12 Rozměry

Podlaží	Místnost	Naměřeno Plocha	Podlaží	Místnost	Naměřeno Plocha		
1.NP	1.01	Chodba/komunikace	57,05 m2	1.NP	1.13	Přídělna	10,01 m2
	1.02	Trenér/sklad	12,80 m2		1.14	Správce	10,23 m2
	1.03	Delegát/rozhodčí	12,81 m2		1.15	Klubovna/salonek	34,56 m2
	1.04	Regenerace	16,99 m2		1.16	Hospoda	45,30 m2
	1.05	Šatna A	28,00 m2		1.17	Chodba/komunikace	10,61 m2
	1.06	Sprchy AB	16,91 m2		1.18	Zázemí	7,73 m2
	1.07	Šatna B	24,00 m2		1.19	Sklad	10,84 m2
	1.08	Šatna C	24,00 m2		1.20	WC Muži	6,10 m2
	1.09	Sprchy CD	16,87 m2		1.21	WC invalidé	3,27 m2
	1.10	Šatna D	23,94 m2		1.22	WC Ženy	5,32 m2
	1.11	Záznam/komentáři	9,58 m2		1.23	WC Personál/Šatna/úklid	4,57 m2
	1.12	Technologická místnost	9,95 m2		1.NP	celkem	401,43 m2

Zdroj: cervenykostelec.cz (2017)

Samotná tribuna bude z kovových rámových konstrukcích. V tomto případě jde o ocelové trubky, které mají za cíl poskytnout dosažení maximální pevnosti a odolnosti v průběhu let. Tyto trubky budou spojeny svorkami nebo šrouby a budou umístěny na betonovém základu. Celá konstrukce pak bude také ošetřena potřebnými podpěrami.

Na tribunu budou umístěny také potřebné kovové podlážky a sedadla, která budou vyrobena z plastu. Sedadla budou umístěna v několika řadách, aby se docílilo maximální viditelnosti. Celková velikost tribuny je odhadnuta na šířku 30 metrů a hloubku 20 metrů. Podle typu konstrukce bude výsledná výška v rozsahu mezi 5 až 10 metry.

Technologická infrastruktura

Ohřev vody bude v objektu řešen elektrickými bojler, případně v kombinaci s plynovým kotlem. Tyto technologie budou umístěny v prostorách navazujících na místnosti pro správce. Splašková kanalizace bude napojena na stávající síť kanalizace nacházející se v ulici Pálkařská nebo v ulici Mezi sklady. Odtud bude vedena do kanalizační šachty u objektu. Od šachty bude tato kanalizace vedena v systému plastových trub a tvarovek pod podlahou celého objektu.

Ze stejné ulice bude také objekt napojen na vodovodní přípojku. Vnitřní rozvody budou vedeny tak, aby protínaly páteřní části objektu a aby její rozvody byly snadno přístupné pro veškeré prostory, které budou tuto přípojku vyžadovat.

Dešťová voda bude za účelem vsakování na vlastním pozemku vedena svody do retenčních bloků.

Objekt bude též napojen na elektrickou energii, kdy od samotného připojení povede v zemi skrze chrániče. V samotném objektu bude pak vedena elektřina zdmi.

Konkrétní pozice a počet přípojek by byl upřesněn až v další fázi projektu.

Vytápění celého objektu bude řešeno systémem vzduchotechniky s klimatizací. Zahřívání vzduchu by fungovalo na základě napojení na teplovodní síť. Toto připojovací potrubí by fungovalo cirkulačně.

Celý interiér pak musí obsahovat umělé osvětlení, a to minimálně jedno pro každou místnost. V případě restaurace pak autorka počítá, že zdrojů bude hned několik. Mimo těchto zdrojů bude pak také ve vnějším prostoru umístěno několik zdrojů světla, konkrétně světelných stožárů, které budou společně osvětlovat tribunu a hřiště.

Objektové členění

Celá stavba bude dělena na jednotlivé objekty, v tabulce 10 je popsáno jejich rozdělení a metráž.

Tabulka 10 Objektové členění stavby

Číslo SO	Název SO	Velikost (m ²)
SO 1	zázemí + restaurace	401
SO 2	tribuna	600
SO 3	vodovodní přípojka	100
SO 4	kanalizační přípojka	100
SO 5	dešťová přípojka	100
SO 6	přípojka el. energie	100
SO 7	přívod teplé vody	100
SO 8	chodník	400
SO 9	hřiště	6 000

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.3. Zajištění investičního a oběžného majetku

Tato kapitola je klíčová pro odhad celkových investičních nákladů a zdrojů krytí těchto nákladů. Je zde proto umístěn konkrétní položkový ceník a celková tabulka investičních nákladů pro kompletní dokumentaci veškerých položek nutných k realizaci projektu.

Výpočet investičních nákladů

Způsob výpočtu investičních nákladů vychází z kompletního přepočtu celkových nákladů. Hodnota těchto nákladů se určuje pro jednotlivé složky, přičemž se vychází ze základních rozpočtových stavebních nákladů pro jednotlivé části objektu, jak je popsáno v kapitole 3.2.2. Do těchto výpočtů je pak zahrnuta jako položka výstavba hřiště z umělého trávníku, které pro jednoduchost autorka nechala pouze jako jeden položkový řádek. Konkrétní odhady cen a jednotkového množství pro jednotlivé položky vychází z předběžného odhadu stavební firmy Tridora, kterou autorka pro tyto účely požádala o pomoc.

A. Projektové a průzkumné práce

Celkové náklady na projektové a průzkumné práce byly stanoveny na 829 640 Kč bez DPH.

B. Provozní soubory

Pro tento objekt nejsou do výpočtu investičních nákladů zahrnuty žádné provozní soubory.

C. Základní rozpočtové náklady

Základní rozpočtové náklady autorka rozdělila do základních kategorií v tabulce 11, pro jednodušší přehled. Ceny konkrétních položek se mohou odchýlit od odhadů, jelikož jde o nacenění v roce 2023, stavba by ale reálně započala až v dalším roce, takže se mohou některé z těchto položek výrazně navýšit. U jednotlivých položek je potřeba počítat také s navýšením o DPH.

Tabulka 11 Základní rozpočtové náklady

Číslo SO	Název SO	ZRN bez DPH (Kč)	DPH 21% (Kč)	Cena vč. DPH (Kč)
SO 1	stavební konstrukce	29 779 500	6 253 695	36 033 195
SO 2	technické vybavení	10 836 031	2 275 567	13 111 598
SO 3	hřiště s umělým povrchem	8 124 000	1 706 040	9 830 040
SO 4	přípojky inženýrských sítí	953 800	200 298	1 154 098
SO 5	zemní práce a likvidace odpadu	3 500 000	735 000	4 235 000
celkem		53 193 331	11 170 600	64 363 931

Zdroj: vlastní zpracování

D. Stroje, zařízení a inventář

V rámci objektu nebudou umístěny žádné speciální stroje, zařízení ani inventář. Pouze vzduchotechnika, která bude umístěna v objektu a která je již zahrnuta jako položka v rámci základních rozpočtových nákladů.

E. Umělecká díla

V tuto chvíli nejsou do nákladů zahrnuty žádná umělecká díla, v prostoru restaurace a klubovny nicméně může vzniknout do budoucna galerie.

F. Náklady spojené s umístěním stavby

Celkové náklady na umístění stavby vychází na 8,8 % z CZRN, jde tedy o 5 475 629 bez DPH.

G. Ostatní náklady

Do této kategorie se řadí náklady na geodetické práce, odměny expertům, konzultantům a případné náklady na proces komunikace s orgány státní správy. Tyto náklady jsou vypočteny na celkovou hodnotu 4,3 %, to činí 2 765 467 bez DPH.

H. Rezerva

Rezerva pro případné navýšení nákladů je stanovena na 3,6 % z CZRN, a tedy 2 304 557 bez DPH.

I. Ostatní investice

V této části se počítá, že by zadavatel byl již majitelem pozemku, z tohoto důvodu se tedy nepočítá s náklady na další investice.

J. Nehmotný investiční majetek

V rámci projektu výstavby není zahrnut žádný nehmotný investiční majetek.

K. Provozní náklady

Do provozních nákladů jsou zařazeny veškeré náklady spojené s provozem sportoviště a vybavením potřebným k jeho plnému fungování.

Jako první autorka uvádí hodnotu pravidelných provozních nákladů na samotnou režii sportoviště v tabulce 12. Vzhledem k rychlému vývoji cen a nejasnosti konkrétních výdajů ve fázi užívání vychází autorka z odhadů podložených průzkumem cen těchto nákladových položek u jiných sportovišť. Energie jsou také navýšeny o provoz restaurace. Zde ale opět záleží až na nájemci těchto prostor, zda by byl provoz pouze půldenní, víkendový, nebo celodenní. Autorka proto počítá s vyšší rezervou.

Pro výpočet daně z nemovitosti byla využita online kalkulačka pro výpočet, kdy autorka jako celkovou výměru parcely zadala 43 720 m² a výměru zastavěné plochy 6 000 m². Velikost zastavěné plochy byla odhadnuta na základě výměr hřiště, zázemí s tribunou a dalších stavebních prací jako chodníky a parkoviště.

Tabulka 12 Náklady

Druh nákladů	Roční náklady (Kč)	Zdroj výše nákladů
náklady na mzdy	2 355 648	Tabulka 9
potřeby pro úklid	12 000	odhad autorky
údržba	50 000	odhad autorky
elektrina	150 000	odhad autorky
vytápění + ohřev TUV	200 000	odhad autorky
vodné + stočné	250 000	odhad autorky
daň z nemovitostí	18 860	online kalkulačka (podnikatel.cz, 2023)
celkem	3 036 508	

Zdroj: vlastní zpracování

Pro fázi užívání je nezbytné také sportovní náčiní, které je pro hru a trénink jednotlivých sportů nezbytné. Je potřeba také zohlednit jeho pravidelné obměňování, pro dosažení kontinuální kvality poskytovaných služeb. Jelikož by sportoviště bylo ale primárně používáno pro účely hry a tréninku amerického fotbalu, je tento položkový seznam v tabulce 13 zaměřený primárně na tuto výbavu. Pro ostatní sportovní aktivity jako je rugby není potřeba žádná jiná výbava a v případě klasického fotbalu jde pouze o branky a lajnovačku pro změnu rozkresu hřiště.

Do tohoto seznamu je zařazeno také ozvučení. Nejde sice o sportovní vybavení, ale je základním vybavením nutným pro realizaci sportovních utkání, a to nejen pro informovanost fanoušků, ale také hráčů o průběžném stavu hry. Cena tohoto ozvučení vychází z kalkulací společnosti Dexon, která se vybavením pro ozvučení hřišť zabývá.

Tabulka 13 Sportovní vybavení

Sportovní vybavení	Množství	Jednotková cena bez DPH (Kč)	Náklady bez DPH (Kč)	DPH (Kč)	Náklady vč. DPH (Kč)
down markers	2	14 725	29 450	6 184,50	35 634,50
kužely	3	250	750	157,5	907,5
sideline markers	2	9 000	18 000	3 780	21 780
scorebord	2	8 199	16 398	3 443,58	19 841,58
lajnovačka	1	10 989	10 989	2 307,69	13 296,69
brány na fotbal	2	13 490	26 980	5 665,8	32 645,80
ozvučení hřiště	1	52 600	52 600	11 046	63 646

Zdroj: vlastní zpracování + Dexon (2023)

Jelikož se tyto náklady mohou v čase měnit, nebudou zahrnuty v celkové rekapitulaci a v celkové ceně stavby, ale pouze ve výpočtu cash Flow.

L. Kompletační činnost

Podíl kompletačních činností na celkové hodnotě CZRN je zahrnut již v rámci cen jednotlivých položek SO popsaným v oddílu C.

M. Rekapitulace

V tabulce 14 níže je zaznamenán celkový rozpad investičních nákladů na realizaci sportoviště včetně hřiště. Autorka zde jednotlivé ceny uvádí také s DPH pro lepší orientaci celkových nákladů.

Tabulka 14 Rekapitulace

Oddíl	Kapitola	Cena bez DPH (Kč)	DPH 21% (Kč)	Cena vč. DPH (Kč)
A	projektové a průzkumné práce	829 640	174 224	1 003 864
B	provozní soubory	0	0	0
C	ZRN	53 193 331	11 170 600	64 363 931
D	stroje, zařízení a inventář	0	0	0
E	umělecká díla	0	0	0
F	NUS	5 475 629	1 149 882	6 625 511
G	ostatní náklady	2 765 467	580 748	3 346 215
H	rezerva	2 304 557	483 957	2 788 514
I	ostatní investice	0	0	0
J	nehmotný investiční majetek	0	0	0
K	provozní náklady (zde nezahrnutý)	0	0	0
L	kompletační činnost	0	0	0
celkem Kč		64 568 624	13 559 411	78 128 035

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výpočtu jednotlivých položek, které tvoří kompletní projekt a zohledňují veškeré faktory stavby, vychází celková cena bez provozních nákladů na 64 568 624 Kč bez DPH.

Zdroje krytí investičních nákladů

Tato podkapitola je v práci zařazena pro zmapování veškerých dostupných zdrojů, které mohou být přičteny do celkového krytí investičních nákladů.

Na základě zadání byla autorka obeznámena, že jednoznačným a také hlavním zdrojem krytí pro výstavbu sportoviště bude finanční dar investora. Ten je dle zadavatele domluven ve výši 30 milionů korun. Tento zdroj by pokrýval již náklady vzniklé v předinvestiční fázi a také z části náklady vzniklé ve fázi realizace.

Dalším zdrojem, který by byl do zdrojů krytí zařazen, je hypotéka, kterou by si zadavatel pro účely realizační fáze mohl vzít. Tato hypotéka by byla ve výši 30 milionů korun a kryta by byla vlastními majetky zadavatele. Celková výše hypotéky by nicméně byla upravena až na základě zohlednění ostatních dostupných zdrojů potvrzených v přípravné fázi.

Jako další zdroj, který by mohl být brán v potaz, jsou dotace ze strany Národní sportovní agentury (2023). Ta vypsalá nový dotační program na období 2020-2025 za účelem vybudování regionální sportovní infrastruktury pod číslem 162 52.

V rámci tohoto programu je cílem nejen revitalizace a technické zhodnocení dosavadně fungujících sportovišť, ale také výstavba nových sportovních zařízení a jejich zázemí, mimo jiné za účelem zvýšení dostupnosti pro osoby se zdravotním postižením. Tento program je zároveň určen nejen pro obce, ale také města, statutární města, městské obvody, městské části, spolky a také dobrovolné svazky obcí.

Z těchto podmínek tedy vyplývá, že zadavatel se může tohoto programu účastnit jak už za podpory samotné městské části, tak jako spolek. Zároveň se zaměření výstavby slučuje s cíli tohoto programu.

Pokud by tedy byla zohledněna tato dotace, je podle Národní sportovní agentury v rámci zdrojů krytí investičních nákladů možné získat podporu až do výše 70 % celkových skutečně vynaložených způsobilých výdajů akce. Do těchto výdajů se započítávají zpravidla veškeré náklady, které vzniknou přímo ve spojení s předmětem žádosti. Tím jsou myšleny všechny náklady na stavební práce včetně nákladů na projektovou, přípravnou a inženýrskou činnost. V případě, že je cílem akce Výstavba sportovních zařízení a jejich zázemí, je možné získat maximální dotaci ve výši 30 milionů korun.

Vyplácení této dotace by proběhlo bezprostředně po jejím uznání, na speciální dotační účet, ze kterého by pak byly hrazeny náklady v poměru mezi vlastními zdroji příjemce dotace a mezi získanou dotací.

Jako poslední možný zdroj pro krytí těchto nákladů mohou fungovat smlouvy s partnery, kteří by se zavázali k roční nebo víceleté spolupráci s investorem. Jak je vidět v tabulce 15, jde například o přímý branding prostor sportoviště. Pro představu uvádí autorka v tabulce níže možné ceny pro uzavření jednotlivých metod reklamní spolupráce. Tyto ceny a možnosti jsou pouze orientační a s ohledem na vývoj trendu těchto spoluprací je autorka zmiňuje spíše jako zdroj možné inspirace pro zadavatele.

Tabulka 15 Branding

Číslo	Název	Cena bez DPH (Kč)	DPH 21% (Kč)	Cena vč. DPH (Kč)
1	pojmenování hřiště podle společnosti	500 000	105 000	605 000
2	logo na hřišti	300 000	63 000	363 000
3	brandované sedačky	350 000	73 500	423 500
4	vlastní kamenný obchod (12x nájem)	360 000	75 600	435 600

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny uvedené zdroje jsou brány jako zdroje krytí předinvestiční, investiční a realizační fáze projektu. Fáze užívání by pak byla samostatně pokryta z výnosů z pronájmu sportoviště a zázemí. Autorka bere v potaz také jako možný zdroj pronájem prostor restaurace a galerie/klubovny.

Náklady a zdroje krytí oběžného majetku

Do tohoto projektu není zahrnut žádný oběžný majetek. Náklady, které vzniknou v průběhu fáze užívání, jsou spojeny s provozem samotné haly, a autorka je proto nezahrnuje do oběžného majetku v této části.

3.3.4. Finanční plán a analýza projektu

Tato část práce má za cíl pomocí výpočtů cash flow zobrazit celkový průběh sledovaného období výstavby sportoviště, a to od začátku předinvestiční fáze až po konec fáze realizační. Délka tohoto období je stanovena počtem let potřebných k návratnosti celé investice a počátků zhodnocování stavby. Předchozí kapitoly slouží jako zdroj většiny parametrů, které jsou pro výpočet cash flow jsou nezbytné. Pro kompletnost výpočtu nicméně chybí stanovení příjmů

z pronájmu, které by pokrývalo část užívání sportoviště a do budoucna bylo také zdrojem krytí případné hypotéky.

Stanovení příjmů z pronájmu sportoviště

Aby autorka mohla stanovit, kolik by mohly dosáhnout roční příjmy z pronájmu sportoviště, je zapotřebí určit počet hodin pronájmu v jednotlivých měsících. Jelikož většina sportovních soutěží je pouze sezonní záležitostí, zohledňuje autorka tento faktor v jednotlivých měsících, jako klíčový pro počet celkových hodin pronájmu.

Pro získání jednotkové ceny hodinového pronájmu provedla autorka v kapitole 3.1.4 výpočet, který vychází na 2367 Kč bez DPH. Tato cena je vypočítána na základě předpokládaného odhadu průměrné hodnoty pronajímané hodiny a také zohlednění provozních nákladů sportoviště.

Aby bylo možné zjistit, kolik hodin pronájmu by bylo průměrně možné ročně zpeněžit, vytvořila autorka tabulku odhadovaných pronájmů sportoviště. Autorka zde zohledňuje fakt, že v prvních letech nebude kapacita zcela naplněna, a tedy hřiště nebude zcela vytiženo. Proto je v období mimo sezónu počítáno se dvěma tréninky na den a žádnými zápasy. Během hlavní sezóny naopak s čtyřmi tréninky na den, jedním zápasem v sobotu a jedním v neděli.

Tabulka 16 Pronájem sportoviště

Měsíc	Trénink (1,5h)	Celkem hodin tréninků	Zápasy (2,5h)	Celkem hodin zápasů	Hodin za měsíc celkem
leden	42	63,0	0	0,0	63,0
únor	40	60,0	0	0,0	60,0
březen	46	69,0	0	0,0	69,0
duben	68	102,0	13	32,5	134,5
květen	88	132,0	9	22,5	154,5
červen	84	126,0	9	22,5	148,5
červenec	84	126,0	10	25,0	151,0
srpen	92	138,0	8	20,0	158,0
září	80	120,0	10	25,0	145,0
říjen	46	69,0	8	20,0	89,0
listopad	39	58,5	0	0,0	58,0
prosinec	40	60,0	0	0,0	60,0
Celkem hodin za rok					1290,5

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě zjištění z tabulky 16 je tedy celková odhadovaná vytiženosť hřiště za celý rok 1290,5 hodiny. Z toho vyplývá, že pokud bude tato částka násobena průměrnou cenou hodiny pronájmu (tedy 2367 Kč bez DPH), pak se celkový možný odhadovaný výnos z pronájmu rovná 3 054 614 Kč bez DPH. Tato částka pokrývá celkové roční náklady již v prvním roce provozu, ne ale o takovou částku, aby to z dlouhodobého hlediska bylo opravdu výnosné. Odhadovaná vytiženosť hřiště je nicméně brána s ohledem na první rok provozu, proto ve výkazu cash flow bude už od druhého roku provozu počítáno s vytiženosť dvojnásobnou. Autorka do výpočtu také rovnou zahrnuje položku 360 000 Kč bez DPH za pronájem prostor zřizovatelem restauračního nebo kavárenského servisu v prostorách zázemí.

Daně z příjmu právnických osob, odpisy

V rámci výkazu cash flow je potřeba zohlednit také daně, které jsou stanoveny pro příjmy právnických osob. V tomto případě tedy zadavatel bude muset – jako poplatník daně

z pronájmu sportoviště – odvádět daně. Tato výše je dle zákona (2023) stanovena na 19 %. Daň se neaplikuje na dotace, ty jsou od daně osvobozeny. Pro výpočet základu daně bude sloužit rozdíl příjmů a výdajů, to znamená, že odvod daně bude ve výpočtech zohledněn pouze v případě, kdy základ daně bude v kladných číslech – tedy příjmy překročí výdaje.

Cash flow

Pro celkový výkaz cash flow v příloze 1 využila autorka získaných informací na základě výpočtů z předchozích kapitol pomocí přímé metody. Rozložení investičních nákladů vychází z odhadů finančního harmonogramu v kapitole 3.5.2.

Pro výpočet diskontovaného cash flow určila autorka diskontní sazbu ve výši 10 %, a to na základě konzultace s odborníkem.

3.4. Implementační plán projektu

V této části práce se autorka zaměřuje na konkrétní návrh rozdělení projektu výstavby sportoviště pro americký fotbal do jednotlivých etap. Toto členění zajišťuje správnou strukturu projektu a dodržení nezbytných požadavků na předběžnou studii proveditelnosti. Autorka stanovuje jasný rámec projektu, který je rozdělen do čtyř hlavních fází, aby byla zajištěna přehlednost, jasnost a vhodné rozdělení dílčích kroků vedoucích ke konečné realizaci projektu.

Toto rozfázování zajišťuje zároveň systematický postup a umožňuje podrobný pohled na každý aspekt projektu. První fáze je proto věnována základní přípravě a plánování, které zahrnuje sběr informací, analýzu požadavků a stanovení klíčových cílů projektu. Poté následuje druhá fáze, která se zaměřuje na návrh a architektonické uspořádání sportovního zařízení s ohledem na funkčnost, kapacitu a technické aspekty.

Třetí fáze se zabývá procesem realizace a výstavby. Zahrnuje všechny kroky od výběru dodavatelů, zajištění materiálů až po zahájení vlastní výstavby. Čtvrtá a poslední fáze se věnuje dokončení, testování a uvedení sportovního zařízení do provozu.

Každá z těchto fází má svůj význam a cíl a tento strukturovaný přístup zajišťuje, že všechny důležité aspekty projektu budou realizovány.

3.4.1 Předinvestiční fáze

Předinvestiční fáze je klíčovou fází řízení projektu, v níž se rozhoduje o budoucí realizaci projektu. Tato fáze poskytuje základní údaje a informace pro rozhodnutí, zda má smysl v projektu pokračovat a zda bude realizován.

Zadavatel projektu je v této fázi povinen zajistit několik klíčových kroků:

1. dokončení předběžné studie proveditelnosti, která posoudí, zda je projekt vůbec realizovatelný. To zahrnuje analýzu trhu, technickou a finanční proveditelnost projektu a posouzení rizik projektu;
2. vypracování studie proveditelnosti – pokud se zjistí, že je projekt proveditelný, bude v této fázi vypracována podrobná studie proveditelnosti. Tato studie obsahuje podrobný popis projektu včetně jeho cílů, finančního plánu, plánu rizik a dalších relevantních faktorů;
3. poskytnutí architektonické studie projektu – zadavatel projektu je rovněž povinen poskytnout architektonickou studii k projektu, která slouží k návrhu konkrétního řešení projektu včetně jeho vizualizace;

4. poskytnutí dokumentace pro územní řízení – v této fázi je nutné poskytnout dokumentaci, která je vyžadována pro územní řízení. Jedná se o stavební plány, plány inženýrských sítí, geologické a geodetické podklady atd.;
5. zajištění stavebního povolení – tuto etapu lze dokončit až po získání stavebního povolení. Zadavatel projektu musí zajistit všechny potřebné dokumenty a podklady pro získání tohoto rozhodnutí od příslušných úřadů a institucí.

Celkově lze říci, že předinvestiční fáze je důležitou etapou v procesu řízení projektu, která slouží k posouzení proveditelnosti projektu a k zajištění základních údajů a podkladů pro jeho realizaci.

3.4.2 Investiční fáze – etapa investiční přípravy

Investiční fáze je jedním z klíčových kroků správného řízení projektu. Tato část slouží k zajištění zdrojů financování projektu na základě návrhů a analýz provedených v předchozích krocích studie proveditelnosti. Zdroje financování jsou nezbytné pro přechod do další fáze projektu, proto je zde zadavatel musí stanovit a zajistit.

Důležitou součástí přípravy investice je také získání stavebního povolení od příslušných úřadů. Pro získání tohoto povolení musí zadavatel nejprve vypracovat Dokumentaci pro stavební povolení, která obsahuje podrobné informace o projektu. Teprve po získání povolení může zadavatel zahájit stavební řízení, které následně přechází do fáze realizace.

Posledním krokem v této fázi projektu je výběr dodavatele stavby, který se obvykle provádí prostřednictvím výběrového řízení.

Výběrové řízení na dodavatele stavby je důležitým procesem pro nalezení vhodného dodavatele, který stavbu provede. Tento proces obvykle zahrnuje několik kroků, které jsou přizpůsobeny konkrétním podmínkám.

Prvním krokem je definování požadavků a specifikací. Zadavatel musí určit své požadavky na stavbu a vypracovat specifikace, které musí zhotovitel splnit. Tyto specifikace obvykle obsahují podrobnosti o rozsahu prací, termínech a kvalitě.

Poté následuje zveřejnění nabídky a specifikací. Dodavatelé se mohou přihlásit a předložit své nabídky. Nabídky obvykle obsahují ceny a další podrobnosti plánu provedení prací. Zadavatel musí zajistit, aby všichni dodavatelé měli přístup ke stejným informacím.

Jakmile se nabídky uzavřou, zadavatel začne vyhodnocovat předložené návrhy. Hodnocení může zahrnovat porovnání nabídek na základě různých faktorů, jako je cena, kvalita, plán práce a reference. Zadavatel může mít také určité požadavky na dodavatele, například minimální zkušenosti nebo odbornost v určité oblasti.

Když se zadavatel rozhodne o nejlepší nabídce, podepíše s vybraným dodavatelem smlouvu. Smlouva stanoví podrobnosti harmonogramu prací, ceny, termíny a další podmínky. V této fázi je obzvlášť důležité zajistit, aby smlouva byla jasná a transparentní pro obě strany.

Po výběru zhotovitele může být zahájena vlastní výstavba. Zadavatel by měl pravidelně sledovat postup prací a zajistit, aby stavba probíhala v souladu se specifikacemi a plánem. Pokud se během výstavby vyskytnou nějaké problémy, měly by být řešeny co nejdříve, aby se minimalizovaly náklady a zpoždění.

3.4.3 Investiční fáze – etapa realizační přípravy

V průběhu realizační přípravy je nutné doplnit již zmíněnou dokumentaci pro provádění stavby v plném rozsahu. Za tuto finalizaci je zodpovědný vybraný zhotovitel. Ruku v ruce s touto fází jde také podrobné plánování celého projektu stavby včetně zajištění jednotlivých zdrojů.

Těmito zdroji jsou jak zdroje materiální, tj. například materiál pro stavbu, tak zdroje pracovní, což znamená samotné stavebníky a s nimi spojené stavební dělníky, stejně jako stroje potřebné pro stavbu. Pokud jsou zapotřebí speciální výrobky, musí být výrobcům těchto dílů rovněž zadány konkrétní požadavky na výrobu, aby byly včas připraveny pro fázi realizace.

V této části je obvyklé, že dochází k prvním změnám v projektu stavby, a proto je nutné tyto změny ihned zapracovat.

Tato fáze končí získáním stavebního povolení. Samotné získání tohoto povolení vyžaduje splnění několika klíčových podmínek. První z nich je vypracování stavebního záměru, který by měl obsahovat technické návrhy, výkresy, popis použitých materiálů, předpokládané náklady a časový harmonogram prací. Dále je nutné získat geografické informace o staveništi, jako jsou údaje o nadmořské výšce, stavu podloží a půdy, případně další relevantní informace. Také je třeba zajistit financování stavby a uzavřít smlouvy s výrobcem, zhotovitelem a případně subdodavateli. Zapomenout se zde nesmí ani na konzultaci s místními úřady, jako jsou stavební úřady nebo úřady pro ochranu životního prostředí, aby bylo zajištěno splnění všech potřebných podmínek a předpisů.

Teprve po splnění všech těchto podmínek lze podat žádost o stavební povolení na místní stavební úřad.

3.4.4 Investiční fáze – etapa realizace

Realizační fáze projektu výstavby sportoviště pro americký fotbal bude zahrnovat mnoho konkrétních kroků, které bude třeba pečlivě naplánovat a řídit. Stavebník by měl zajistit technický a autorský dozor stavby, který se bude účastnit kontrolních dnů a přebírat jednotlivé části stavby bezprostředně po jejich dokončení.

Prvním krokem výstavby bude vlastní příprava terénu, včetně výkopových a zemních prací pro vytvoření základních konstrukcí tribun a šaten. Poté může následovat samotná výstavba sportoviště, která bude zahrnovat výstavbu tribun a šaten, prostoru pro pohyb diváků a hráčů. Poté bude nutné instalovat umělé osvětlení pro noční hru.

Dalším krokem bude instalace umělého trávníku z kvalitních materiálů, které splňují normy pro sportovní povrchy. Po dokončení hlavních stavebních prací bude nutné upravit okolí sportoviště, instalovat bezpečnostní opatření a zajistit pravidelnou údržbu hřiště.

V této fázi výstavby by měl zadavatel vybrat pracovníky, kteří budou mít na starosti budoucí správu sportoviště a kteří zahájí vlastní správu sportoviště, a jeho naplnění ve fázi užívání tak, aby po dokončení nenastalo období nedostatečného využívání.

Po dokončení testování a ověření funkčnosti sportoviště bude třeba získat potřebná povolení k jeho uvedení do provozu. Mezitím převezme zadavatel od zhotovitele dokončené dílo, o čemž bude také pořízen zápis ve formě předávacího protokolu. Pak už zadavatel požádá jen o kolaudaci, která je klíčovým krokem k získání výše zmíněného povolení k vlastnímu provozu.

3.4.5 Fáze užívání

Sportoviště a hřiště na americký fotbal je komplexní zařízení, které vyžaduje pozornost nejen při jeho výstavbě, ale také při jeho provozu. Proto bude nutné vyčkat na záruční dobu v první fázi užívání sportoviště, během níž je třeba zjistit a odstranit případné skryté vady díla. Tento krok je nezbytný, aby bylo sportoviště v plně funkčním stavu a bezpečné pro hráče.

Další důležitou částí bude postupné vyhodnocení projektu z pohledu stavebníka. To zahrnuje posouzení finančních a časových zdrojů, které byly na výstavbu sportoviště vynaloženy, a ujištění, že byly splněny všechny požadavky a specifikace.

V provozní fázi sportovního zařízení bude třeba, aby všechny smlouvy zajistili nově přijatí zaměstnanci. To bude zahrnovat smluvní vztahy s dodavateli energií a údržbou sportoviště, aby bylo zajištěno, že sportoviště zůstane v dobrém stavu.

V průběhu životnosti sportoviště bude ještě jistě nutné obnovovat jednotlivé konstrukce, aby bylo zajištěno, že sportoviště zůstane bezpečné a plně funkční. Klíčovou součástí provozu sportoviště tak bude také zajištění smluvních vztahů s nájemci, kteří budou zajišťovat příjmovou složku celého projektu. Bez těchto smluvních vztahů by nebylo možné zajistit dlouhodobou udržitelnost projektu a jeho finanční ziskovost.

3.5 Hodnocení projektu

Aby mohl být projekt vyhodnocen, zvolila autorka jako metodu pro hodnocení efektivity a udržitelnosti tohoto projektu dynamické metody, které zohledňují také časovou hodnotu peněz. Mezi metody, které autorka zvolila, tedy patří analýza vnitřního výnosového procenta (VVP) a stanovení diskontované doby návratnosti projektu (DDN) pro dostatečný počet hodnotících faktorů, které pro svůj základ používají hodnoty zjištěné ve výkazu cash Flow v předešlé kapitole.

Tabulka 17 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

Typ analýzy	Výsledek
VVP:	39,00%
DDN:	2

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě vypočítaných hodnot v tabulce 17, které byly zpracovány v rozsahu období 15 let, je výsledná hodnota 39 % pro vnitřní výnosové procento v celku vysoká, a projekt proto můžeme brát za rychleji ziskový, než autorka očekávala na základě výsledných hodnot cash flow. Je zřejmé že tohoto efektu je docíleno zejména počáteční velkou investicí, která kryje většinu vstupních nákladů na realizaci sportoviště.

Z těchto důvodů vyšla také v tabulce 17 diskontovaná doba návratnosti velmi pozitivně, a to na druhý rok provozu sportoviště. Lze tedy říci, že projekt bude při zohlednění diskontní míry již druhým rokem přecházet do kladných čísel, a začne být tím pádem ziskový. Jelikož určená doba návratnosti projektu byla autorkou stanovena na 15 let, projekt dochází do bodu návratnosti dříve. Proto je jeho rizikovost přijatelná a projekt lze přijmout jako realizovatelný.

Pokud bude zadavatelem znovu potvrzena počáteční investice, autorka může projekt doporučit k realizaci a pokračování činností v navazujících plánech.

3.5.1 Analýza rizik

Pro zhodnocení projektu výstavby sportoviště je dobré zhodnotit jednotlivá rizika pomocí analýzy. V případě analýzy rizik jde nejen o samotnou identifikaci možných rizik, ale také o jejich hodnocení, a to podle jejich pravděpodobnosti, a hlavně závažnosti. Na základě zjištěných hodnot je pomocí matice určeno, jaká rizika mají nejvyšší koeficient. Pro 50 % těch nejvyšších je dále stanoveno případné opatření, které by riziku zamezilo. Autorka toto hodnocení provádí na základě vlastních zkušeností, je proto třeba brát v potaz, že jde o subjektivní názor i výsledky analýzy a tento krok by se v případě skutečné realizace projektu opakoval ve společnosti zadavatele.

Pro závažnost jednotlivých rizik vytvořila autorka stupnici, která se skládá z těchto kategorií:

- Nevýznamný dopad na projekt (1)
- Malý dopad na projekt (2)
- Střední dopad na projekt (3)
- Značný dopad na projekt (4)
- Velmi vysoký dopad na projekt (5)

Pro zhodnocení intenzity dopadu autorka vytvořila stupnice:

- 0,00 = Výskyt vyloučen;
- 0,01 – 0,20 = Nepravděpodobný výskyt;
- 0,21 – 0,40 = Málo pravděpodobný výskyt;
- 0,41 – 0,60 = Pravděpodobný výskyt;
- 0,61 – 0,80 = Velmi pravděpodobný výskyt;
- 0,81 – 0,99 = Téměř jistý výskyt;
- 1,00 = Zcela jistý výskyt.

Na základě takto zjištěných hodnot autorka pro výsledný koeficient dopadu rizika vynásobí mezi sebou hodnotu závažnosti a hodnotu intenzity dopadu. Všechny tyto hodnoty jsou uvedeny v tabulce 18 níže.

Tabulka 18 Výpočet koeficientu dopadu rizik

Číslo rizika	Popis rizika	Závažnost	Pravděpodobnost výskytu	Koeficient dopadu rizika
R 1	neaktualnost vstupních podkladů	3	0,2	0,7
R 2	nezískání Rozhodnutí o umístění stavby	5	0,3	1,5
R 3	nezískání kládných stanovisek DOST	4	0,2	1
R 4	neobdržení dotace	5	0,3	1,5
R 5	nezajištění financování projektu od investora	5	0,2	1
R 6	nezískání stavebního povolení	5	0,1	0,5
R 7	žadavaci dokumentace s chybami	3	0,6	1,8
R 8	nedodržení termínů výstavby	2	0,4	0,8
R 9	překročení plánovaných nákladů	4	0,5	2
R 10	nedostatečná kvalita provedených prací	4	0,4	1,6
R 11	zjištění jiných základových poměrů při stavbě	3	0,4	1,2
R 12	odvolání proti výsledku výběrového řízení	3	0,3	0,9
R 13	nenaplnění předpokládané poptávky	3	0,5	1,5
R 14	nespolehlivost nájemníků - pozdní platby	2	0,5	1
R 15	nedodržení finančního plánu	3	0,5	1,5
R 16	výpadky poptávky	4	0,3	1,2

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě hodnot výpočtu z tabulky 18 bylo zjištěno sedm rizik, která by pro projekt měla největší dopad, a tedy mohla samotný projekt nejvíce ohrozit. Autorka proto pro tyto rizika v tabulce 19 navrhuje opatření, která mají za cíl snížení hrozby jednotlivých rizik nebo jejich úplnou eliminaci.

Tabulka 19 Opatření pro snížení dopadu rizik

Označení	Popis rizika	Koeficient dopadu rizika	Návrh opatření
R 9	překročení plánovaných nákladů	2	Důkladně prověřit a stanovit přesné náklady projektu před zahájením. Vytvořit finanční rezervu na případné nepředvídatelné náklady. Pravidelně monitorovat a kontrolovat skutečné náklady a srovnávat je s plánem.
R 7	zadávací dokumentace s chybami	1,8	Vytvořit komplexní a jasnou zadávací dokumentaci s jasnými stavebními požadavky. Zapojit odborníky k revizi a ověření dokumentace před zveřejněním. Zajistit možnost dotazování a zodpovězení otázek uchazečů během zadávacího procesu.
R 10	nedostatečná kvalita provedených prací	1,6	Vybrat spolehlivé a zkušené dodavatele s referencemi na obdobné projekty. Pravidelně monitorovat a kontrolovat kvalitu provedených prací. Předem stanovit jasná kritéria kvality a očekávání.
R 15	nedodržení finančního plánu	1,5	Vytvořit realistický finanční plán s dostatečnou rezervou pro nepředvídané výdaje. Pravidelně aktualizovat finanční plán a sledovat vývoj nákladů. Zajistit efektivní finanční řízení projektu a pravidelný reporting.
R 13	nenaplnění předpokládané poptávky	1,5	Provést marketingový průzkum a ověřit reálnou poptávku po hřišti na americký fotbal. Komunikovat s potenciálními uživateli a získávat jejich zpětnou vazbu. Zajistit flexibilitu projektu tak, aby mohl reagovat na potenciální změny poptávky.
R 4	nedodržení dotace	1,5	Připravit kvalitní žádost o dotaci s důkladně zřetelným projektovým plánem. Dodržovat všechny podmínky a termíny pro podání žádosti. Zvažovat i alternativní zdroje financování pro případ, že dotace nebude schválena.
R 2	nezískání Rozhodnutí o umístění stavby	1,5	Včas komunikovat s místními obyvatele a ostatními zainteresovanými stranami. Zajistit podporu a souhlas s umístěním projektu od klíčových zainteresovaných stran. Předem provést analýzu a vyhodnotit možná rizika a překážky týkající se umístění.

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě zjištění v tabulce 19, autorka jednotlivá rizika rozdělila do tří kategorií podle závažnosti vyjádřená koeficientem dopadu rizika na:

0,00 – 1,67 Málo závažná rizika;

1,68 – 3,33 Středně závažná rizika;

3,34 – 5,00 Velmi závažná rizika.

Jelikož závažnost jednotlivých rizik na základě jejich hodnoty byla autorkou výše rozdělena do tří kategorií, vyplývá, že zjištěná rizika spadají maximálně do kategorie rizik středně závažných. V projektu se tedy nenachází žádné velmi závažné riziko, které by mělo činit větší komplikace. Autorka doporučuje nicméně do projektu zahrnout risk management jako opatření pro případné řešení jednotlivých hrozeb v případě, že by opravdu vznikly.

3.5.2 Harmonogram projektu

Harmonogram celého projektu a jeho výstavby je stanoven na období od počátku až do úplného konce všech stavebních a dokončovacích prací, tedy do fáze zahájení užívání hotové stavby. Autorka navrhla (viz příloha 2) jednotlivá období pro stavební činnosti tak, aby vždy obsahovala minimální dobu nutnou pro prodloužení v případě, že by se některá z částí prodloužila.

V příloze 2 je přidán také jednotlivý rozpad cen nákladů k jednotlivým krokům, což bylo využito pro přehledné zpracování Cash flow a také pro přehled finančních toků v jednotlivých fázích výstavby.

Projekt začíná předinvestiční fází, a to dne 1. 2. 2024. Od té doby bude trvat více jak rok, než se dostane do fáze investiční. Etapa realizace pak následuje až za další rok. Na tuto skutečnost autorka upozorňuje s ohledem na to, že o této skutečnosti musí být informovány stavební firmy pro správné načasování objednávky materiálů, ale také zadavatel pro včasné zajištění investic. Realizace samotné výstavby pak vychází na 10 měsíců. Uzavřít by se měla k datu 3. 11. 2026. Hotový projekt by tak měl v plném provozu fungovat již v roce 2027.

3.6 Shrnutí a doporučení

Výsledky jednotlivých analýz uvedených v praktické části této studie ukazují, že projekt splňuje jak aspekty poptávky, tak konkurenčního postavení. V případě poptávky bylo zjištěno, že v okolí zamýšleného sportoviště existuje široká řada sportovních týmů, které by mohly mít zájem o využití pronájmu sportovního zařízení. Autorka se zaměřila pouze na týmy specializující se na americký fotbal, flag a ragby. Přesto bylo zjištěno, že celkové využití dostupného pronájmu by vzhledem k průměrnému počtu tréninků v zimní a letní sezóně dosahovalo pokrytí 85 %.

Analýza konkurenčního prostředí ukázala, že navrhované sportoviště je schopno zajistit konkurenční výhody oproti stávajícím, které se nacházejí na území České republiky. Konkrétně bylo zjištěno, že existuje pouze jedno hřiště s parametry dle Soutěžního řádu ČAAF, které by mohlo konkurovat zamýšlenému sportovišti, to se ale nenachází v Praze. Autorka tak potvrdila, že realizace sportoviště nabízí nejen zlepšení podmínek pro hraní amerického fotbalu, ale i kvalitní dostupné první hřiště na území Prahy.

SWOT analýza, která vycházela z poznatků kapitoly 3.1, identifikovala silné a slabé stránky celého projektu. Ze získaných výsledků bylo zjištěno, že projekt výstavby sportoviště pro americký fotbal v Praze má více pozitivních atributů oproti záporným.

Další analytickou metodou použitou v práci byla aplikace marketingového mixu na praktický projekt. Z této analýzy vyplynulo, že sportoviště má nejen atraktivní produkt (tj. pronájem sportoviště, jehož cena byla autorkou navržena tak, aby zohledňovala různé typy pronájmů a délku užívání), ale také zjištění, že sportoviště může nabídnout velmi dobrou polohu se snadnou dopravní dostupností v rámci Prahy i ČR. Z hlediska marketingové komunikace pak vyplynulo, že pro komunikaci je klíčové v první řadě rozlišovat strategii mezi fází před užíváním a fází užívání sportovního zařízení.

Během samotné předběžné studie proveditelnosti byl navržen specifický proces řízení projektu a řízení lidských zdrojů. Autorka tuto část systematicky strukturovala do oddílů odpovídajících jednotlivým fázím výstavby projektu. Součástí této části byl také podrobný návrh organizační struktury zaměstnanců spolu s rozdělením nákladů na jednotlivé pozice. Z tohoto návrhu vyplynulo, že na standardní provoz bude potřeba devět zaměstnanců.

Pro hlubší pohled na konstrukci projektu byla do práce přidána také technická a technologická šetření. Ta vznikla na základě ilustračních podkladů, které autorka vybrala pro demonstraci představy zadavatele. Autorka zde zpracovala také přehled podrobného řešení a využití jednotlivých prostor včetně infrastruktury pro zásobování inženýrskými sítěmi, jako je voda, elektřina a kanalizace.

Na základě zadání zadavatele byl v práci proveden také první odhad investičních nákladů nutných k realizaci projektu. Tento odhad obsahuje podrobný rozpis stavebních nákladů spolu s provozními náklady, včetně specifikace základního vybavení sportoviště. Celkové odhadované náklady, které nezahrnují provozní náklady, tak byly stanoveny na 64 568 624 Kč bez DPH.

Dále se část práce zaměřila na zdroje financování investičních nákladů. S ohledem na informace poskytnuté zadavatelem autorka analyzovala možnost získání dotace prostřednictvím specifického dotačního programu určeného na pokrytí investičních nákladů.

Za účelem získání finančního přehledu o tocích projektu od jeho přípravné fáze až po předpokládané patnáctileté užívání byla v práci realizována také analýza peněžních toků cash flow, které autorka vyčíslila také v kumulativní a diskontované podobě. Vzhledem k zadání klienta byla pro tyto výpočty použita diskontní sazba ve výši 10 %.

Závěrečná část předběžné studie proveditelnosti se zaměřila na hodnocení projektu prostřednictvím vnitřního výnosového procenta a diskontované doby návratnosti. Z výpočtu pokrývajícího 15leté období bylo zjištěno, že vnitřní výnosnost projektu je 39 %. To naznačuje, že projekt bude přinášet zisk rychleji, než zadavatel očekával, a projekt je tedy velmi dobrou investicí. Dále bylo zjištěno, že projekt bude v kladných číslech již druhý rok po zahájení projektu, což potvrzuje jeho ziskovost.

S ohledem na bezpečnostní aspekt projektu a jeho potenciální rizika byla část práce věnována také analýze rizik. Tato analýza odhalila, že žádné z rizik není vysoce závažné, a proto autorka navrhla začlenit pouze z preventivních důvodů do projektu mechanismy řízení rizik, které by mohly adekvátně zvládnout potenciální hrozby, pokud by se objevily.

V poslední části byl realizován konkrétní harmonogram projektu na základě Ganttova diagramu, s cílem vytvoření přehledného časového harmonogramu jednotlivých fází projektu. Z diagramu vyplynulo, že od přípravné fáze do zahájení provozu bude výstavba trvat necelé dva roky a plný provoz sportovního zařízení se očekává již v roce 2027.

3.6.1. Doporučení autorky práce

Na základě výsledků všech analýz vyplynulo, že jako další krok musí být provedena doplňující podrobná šetření, která zajistí reálný přehled o možnostech krytí investičních a provozních prostředků, dotačních možnostech a dostupnosti navrhovaného pozemku. Toto šetření by tak mělo poskytnout lepší obraz o projektu a jeho aktuální proveditelnosti.

V dalším kroku by se měla již realizovat kompletní studie proveditelnosti, a to včetně architektonického návrhu a technických i technologických plánů. Autorka rovněž doplňuje, že k pokračování je vhodné zapojení ekonomického poradce, který poskytne přesnější předpověď diskontní sazby a cen materiálů, neboť tyto faktory mohou mít zásadní vliv na budoucí peněžní toky.

V souvislosti s tímto krokem autorka zadavateli doporučuje, aby si ověřil v rámci předběžných jednání s potenciálními sportovními týmy jejich reálný zájem o využití sportoviště za účely pronájmu.

4. Závěr

V průběhu studie byl proveden základní průzkum pro přípravu realizace sportoviště na americký fotbal. Na základě těchto zjištění je nyní zadavatel schopen přejít k dalším krokům, které zahrnují vypracování architektonické, technické a technologické studie navrhovaného sportoviště a zahájení jednání s vlastníkem pozemku, který je autorkou navržen pro realizaci stavby. Na základě těchto skutečností spolu se zjištěním reálné poptávky je autorkou doporučeno zpracovat předběžnou studii proveditelnosti na finální studii proveditelnosti. S ohledem na závěry zjištěné ve finálním dokumentu bude poté nutné, aby zpracovatel tohoto dokumentu spolu se zadavatelem probrali, zda je v projektu opravdu vhodné pokračovat.

V kapitole 3.6 autorka uzavírá projekt shrnutím dosažených výsledků a uvádí doporučení pro další postup. V rámci těchto doporučení je kladen důraz na další hloubkové šetření, které by znovu prověřilo a ověřilo platnost vstupních informací, jež autorce práce poskytl zadavatel.

V závěru autorka shrnuje, že projekt je na základě dosavadních zjištění realizovatelný a má pozitivní vyhlídky do budoucna. Popularita amerického fotbalu stále roste a ve světle současných trendů získává tento sport čím dál větší ohlas. S ohledem na dostupné informace a vyhodnocení průběhu projektu má tedy projekt perspektivu a potenciál k úspěchu.

Literatura

Primární zdroje

BOČKOVÁ, K. Projektové řízení. Martin Koláček, 2016. 470 s. ISBN: 978-80-7512-431-9.

ČIŽINSKÁ R. Základy finančního řízení podniku. 2018, 240 s. ISBN: 978-80-271-0194-8.

DOLEŽAL J. a kolektiv. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN: 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL J. a kolektiv. Projektový management 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2023. 432 s. ISBN: 978-80-271-3619-3.

HOLEČKOVÁ L., HYRŠLOVÁ J. ekonomika podniku. 2018, 286 s. ISBN: 978-80-87839-90-4.

JAKUBÍKOVÁ D. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN: 978-80-247-4670-8.

JANIŠOVÁ D., KŘIVÁNEK M. Velká kniha o řízení firmy. 2013, 400 s. ISBN: 978-80-247-4337-0.

KŘIVÁNEK, M. Dynamické vedení a řízení projektů. Praha: Grada Publishing, 2019. 208 s. ISBN 978-80-271-0408-6.

KUNCOVÁ M., NOVOTNÝ J. a STOLÍN R. Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy. I. vydání, 2016. 219 s. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-26-2.

MARTINOVIČOVÁ D. Úvod do podnikové ekonomiky. 2019, 224 s. ISBN: 978-80-271-2034-5.

MARTINOVIČOVÁ D. Úvod do podnikové ekonomiky 2., aktualizované vydání. 2019, 224 s. ISBN: 978-80-271-2034-5.

MÁCHAL P., KOPEČKOVÁ M., PRESOVÁ R. Světové standardy projektového řízení. Praha: Grada Publishing, 2015. 144 s. ISBN: 978-80-247-5321-8.

SLAVÍK J. Marketing a strategické řízení. Praha: Grada Publishing, 2014. 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

SLAVÍK J. Finanční průvodce nefinančního manažera. Praha: Grada Publishing, 2013. 176 s. ISBN: 978-80-247-4593-0.

SVOZILOVÁ A. Projektový management. Praha: Graga Publishing, 2016. 424 s. ISBN: 978-80-271-0075-0.

ŠAFROVÁ A. Základy úspěšného podnikání. Praha: Grada Publishing, 2019. 240 s. ISBN: 978-80-271-2182-3.

PRŮCHA J. a VETEŠKA J. Andragogický slovník. Praha: Grada Publishing, 2014. 320 s. ISBN: 978-80-247-4748-4.

VÁCHAL J., VOCHOZKA M. a kolektiv. Podnikové řízení. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN: 978-80-247-4642-5.

Internetové zdroje

ČAAF. Soutěžní řád 2023. [online]. 2023 [cit. 2023-08-20]. Dostupný z WWW: <https://caaf.cz/upload/normyCAAF/SoutezniRad23.pdf>.

ČESKÁ AGENTURA PRO STANDARDIZACI. Metodika pro časové řízení výstavbových projektů. [online]. 2019 [cit. 2023-08-20]. Dostupný z WWW: <https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/86448/F1-DP-2020-Kovacik-Petr-priloha-Metodika%20pro%20casove%20rizeni.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>.

ČÍŽEK B. Diskontní sazba. [online]. 2023 [cit. 2023-08-20]. Dostupný z WWW: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=116>.

DASHÖFER V. Členění rozpočtových nákladů a vedlejší rozpočtové náklady stavby. [online]. 2018 [cit. 2023-08-20]. Dostupný z WWW: <https://www.stavebniklub.cz/onccsp2/33/cleneni-rozpocetovych-nakladu-a-vedlejsi-rozpocetove-naklady-stavby-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EisOI9ZcVWIyUiSrgnE-yXQG2Dga3ttr5A/?query=VRN%20spojen%20s%20um%20EDst%20ECn%20EDm%20stavby&serp=1>.

DONATO H. 5 Phases of Project Management Life Cycle You Need to Know [online]. 2023 [cit. 2023-08-20]. Dostupný z WWW: <https://project-management.com/project-management-phases/>.

GOODELL R. Official playing rules of the National football league. [online]. 2021 [cit. 2023-08-20]. Dostupný z WWW: <https://operations.nfl.com/media/5427/2021-nfl-rulebook.pdf>.

HERALOVÁ R. Výstavbový projekt životní cyklus. [online]. 2013 [cit. 2023-08-20]. Dostupný z WWW: <https://docplayer.cz/5014432-Vystavbovy-projekt-zivotni-cyklus-doc-ing-renata-schneiderova-heralova-ph-d-heralova-fsv-cvut-cz.html>.

ISPV [online]. 2023 [cit. 2023-08-20]. Dostupný z WWW: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>.

KATASTR NEMOVITOSTÍ. [online]. 2023 [cit. 2023-08-20]. Dostupný z WWW: <https://www.ikatastr.cz/#kde=50.03403,14.43399,17&info=50.03385,14.43546&mapa=zakladni&vrstvy=parcelybudovy>.

MÁCHAL P. Nová verze standardu IPMA [online]. 2023 [cit. 2023-08-20]. Dostupný z WWW: <https://www.ipma.cz/nova-verze-standardu-ipma-je-zde/>.

MINISTERSTVO VNITRA ČR. Studie proveditelnosti – osnova. [online]. 2023 [cit. 2023-08-20]. Dostupný z WWW: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwits6mQit2AAxXE_7sIHciHBLoQFnoECBEQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.mvcr.cz%2Fsoubor%2Fosnova-studie-proveditelnosti-pdf.aspx&usg=AOvVaw1rhQ9zyJh4-MIuR_uJHU8D&opi=89978449.

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. Posuzování vlivů na životní prostředí. [online]. 2023 [cit. 2023-08-20]. Dostupný z WWW: https://www.mzp.cz/cz/posuzovani_vlivu_zivotni_prostredi.

NÁRODNÍ SPORTOVNÍ AGENTURA. Dokumentace programu č. 162 53. [online]. 2023 [cit. 2023-08-20]. Dostupný z WWW: https://agenturasport.cz/wp-content/uploads/2023/02/23_02_01_Program-Regionáln%C3%AD_3.aktualizace_úpravy-8.2.23_s-cj.pdf.

OBCHODNÍ REJSTŘÍK FIREM. [online]. 2023 [cit. 2023-08-20]. Dostupný z WWW: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/05538432/candosa-sro/>.

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI. Studie proveditelnosti projektu. [online]. 2023 [cit. 2023-08-20]. Dostupný z WWW: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjP5vbOw9AAxWghv0HHRQdDgIQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Flearning.tul.cz%2Fmod%2Fresource%2Fview.php%3Fid=225235&usg=AOvVaw14F6YAGTg9uKYQpNwqyoJf&opi=89978449>.

ZÁKONY PRO LIDI. Daň z příjmu [online]. 2023 [cit. 2023-08-20]. Dostupný z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586#cast2>.

Normy

ČSN ISO 10006 (010333). Management kvality – Směrnice pro management kvality v projektech. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2019. třídící znak: 507691.

Přílohy

Příloha I Výkaz Cash flow

Rok	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040
Období	0	0	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10	11	12	13	14	15
Příjmová část CF																	
Dar investora			30000000														
Dotace	0	0	30 000 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Příjmy z pronájmu hřiště + zázemí	0	0	0	3 054 614	6 109 228	6 109 228	6 109 228	6 109 228	6 109 228	6 109 228	6 109 228	6 109 228	6 109 228	6 109 228	6 109 228	6 109 228	6 109 228
Příjmy z pronájmu restaurace	0	0	0	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000
Celkem příjmy			60 000 000	3 414 614	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228
Celkem danitelné příjmy			0	3 414 614	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228
Výdajová část CF																	
Investiční náklady	829 640	1 106 189	62 632 795														
Výdaje na sportovní vybavení			155 167									155 167					
Provozní náklady			0	3 036 508	3 036 508	3 036 508	3 036 508	3 036 508	3 036 508	3 036 508	3 036 508	3 036 508	3 036 508	3 036 508	3 036 508	3 036 508	3 036 508
Daň z příjmu	0	0	0	0	284 176	284 176	284 176	284 176	284 176	284 176	284 176	284 176	284 176	284 176	284 176	284 176	284 176
Odpis	0	0	0	0	1 937 059	1 937 059	1 937 059	1 937 059	1 937 059	1 937 059	1 937 059	1 937 059	1 937 059	1 937 059	1 937 059	1 937 059	1 937 059
Celkem výdaje	829 640	1 106 189	62 787 962	3 036 508	3 320 684	3 320 684	3 320 684	3 320 684	3 320 684	3 320 684	3 320 684	3 475 851	3 320 684	3 320 684	3 320 684	3 320 684	3 320 684
Cash flow - výpočet																	
Cash flow	-829 640	-1 106 189	-2 787 962	378 106	3 148 544	3 148 544	3 148 544	3 148 544	3 148 544	3 148 544	3 148 544	2 993 377	3 148 544	3 148 544	3 148 544	3 148 544	3 148 544
Kumulované CF	-829 640	-1 935 829	-4 723 791	-4 345 685	-1 197 141	1 951 403	5 099 947	8 248 491	11 397 035	14 545 579	17 694 123	20 687 500	23 836 044	26 984 588	30 133 132	33 281 676	36 430 220
Diskontované CF	-829 640	-753 309	-2 787 962	343 733	2 602 102	2 365 548	2 150 498	1 954 998	1 777 271	1 615 701	1 335 290	1 154 076	1 103 545	1 003 223	912 021	829 110	753 736
Kumulované diskontované DCF	-829 640	-1 582 949	-2 787 962	-2 444 229	157 873	2 523 421	4 673 919	6 628 917	8 406 188	10 021 889	11 357 179	12 511 255	13 614 800	14 618 023	15 530 044	16 359 154	17 112 890

Zdroj: Vlastní zpracování



Diplomová práce

Hana Váchalová, PEMMA01

Řešená problematika

úvod

Diplomová práce vznikla na základě přání zadavatele o realizaci předběžné studie proveditelnosti autorkou této práce a zajištění základního přehledu o problematice a aspektech projektu.

problém

Kvalita hry amerického fotbalu v ČR se rychle zvyšuje. Sportovním týmům ale chybí hřiště, které by splňovalo oficiální rozměry dle mezinárodních pravidel pro hru amerického fotbalu a nacházelo se na území Prahy.

přístup

Předběžná studie proveditelnosti zkoumá okolnosti zamýšleného projektu a na základě aplikace analýz a průzkumných metod ověřuje realizovatelnost výstavbového projektu sportoviště na americký fotbal.

Postup řešení

zdroj

Data pro výzkumné šetření byla získána z odborné literatury a též z internetových zdrojů zabývajících se problematikou řízení projektu, managementu a podnikové ekonomiky. Studentka též doplnila informace na základě vlastních znalostí.

získávání

Vzhledem k úzké nabídce nových českých literárních zdrojů studentka využila také internetové zdroje, které nejlépe pokrývají téma diplomové práce.

zpracování

Na základě získaných dat byla vytvořena teoretická část práce. Na základě znalostí studentky doplněných o informace od zadavatele práce byla zpracována část praktická.

Výsledky práce

Diplomová práce představila základní aspekty projektu a na základě analytických metod zajistila prvotní zhodnocení realizovatelnosti projektu včetně výpočtu Cash flow, ČSH a DDN. Na základě zjištěných výsledků se projekt jeví jako realizovatelný a může tedy přejít do dalšího kroku realizace studie proveditelnosti.

Z dat lze vyčíst fakta:

- Z pohledu konkurenčních výhod se prokázalo zamýšlené sportoviště jako jediné, které by se nacházelo v rámci Prahy s oficiálními parametry pro hru amerického fotbalu.
- Při zohlednění zájmu o pronájem z pohledu poptávky se při zohlednění tréninků sportovních týmů hrajících pouze americký fotbal, flag a rugby prokázala průměrná vytíženost hřiště na 85 %.
- Z pohledu SWOT analýzy se potvrdila převaha pozitivních atributů.

Celkové provozní náklady

Oddíl	Kapitola	Cena bez DPH (Kč)	DPH 21% (Kč)	Cena vč. DPH (Kč)
A	projektové a průzkumné práce	829 640	174 224	1 003 864
B	provozní soubory	0	0	0
C	ZRN	53 193 331	11 170 600	64 363 931
D	stroje, zařízení a inventář	0	0	0
E	umělecká díla	0	0	0
F	NUS	5 475 629	1 149 882	6 625 511
G	ostatní náklady	2 765 467	580 748	3 346 215
H	rezerva	2 304 557	483 957	2 788 514
I	ostatní investice	0	0	0
J	nehmotný investiční majetek	0	0	0
K	provozní náklady (zde nezahrnuty)	0	0	0
L	kompletační činnost	0	0	0
celkem Kč		64 568 624	13 559 411	78 128 035

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky práce

- Výsledná hodnota vnitřního výnosového procenta při zohlednění období v rozsahu 15 let dosáhla 39 %.
- Diskontovaná doba návratnosti s ohledem na diskontní sazbu 10 % vyšla pozitivně již v druhém roce provozu. Tento výsledek je podložen úvahou vysoké počáteční investice již v prvním roce realizace projektu.
- S ohledem na bezpečnostní aspekt projektu analýza rizik odhalila, že žádné z rizik není vysoce závažné, a proto byly doporučeny pouze preventivní kroky jak případným rizikům zabránit.
- Na základě Ganttova diagramu byl projekt graficky zpracován včetně zohlednění času pro jednotlivé fáze. Na základě diagramu vyplynulo, že výstavba projektu do fáze užívání bude trvat necelé dva roky.

Cash flow

Rok	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040
Období	0	0	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10	11	12	13	14	15
Příjmová část CF																	
Dar investorů			30000000														
Dotace	0	0	30 000 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Příjmy z pronájmu hřiště + alicemí	0	0	0	3 054 634	6 109 228	6 309 228	6 309 228	6 309 228	6 309 228	6 309 228	6 309 228	6 309 228	6 309 228	6 309 228	6 309 228	6 309 228	6 309 228
Příjmy z pronájmu restaurace	0	0	0	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000
Celkem příjmy			60 000 000	3 414 634	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228
Celkem daňové příjmy			0	3 414 634	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228	6 469 228
Výdajová část CF																	
Investiční náklady	829 640	1 306 389	62 632 795														
Výdaje na sportovní vybavení			155 167									155 367					
Provozní náklady			0	3 036 508	3 036 508	3 036 508	3 036 508	3 036 508	3 036 508	3 036 508	3 036 508	3 036 508	3 036 508	3 036 508	3 036 508	3 036 508	3 036 508
Daň z příjmu	0	0	0	0	284 176	284 176	284 176	284 176	284 176	284 176	284 176	284 176	284 176	284 176	284 176	284 176	284 176
Odpis	0	0	0	0	1 937 059	1 937 059	1 937 059	1 937 059	1 937 059	1 937 059	1 937 059	1 937 059	1 937 059	1 937 059	1 937 059	1 937 059	1 937 059
Celkem výdaje	829 640	1 306 389	62 787 962	3 036 508	3 320 684	3 320 684	3 320 684	3 320 684	3 320 684	3 320 684	3 320 684	3 475 851	3 320 684	3 320 684	3 320 684	3 320 684	3 320 684
Cash flow - výpočet																	
Cash flow	-829 640	-1 306 389	-2 787 962	378 126	3 148 566	3 148 566	3 368 544	3 148 566	3 148 566	3 148 566	3 148 566	2 993 377	3 148 566	3 148 566	3 148 566	3 368 544	3 148 566
Samostatné CF	-829 640	-1 335 829	-4 723 791	-4 345 685	-1 197 341	1 951 409	5 099 947	8 248 491	11 387 035	14 545 579	17 694 123	20 687 500	23 836 044	26 984 588	30 133 132	33 281 676	36 430 220
Diskontované CF	-829 640	-753 309	-2 787 962	343 733	2 602 302	2 365 548	2 250 498	1 984 998	1 777 271	1 615 701	1 335 290	1 154 076	1 003 545	1 003 225	912 021	829 110	753 736
Samostatné diskontované DCF	-829 640	-1 582 949	-2 787 962	-2 444 229	157 875	2 523 422	4 475 929	6 628 917	8 406 388	10 021 889	11 357 179	12 511 255	13 614 800	14 618 025	15 530 044	16 359 154	17 112 890

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit doplňující podrobná šetření, která zajistí reálný přehled o možnostech krytí investičních a provozních prostředků, dotačních možnostech a dostupnosti navrhovaného pozemku.



1. Zadavatel by měl realizovat studii proveditelnosti



2. Zadavatel by měl přizvat ekonomického poradce ke konzultaci finančních aspektů projektu



3. Zadavatel by měl ověřit v předběžném jednání zájem sportovních týmů o pronájem sportoviště

Závěr



Diplomová práce přináší první dokumentaci projektu v podobě předběžné studie proveditelnosti. Práce přináší také shrnutí jednotlivých výsledků a doporučení pro další postup.



Dalším krokem práce by mělo být vypracování architektonické, technické a technologické studie navrhovaného sportoviště. Následným krokem by měla být realizace studie proveditelnosti jejíž výsledky by se měli hodnotit nejen zadavatelem projektu, ale také odborníkem z oblasti realizace výstavbových projektů.



Projekt je na základě zjištěných výsledků realizovatelný a s ohledem na rostoucí popularitu sportu má potenciál k úspěchu.

DEKUI ZA POZORNOST

VŠEM
VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU