

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Pořadatelství sportovních aktivit jako podnikatelská
činnost**

Martin Fučík

© 2012 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Martin Fučík

obor Veřejná správa a regionální rozvoj

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Pořadatelství sportovních aktivit jako podnikatelská činnost**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Seznam použitých zdrojů
7. Přílohy

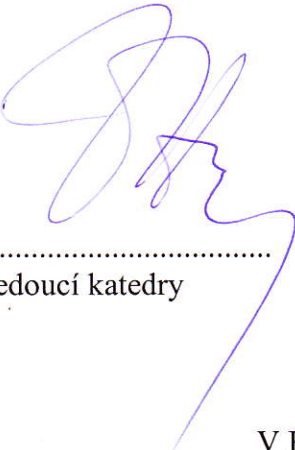
Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

1. DVORÁČEK, Jiří. Interní audit a kontrola, vydání první. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-410-4.
2. FOTR, J. Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko. Praha: Management Press 1992. ISBN 80-8560-306-3.
3. FOTR, J. - Jak připravit optimální podnikatelský projekt. Praha: EUROVIA 1993. ISBN 80-901186-0-7.
4. SRPOVÁ, J. - Podnikatelský plán. Praha: Oeconomica 2007. ISBN 978-80-245-1263-1.
5. MILGROM, P., ROBERTS, J. - Modely rozhodování v ekonomii a managementu. Praha: Grada Publishing 1997. ISBN 80-7169-411-8.
6. VALACH, J.: Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Praha: Ekopress 2001. ISBN 80-86119-38-6.
7. SYNEK, M. a kol. - Podniková ekonomika, 2 vydání. Praha: C.H.Beck 2000. ISBN 80-7179-388-4.
8. HOBZA, V. - Bankovní abeceda pro sportovní managing a marketing. Olomouc: Univerzita Palackého 2001. ISBN 80-244-0215-7
9. DURDOVÁ, I. - Sportovní management. Ostrava: Vysoká škola báňská 2002. ISBN 80-248-0130-2
10. ČÁSLAVOVÁ, E. - Management sportu. Praha: East west 2000. ISBN 80-7219-010-5
11. DURDOVÁ, I. - Sociálně-ekonomické aspekty sportu. Ostrava: Repronis 2004. ISBN 80-7329-075-8
12. HAVLÍČEK, K. - Marketingové řízení malých a středních podniků. Praha: Management Press 2005. ISBN 80-7261-120-8
13. KOSÍK, M. - Organizace sportu. Ostrava: VŠB 2009. ISBN 978-80-248-2017-0

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Huml**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011


.....
Vedoucí katedry




.....
Děkan

V Praze dne: 15. 1. 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci Pořadatelství sportovních aktivit jako podnikatelská činnost jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2012

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janu Humlovi za cenné rady a odborné vedení při zpracování této diplomové práce.

Pořadatelství sportovních aktivit jako podnikatelská činnost

Organizing of sporting events as a business activity

Souhrn

Diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu nově vznikajícího podniku. Podnik eventure, s.r.o. se bude specializovat na pořádání sportovních cyklistických akcí na území Středočeského kraje. Teoretická část práce vymezuje základní rysy podnikatelského projektu.

Ve vlastní práci je sestaven podnikatelský plán začínajícího podniku. Je zde charakterizováno vnější prostředí a vybraná lokalita modelové sportovní akce. Produkční plán navrhuje možný postup při přípravě a realizaci modelové sportovní akce. Následuje finanční a marketingový plán. V závěru je zhodnocena realizovatelnost zpracovaného podnikatelského záměru.

Summary

Master thesis is concerned with the creation of a new business plan for new established company. The company eventure, s.r.o. focuses on organization and management of sports events in Central region of the Czech Republic. The theoretical part of the thesis defines theoretical attributes of the business plan and its individual parts. The application part of the master thesis compiles full business plan of the company. This part analysis the external environment along with the selected location for the model sports event. The production plan proposes practicable operating procedures for preparation and realizations of the model sports event. Financial and marketing plan is in more detail analyzed in the next section of the master thesis. The final part of the thesis evaluates and analysis the feasibility study of the business plan.

Klíčová slova: Podnikatelský plán, podnikatelský projekt, sportovní akce, organizační činnost, pořadatelství, cyklistika

Keywords: Business plan, business project, sporting events, organizing activity, organization, cycling

Obsah

1 Úvod.....	4
2 Cíl a metodika práce.....	5
3 Literární rešerše.....	6
3.1 Podnikatelský plán.....	6
3.1.1 Plánovací proces.....	6
3.1.2 Podnikatelské plány.....	7
3.1.3 Příjemci podnikatelského plánu.....	7
3.1.4 Rozsah podnikatelského plánu.....	8
3.1.5 Pravidla pro tvorbu podnikatelského plánu.....	10
3.1.6 Obsah podnikatelského plánu.....	11
3.2 Strategické rozhodování.....	13
3.3 Strategické řízení.....	14
3.4 Právní formy podnikání.....	14
3.5 Financování nového podniku.....	15
3.6 Investiční činnost podniku.....	16
3.6.1 Předinvestiční fáze.....	17
3.6.2 Investiční fáze.....	19
3.6.3 Provozní fáze.....	20
3.6.4 Likvidační fáze.....	20
3.7 Sportovní akce.....	20
3.8 Sponzoring.....	21
4 Vlastní práce.....	23
4.1 Podnikatelský záměr.....	23
4.2 Analýza vnějšího prostředí podniku.....	23
4.3 Analýza globálního prostředí.....	24
4.3.1 Společenské faktory.....	24
4.3.2 Technologické faktory.....	25
4.3.3 Ekonomické faktory.....	26
4.3.4 Politické faktory.....	27
4.4 Význam sportovního podnikání.....	28
4.4.1 Význam sportovních akcí.....	30
4.4.2 Význam sportovní akce ilustrovaný na modelu.....	30
4.5 Výběr lokality pro umístění podniku.....	31
4.5.1 Kritéria výběru lokality.....	31
4.5.2 Grid analýza.....	32
4.6 Zhodnocení podmínek lokality Kladno – Mayrau	33
4.6.1 Krajina.....	33
4.6.2 Dostupnost.....	35
4.6.3 Technické zázemí.....	36
4.6.4 Ostatní faktory.....	38
4.7 Charakteristika trhu.....	39
4.7.1 Velikost trhu.....	40
4.7.2 Charakteristika konkurence.....	41
4.8 Investiční fáze.....	45
4.8.1 Plánování.....	46
4.8.2 Zpracování plánů a dokumentace.....	46
4.8.3 Založení podniku.....	47
4.8.4 Oslovení okolí podniku.....	49
4.8.5 Příprava vnitropodnikových dokumentů.....	54
4.9 Personální plán.....	55
4.9.1 Kmenoví zaměstnanci.....	55

4.9.2 Klíčoví spolupracovníci.....	56
4.9.3 Spolupracovníci.....	57
4.10 Produkční plán	58
4.11 Finanční plán.....	73
4.11.1 Ekonomická kalkulace provozu.....	73
4.11.2 Plán toku hotovosti.....	80
4.11.3 Plán zisku a ztrát.....	82
4.12 Marketingový plán.....	83
4.12.1 Cílové skupiny.....	83
4.12.2 Marketingový mix.....	88
4.13 Exekutivní plán	92
5 Závěr.....	93
6 Seznam použitých zdrojů.....	96
7 Seznam příloh.....	98

1 Úvod

Sport ve svých nejrůznějších podobách a formách patří k nejvýznamnějším volnočasovým fenoménům dnešní doby. Stal se nepřehlédnutelným sociálním a ekonomickým jevem oslovující všechny skupiny obyvatel. Velkou část z nich přitahuje ať už k podání vlastního výkonu, či k účasti v podobě pasivního diváka. Sport není jen zábava či životní styl podporující zdraví obyvatel, ale vytváří také nepopíratelné ekonomické hodnoty. Sportovní byznys se v průběhu několika posledních desetiletí vyvinul v důležitou ekonomickou odvětví sport je dnes významným obchodním artiklem.

Neustále rostoucí počet obyvatel provozuje sport v nejrůznějších formách a úrovních. Díky přirozené lidské soutěživosti a snaze o porovnávání s ostatními jedinci zaznamenávají pořadatelé sportovních akcí rostoucí zájem ze strany amatérských sportovců o start v nejrůznějších soutěžích. Je potřeba uvést, že pořadatelé sportovních akcí pocházejí z větší části ze sportovních oddílů a týmů na bázi občanských sdružení, podnikatelských záměrů, jejichž hlavní cílem je zisk, je menšina. Přesto takové podniky v podmínkách České republiky existují. Do hry často vstupují také sponzoři a partneři akcí, kteří vybranou sportovní akci vidí jako další komunikační kanál pro propagaci jejich jména či produktů s přesně definovatelnou skupinou příjemců reklamních sdělení.

Důvodem k vypracování podnikatelského plánu začínajícího podniku bylo ověření reálnosti podnikatelského záměru pořádat sportovní cyklistické akce jako hlavní podnikatelskou činnost. Kvalifikované zhodnocení výchozí situace a navržení postupu jakým by měl podnik fungovat umožní rozhodnutí, zda-li podnikatelský záměr realizovat či nikoliv. Analýza výchozích podmínek a zjištění finanční rentabilnosti jsou základní předpoklady takového rozhodnutí.

Podnikatelský plán zpracovaný v této práci bude v první řadě sloužit jako konkretizace prvotních představ začínajícího podnikatele a jako základní dokument při zakládání a prvních fázích existence podniku.

2 Cíl a metodika práce

Cílem této diplomové práce je tvorba podnikatelského plánu nově založeného podniku. Hlavní činnost tohoto podniku je pořádání sportovních aktivit, konkrétněji sportovních cyklistických akcí na území Středočeského kraje. Podnikatelský plán vytvořený v praktické části práce má primárně zhodnotit realizovatelnost daného podnikatelského záměru.

Literární rešerše diplomové práce zpracovává obecný postup při sestavování podnikatelského plánu. Východiskem pro tuto část bylo prostudování odborné literatury a posléze porovnávání názorů jednotlivých autorů věnujících se sestavování podnikatelského plánu a podnikatelské činnosti obecně. V souvislosti s hlavní podnikatelskou činností podniku se teoretická část věnuje také problematice podnikání ve sportu.

Vlastní práce je uvedena stručným shrnutím výchozího podnikatelského záměru nově vznikajícího podniku. Dále je provedena analýza makroprostředí pomocí analýzy STEP, jenž zohledňuje sociální, technické, ekonomické a politické podmínky vnějšího prostředí podniku. Je proveden výběr vhodné lokality pro pořádání zamýšlené sportovní akce pomocí Grid analýzy, nejvhodnější lokalita je potom zvolena jako modelový příklad jedné sportovní cyklistické akce a je analyzována detailněji. Charakteristika trhu identifikuje potenciální zákazníky a konkurenční subjekty. Popis investiční fáze stručně vystihuje jednotlivé kroky následující po založení podniku. Součástí je také personální plán definující organizační strukturu podniku. Produkční plán je pojatý jako návrh průběhu přípravné a realizační fáze modelové sportovní akce. Finanční plán s výhledem na první tři roky existence podniku obsahuje rozpočet typizované sportovní akce, plán toku hotovosti a plánovanou výsledovku. V následující kapitole je navržen marketingový plán. Poslední částí vlastní práce je exekutivní verze podnikatelského plánu.

V závěru se nachází shrnutí kompletní diplomové práce a zhodnocení získaných informací včetně doporučení, zda-li na trh vstoupit.

3 Literární rešerše

Jak už ze samotného názvu vyplývá, tato práce se bude zabírat podnikatelskou činností či chcete-li podnikáním. Tato činnost je podle obchodního zákoníku¹ definována jako *soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku*. Pro téma této práce je důležitá zejména poslední definice, totiž že organizování sportovních akcí bude bráno jako výdělečná činnost.

Vzhledem k tomu, že záměrem práce je zabývat se nově vzniklým podnikem včetně jeho zakládání, je vhodné specifikovat fáze, kterými člověk jako budoucí podnikatel prochází²:

1. Období před vznikem podniku: všichni dospělí občané mají teoretickou možnost začít podnikat, ale jen někdo začne o podnikání jako o své vlastní činnosti skutečně přemýšlet.
2. Období při přemýšlení o vzniku podniku (podnikové těhotenství): ti, kteří se rozhodli začít podnikat, uvažují o konkrétní podobě svého podniku.
3. Období vzniku podniku: úvahy a plány z předchozí fáze začínají budoucí podnikatelé realizovat založením podniku.
4. Nově vzniklý podnik má za svého života teoreticky tři možnosti, jak se bude dále vyvíjet: růst podniku, stabilní přežívání, pokles/pád respektive zánik podniku.

Vyhodnocení podnikatelské příležitosti patří k nejtěžším fázím při zakládání nového podniku. Podnikatelská příležitost by měla odpovídat znalostem, dovednostem a zkušenostem budoucího podnikatele. Dalším předpokladem úspěchu je objevení mezery na trhu a její zaplnění vhodným produktem. Nelze zapomenout ani na stanovení cílů a cest, jak se k nim dostat. Jako jeden z podkladů pro rozhodování o tom, zda-li z podnikatelskou činností začínat je podnikatelský plán.

3.1 Podnikatelský plán

3.1.1 Plánovací proces

Plánování je nedílnou součástí podnikání v celém jeho průběhu, velkou roli hraje při úvahách o založení podniku, v průběhu jeho reálného fungování i při pozdějším možném prodeji podniku. Plánovací proces se obecně skládá ze tří stupňů³:

¹ Česká republika. 513/1991 Sb.. In *Obchodní zákoník*. , §2, s. 8.

²KORÁB, Vojtěch ; MIHALSKO, Marek. Založení a řízení společnosti. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

³KORÁB, Vojtěch ; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. Proč plánovat, s. 9-11. ISBN 978-80-251-1605-0.

- Porozumění, kde jsme: jedná se o souhrnnou analýzu vnějšího, zpravidla vlastními silami neovlivnitelného prostředí podniku, analýzu nabízených produktů (výrobků a služeb a jejich výhody oproti konkurenci), analýzu trhu a současných i potenciálních zákazníků, identifikace silných a slabých stránek vlastního podniku jako celku (analýza vnitřního prostředí).
- Rozhodnutí, kam chceme jít: jde zejména o stanovení celkových cílů, které má vlastní podnik dosáhnout.
- Plánování, jak se tam dostaneme: zahrnuje plány, jakými způsoby, respektive cestami se podnik dostane ke stanoveným cílům.

3.1.2 Podnikatelské plány

Hisrich a Peters konkretizují podnikatelský plán jako: „*písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku*“⁴ zatímco Singler popisuje podnikatelský plán poněkud obecněji: „*Podnikatelský plán je písemné shrnutí podnikatelského záměru vycházející z nápadu podnikat.*“⁵

Podnikatelský plán lze ale také chápat jako základní nástroj při prezentování podniku, zejména ve vztahu k potenciálním investorům.

Na sestavení podnikatelského plánu je možné si přizvat i externí odborníky, největší část práce při jeho tvorbě by měla zůstat na samotném podnikateli.

Komplexnost podnikatelského plánu je determinována velikostí podniku a účelu, pro který je určen. Rozdíly v zpracovanosti podnikatelského plánu budou ovlivněny skutečností, zda nově vzniklý podnik se bude zabývat výrobou nebo poskytováním služeb, dále bude rozsah záviset na velikosti trhu a síle konkurence.

Na tomto místě je vhodné uvést, řada autorů nechápe podnikatelský plán jako plánovací proces se všemi jeho náležitostmi, ale klade rovnítko mezi pojmy podnikatelský plán, podnikatelský záměr a podnikatelský projekt. Proto podnikatelský plán nemusí bezpodmínečně obsahovat ve všech jeho položkách základní prvky plánu, jako jsou způsob provedení, vymezení odpovědnosti a stanovení termínu.

3.1.3 Příjemci podnikatelského plánu

Podnikatelský plán neslouží pouze pro potřeby okolí podniku, dle charakteristiky Prokopa „*dokument, kterým oslovíte finanční sektor v případě, že budete chtít zaujmout investora či*

⁴HISRICH, Robert; PETERS, Michael. Založení nového podniku. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1996. Kapitola 1, s. 13. ISBN 80-85865-07-6.

⁵SINGLER, Axel. Businessplan. 3. vyd. München : Haufe-Lexware, 2010. Geschäftsplan, s. 6. ISBN 978-3-448-10041-9.

si půjčit od banky za účelem rozvoje vaší podnikatelské myšlenky“⁶, nýbrž také pro použití uvnitř podniku. Podnikatelský plán umožňuje porovnávat v minulosti naplánovaný ideální stav se skutečným současným stavem, vyhodnotit, kde se liší, jak silně a do jisté míry také proč. V případě, že se podniku daří dobře, napomáhá podnikatelský plán při dalším plánování. V případě, že se podniku nedaří, dá podnikatelský plán varování, že je potřeba situaci řešit⁷.

Pochopitelně každý příjemce podnikatelského plánu má na dokument jiné požadavky a podle toho lze podnikatelský plán přizpůsobit. Lze vytvořit několik variant, které se budou lišit v tom, jak detailně budou zpracovány jednotlivé oblasti. Ale předpoklady pro výchozí model by měli být shodné.

Podnikatelský plán se dotýká tří typů osob rozdělených podle toho, jaký jim přináší potenciální užitek⁸:

- **Majitelé:** struktura podnikatelského plánu je vytvořena s ohledem na skutečnost, že majitelé používají podnikatelský plán zejména k dlouhodobému strategickému plánování budoucnosti podniku, mimo jiné také při zahájení podnikání. Mohou však podnikatelské plány užívat také k naplánování a řízení růstu podniku, plánování změn nebo efektivní kalkulace peněz.
- **Manažeři:** skupiny osob řídící podnik zapojené do přípravy podnikatelských plánů. Pro tuto skupinu jsou podnikatelské plány hlavním plánovacím nástrojem. Podnikatelský plán pomáhá při vytváření tzv. studie proveditelnosti a při získávání peněz.
- **Investoři:** jedná se o externí příjemce podnikatelského plánu jejichž hlavním zájmem je primárně zisk podniku a tím pádem získání investovaného kapitálu s patřičným ziskem zpět. Podnikatelský plán hraje velkou úlohu při ohodnocení rizika investice a při oceňování kvality managementu. Banka se bude zajímat o to, zda-li je podnik schopen splatit jak jistinu, tak úroky. Investory bude zajímat hodnota podniku v momentu prodeje, tedy často v horizontu mnoha let.

3.1.4 Rozsah podnikatelského plánu

Je evidentní, že první dvě skupiny osob se mohou, zejména jde-li o podnikatelské plány pro malé a střední podniky s jednoduchou organizační strukturou, překrývat.

⁶PROKOP, Michael. Co je to podnikatelský plán. In PROKOP, Michael. Jak napsat podnikatelský plán : aneb kudy vede cesta k úspěchu. Praha : CzechInvest, 2005. s. 35.

⁷KORÁB, Vojtěch ; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. Druhy plánů, s. 13. ISBN 978-80-251-1605-0.

⁸KORÁB, Vojtěch ; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Prokop⁹ dokonce doporučuje vytvořit čtyři podnikatelské plány značně se lišících v rozsahu, délce a situacích jejich použití:

Elevator Pitch

je nejstručnější shrnutí podnikatelského plánu. Většinou není v písemné formě, neboť jde o naživo představenou prezentaci našeho podnikatelského záměru. Základem je zhruba minutová jasná, srozumitelná a snadno zapamatovatelná prezentace, kterou by měl mít každý podnikatel připravenou k použití při jakékoliv vhodné příležitosti, obsahující:

Co je moje myšlenka a jak jsem v ní daleko.

- Jaké trhy existují pro uplatnění mojí myšlenky, jaké výhody mám na těchto trzích, i oproti konkurenci.
- Kolik budu potřebovat peněz a jak je hodlám získat, kolik z toho budu financovat externě.
- Kdo je součástí mého týmu.
- Co investorovi nabízím, jaký je potenciální zisk.

Do této věcné prezentace se nemůže vejít kompletní podnikatelský záměr, ostatně to není ani jejím záměrem. Cílem je vzbudit zájem o více informací o našem záměru a tím pádem dokumentu, který se nazývá:

Executive Summary

je písemná prezentace v rozsahu maximálně jedné strany formátu A4. Tento podnikatelský plán obvykle obsahuje sdělení, o jaký typ investice se jedná, kolik finančních prostředků bude na její realizaci potřeba a v jakém stádiu přípravy se záměr nachází. Dále je vhodné naznačit zdroje příjmu a to jak bude investovaných prostředků využito. Závěr patří ujištění investora o kompetentnosti a schopnostech podnikatele a co investorovi za jeho vložené prostředky podnikatel nabízí.

Zkrácený podnikatelský plán

je mnohem komplexnější dokument. Shodný je s Executive Summary a plným podnikatelským plánem ve svých kapitolách, rozdíl bude ale spočívat v tom, do jaké hloubky a detailnosti je zkrácený podnikatelský plán zpracován. Tato verze se ale obvykle vytváří pouze v případě, pokud podnikatel nechce veřejnosti vyzradit celé know-how, u kterého by akutně hrozilo nebezpečí okopírování. Pokud se v podnikatelském záměru toto riziko nenachází, může podnikatel rovnou vytvořit:

⁹PROKOP, Michael. Co je to podnikatelský plán. In PROKOP, Michael. Jak napsat podnikatelský plán : aneb kudy vede cesta k úspěchu. Praha : CzechInvest, 2005. s. 45-57.

Plný podnikatelský plán

V případě, že podnikatelský plán je primárně zaměřen na získání kapitálu a oslovení investora, je důvodem jeho sepsání vytvoření přesvědčivého a pravdivého obrázku o schopnostech a záměrech podnikatele a potenciálním výnosu pro investora. Vše, co se v podnikatelském plánu vyskytne, musí zodpovědět na tři základní otázky: Co podnikatel dělá? Co podnikatel potřebuje? Co za to nabízí?

Pokud má ale podnikatelský plán sloužit také pro vnitropodnikové účely jako podpora při rozhodovacím procesu, je vhodné do něj zahrnout i odpovědi na otevřené otázky Kdy? Kde? Jak? Co? Proč? Kolik? Pochopitelně není možné v dokumentu typu podnikatelský plán postihnout všechny kroky vedoucí k zahájení podnikání a odpovědět na všechny otázky, jež by se během výrobní či obchodní činnosti mohli vyskytnout.

Plný podnikatelský plán dále prohlubuje do detailu informace shrnuté v Executive Summary, má otevřeně referovat o osobě podnikatele a jeho týmu, o základní myšlence podnikatelského záměru, o produktu, respektive službě, o trhu a konkurenci, o finančních parametrech, o tom, kolik kapitálu podnikatel od investora žádá a jak ho využije a nakonec co za to nabízí.

3.1.5 Pravidla pro tvorbu podnikatelského plánu

Velkou roli hraje kvalita podnikatelského plánu. Mnohdy je to jediný dokument, u nevýrobních podniků po jejich založení dokonce jediný hmatatelný důkaz, podle kterého mohou osoby spolurozhodující o osudu podniku (investoři a bankéři) rozhodnout, zda-li je pro ně ten který podnikatelský záměr dostatečně zajímavý. Podle Fotra a Součka by měl kvalitní podnikatelský plán splňovat následující kritéria¹⁰:

- Být stručný a přehledný, délka by neměla přesahovat padesát strojových stránek
- Být jednoduchý a nezacházet do technických a technologických detailů, má být srozumitelný mimo jiné pro bankéře a investory, tj. osoby bez hlubších technických základů
- Demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, respektive zákazníka (investoři oceňují tržně orientovanou podnikatelskou činnost)
- Orientovat se na budoucnost, tj. ne na to, čeho již firma dosáhla, ale na vystižení trendů, zpracování prognóz a jejich využití k charakteristice toho, co má být dosaženo

¹⁰FOTR, Jiří ; SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. Zásady podnikatelského plánu, s. 309. ISBN 80-247-0939-2.

- Být co nejvěrnější a realistický (například otevřené hodnocení konkurence zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského záměru)
- Nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, neboť to snižuje jeho důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu
- Nebýt však ani příliš pesimistický, neboť při podceňování může být daný projekt pro investora málo atraktivní
- Nezakrývat slabá místa a rizika projektu (i případné chyby, kterých se firma v minulosti dopustila), jestliže totiž investor odhalí určité negativní faktory neuvedené v podnikatelském záměru, může to v jeho očích značně oslabit důvěryhodnost projektu – naopak identifikace rizik a existence plánu korekčních opatření demonstruje připravenost manažerského týmu na zvládnutí případných problémů s využitím minulých zkušeností
- Upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu, a to nejen z hlediska nezbytných manažerských a podnikatelských dovedností, ale i schopnosti práce jako efektivního týmu
- Prokázat schopnosti firmy hradit úroky a splátky v případě užití bankovního úvěru k financování projektu
- Být kvalitně zpracován po formální stránce.

Základním východiskem podnikatelského plánu je představa o míře zhodnocení vloženého kapitálu nebo výši zisku. Z tohoto důvodu významnou část podnikatelského plánu zabírá plán finanční, neboť právě na jeho základě zkoumají investoři a konec konců i zakladatel nově vzniklého podniku, jak je podnik schopen dostát svým závazkům z investice, respektive v jaké míře je schopen generovat zisk.

3.1.6 Obsah podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu a jeho rozsah je v zásadě předurčen typem podniku a také odvětvím jeho činnosti. Podle Duchoně¹¹ podnikatelský (obchodní) plán zpravidla obsahuje:

Představení podniku

Základní představení podniku, uvedení identifikačních znaků jako sídlo, právní forma a předmět činnosti podniku. Je nutné také zmínit cíle podniku a základní strukturu kapitálu.

¹¹DUCHOŇ, Bedřich. Inženýrská ekonomika. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2007. Technologie podnikání, s. 259. ISBN 978-80-7179-763-0.

Výrobní (produkční) plán

Charakteristika výrobního programu, v případě nevýrobního podniku se kapitola jmenuje Obchodní plán představující nabízené služby. Je vhodné popsat výrobní metody, technické parametry výrobních strojů a zařízení. Je-li vhodnější použít produkční plán, nalezne příjemce v této kapitole popis procesu poskytování služeb, vazby na subdodávky a hodnocení klíčových dodavatelů. Při tvorbě této kapitoly je nutné si uvědomit, že zdaleka ne všichni potenciální příjemci podnikatelského plánu jsou technicky orientovaní lidé (například investoři nebo bankéři). Je nutné zvážit, které části výrobního programu budou z důvodu optimalizace provozních nákladů realizovány ve vlastní režii a které budou dodávány jako subkontrakt, respektive outsourcing.

Personální plán

Personální struktura podniku zahrnuje uvedení vedoucích pracovníků, jejich vzdělání, zkušenosti a funkce. Základní organizační struktura a tzv. hierarchický pavouk má v této kapitole pevné místo. Organizační plán by měl shrnovat všechny klíčové funkce v podniku, vzájemné vztahy mezi nimi a charakteristiku významných funkcí a pracovníků, kteří je budou zastávat. Je vhodné popsat údaje o obchodních podílech a právní formě podniku. V reálném světě může nastat situace, kdy začínající podnikatel bude významné posty zastávat sám a v počáteční fázi podnikání bude organizační schéma maximálně jednoduché.

Finanční plán

Poslední kapitola je zaměřena na finanční prostředky, které podnik bude žádat po investorech nebo bankéřích. Sem patří tři základní dokumenty: požadovaná částka, náklady záměru a způsob krytí. Finanční plán dokazuje ekonomickou reálnost a životaschopnost podnikatelského záměru. Koráb¹² uvažuje výhled finančního plánu na tři roky, ve kterých musí být popsány:

- Předpoklad příjmů, výdajů a prognóza očekávaných tržeb a kalkulovaných nákladů.
- Vývoj hotovostních toků (cash-flow).
- Odhady výsledovky, která poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu.

Duchoň upozorňuje na nutnost analýzy materiálních záruk a ocenění podniku.

Marketingový plán

Analýza trhu a marketingový plán je nedílnou součástí podnikatelského plánu. Tato kapitola má za úkol zjistit velikost trhu, jeho možnosti a specifika. Charakterizování hlavních konkurentů, ale také dodavatelů, obchodních partnerů a hlavních zákazníků patří do této

¹²KORÁB, Vojtěch ; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. Struktura podnikatelského plánu, s. 38. ISBN 978-80-251-1605-0.

kapitoly. Na tomto místě je vhodné se zmínit o marketingových metodách a strategiích a o způsobech distribuce produktů. Tato část osvětluje, jakým způsobem budou produkty propagovány, distribuovány a prodávány. Podle Korába je marketingový plán investory považován za nejdůležitější součást úspěchu.

Koráb¹³ obsah podnikatelského plánu ještě rozpracovává a zařazuje do něj:

Exekutivní souhrn

Autoři se domnívají, že do úvodní části plného podnikatelského plánu je vhodné ještě vložit písemnou prezentaci, kterou Prokop při rozdělení podnikatelských plánu podle rozsahu označuje jako Executive Summary.

Analýza trhu

Další kapitola obsahuje shrnutí všech faktorů vnějšího prostředí podniku, analýzu konkurence a také specifika odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků.

Hodnocení rizik

„Zde je potřeba popsat největší rizika, která mohou vyplynout z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického vývoje. Tato rizika je žádoucí analyzovat a připravit alternativní strategie pro jejich eliminaci.“

Přílohy

V zásadě informativní materiály, které by při zařazení do plného podnikatelského plánu ztěžovali jeho přehlednost a čtivost. V textu podnikatelského plánu by však měli být k přílohám odkazy.

V zásadě nehraje roli, v jakém pořadí budou jednotlivé kapitoly v podnikatelském plánu poskládány, neboť neexistuje předepsaný nebo vzorový podnikatelský plán.

3.2 Strategické rozhodování

Synek¹⁴ charakterizuje strategické rozhodování jako způsoby, jak dosáhnout naplnění poslání, vizí a stanovených cílů podniku.

- Poslání lze považovat za základní smysl existence podniku, od něhož se odvíjí veškeré další rozhodování. Poslání říká: „Kdo jsme? Jak chceme být vnímáni?“ Principem je sdělit veřejnosti cíle podnikání. To může být uskutečněno například i pomocí sloganu (například Nike: „Just do it!“)

¹³KORÁB, Vojtěch ; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. Struktura podnikatelského plánu, s. 36-38. ISBN 978-80-251-1605-0.

¹⁴SYNEK, Miroslav, et al. Podniková ekonomika. 3. vyd. Praha : C.H.Beck, 2002. Strategické řízení, s. 157. ISBN 80-7179-736-7.

- Jako vizi chápe představu o stavu, v němž by se měl podnik v ideálním bodě nalézat. Vize říká: „Kam se chceme dostat?“ Je to zpravidla vnitropodnikové sdělení pro zaměstnance podniku, neboť každý spolupracovník by si měl uvědomovat dlouhodobé cíle podniku a podle toho přizpůsobovat svoje rozhodování.
- Cíle je možné pojmov jako rozhodnutí, které naplní očekávané budoucí výsledky v souladu s posláním a vizí. Tyto cíle by měli splňovat tzv. SMART kritéria. To znamená, že cíle by měli být konkretizované na specifický úkol, měli by být měřitelné objektivními prostředky a cíle by na jednu stranu neměli být příliš nízké, na druhou ale musí být reálně nastavené. Dále by měli být cíle akceptovány u zaměstnanců a spolupracovníků tak, aby jejich plnění bylo motivující a dále musí být cíle časově ohraničeny tak, aby bylo možné vytyčené cíle splnit do předem stanoveného data.

3.3 Strategické řízení

Podle Synka¹⁵ je strategické řízení dynamický proces vytvářející základní předpoklady pro tvorbu podnikových plánů, nástrojem řízení podniku a také prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku. Proces vytváření strategie se zpravidla odehrává v následujících fázích:

- Strategická analýza. Dá se chápat jako objevení problému, odhalení jeho příčin a analyzování podmínek, za jakých k němu došlo.
- Formulace strategie obsahuje stanovení několika variant, jak odstranit příčinu problému analyzovaného v první fázi, kritéria pro zhodnocení těchto variant, zjištění rizik a důsledků vybraných variant a rozhodnutí, jaká strategie bude pro podnik nejvhodnější.
- Implementací strategie se rozumí zavedení nově zvoleného řešení do praxe.
- Strategická kontrola umožňuje zpětně zjistit zda-li a jakou měrou vedlo zvolené řešení k nápravě minulého stavu.

3.4 Právní formy podnikání

Určení právní formy vlastního podnikání, které jsou uvedeny v Obchodním zákoníku a dalších právních normách České republiky je jednou ze základních informací, které podnikatelský plán uvádí. Základními formami podnikání jsou: samostatný podnikatel, osobní obchodní společnosti (veřejná, komanditní), kapitálová obchodní společnost (společnost s ručením omezeným, akciová společnost) a ostatní formy podnikání (nadace, zájmová sdružení a podobně).

¹⁵SYNEK, Miroslav, et al. Podniková ekonomika. 3. vyd. Praha : C.H.Beck, 2002. Strategické řízení, s. 157. ISBN 80-7179-736-7.

Při procesu uvažování o zvolení vhodné právní normy musí podnikatel brát v potaz následující kritéria¹⁶:

- Na způsobu a rozsahu ručení závisí riziko podnikatele. V zásadě existují dvě varianty ručení a to omezené ručení, kdy podnikatel ručí maximálně do výše svého vkladu do podniku a neomezené ručení, kdy podnikatel ručí celým svým majetkem.
- Nároky na počáteční kapitál, ze zákona definované pouze pro společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti.
- Administrativní náročnost při zakládání podniku, kdy nejnáročnější je bezesporu založení akciové společnosti, naopak u podnikatelů – živnostníků je kladen důraz na maximální zjednodušení.
- Výše daňového zatížení je velmi důležitá při volbě formy právní normy.
- Finanční a úvěrové možnosti jednotlivých právních forem se značně liší. Odvíjí se od výše kapitálu, kterým společnost disponuje a mírou ručení společníků.

3.5 Financování nového podniku

Fotr¹⁷ uvádí, že k financování nově založeného podniku je možné v zásadě použít dva zdroje, a to vnitřní (interní) nebo vnější (externí) finanční prostředky.

Interní zdroje lze použít pouze u podniku, který má za sebou úspěšnou ekonomickou aktivitu a zdroje tak jsou výsledkem vlastní hospodářské činnosti. Mezi tyto zdroje patří zejména:

- Zisk po zdanění, který byl podnikem vytvořen v minulých hospodářských obdobích a nebyl vyplacen jako dividenda nebo podíl na zisku.
- Odpisy a přírůstky rezerv.
- Odprodej málo využívaného dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku.
- Snížením zásob a pohledávek se uvolní finanční prostředky v nich vázané, které potom mohou být použity k financování nových projektů.

V případě, že nově vzniklý podnik s nulovou minulostí má realizovat projekt představený v podnikatelském plánu, lze použít především externí zdroje financování, mezi něž patří:

- Původní vklady vlastníků.
- Účasti představující vklady investorů, nebo takzvanými „Podnikatelskými anděly“¹⁸.

¹⁶SYNEK, Miroslav, et al. Podniková ekonomika. 3. vyd. Praha : C.H.Beck, 2002. 446 s. ISBN 80-7179-736-7.

¹⁷FOTR, Jiří ; SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. Finanční analýza a hodnocení projektů, s. 93-94. ISBN 80-247-0939-2.

- Krátkodobé i dlouhodobé bankovní úvěry.
- Subvence a dary poskytované ze státního rozpočtu.

Financování nově vzniklého má podle Nývtové¹⁹ tři základní fáze lišících se jak mírou potřebných investic tak i stupněm rizika:

- Zárodečný (předstartovní, seed) kapitál je hlavním zdrojem financování v prvních fázích podnikání, mnohdy ještě před vznikem obchodní společnosti. Zárodečný kapitál bývá obtížné získat z vnějších zdrojů, často se ale jedná o menší částky – Nývtová uvádí 0,2 až 4 miliony Kč, které jsou použity na zkušební koncepty (výroba a testování prototypů a jeho patentová ochrana), studie proveditelnosti nebo na financování tržních průzkumů pro nový produkt. Jedná se o nejrizikovější typ investice u které je očekáváno zhodnocení minimálně 100%.
- Startovní financování přichází na řadu ve fázi, kdy jsou k dispozici výsledky tržních průzkumů. Z hlediska investorů jde o vysoce rizikové investice s dobou návratnosti v horizontu 5-10 let.
- Financování počátečního rozvoje je zdrojem pro již fungující, ale pořád relativně malé podniky s vysokým potenciálem růstu. Investice mají v očích investorů rizikový charakter, proto očekávají zhodnocení na úrovni 30%.

3.6 Investiční činnost podniku

Investici je možné charakterizovat jako obětování současného důchodu za příslib důchodu v budoucnosti, ke kterému navíc připadá zisk. Jinými slovy investování je „*vynakládání zdrojů za účelem získání užitků, které jsou očekávány v delším budoucím časovém období*“.²⁰ Rozhodnutí o založení nového podniku a začátku podnikání je svým způsobem investice. V počátečních fázích úvah a přemýšlení o posláních a vizi podniku je to bezesporu investice časová, v dalších obdobích podnikatelské činnosti patří investování mezi nejzákladnější činnosti podniku.

Podnik má možnost investovat do tří základních skupin investic:

- Finanční investice: zpravidla není dominantní činností podniku zaměřeného na výrobní či obchodní činnost, finančním investováním se většinou zabývají jiné subjekty jako jsou banky, investiční společnosti nebo pojišťovny. Mezi finanční investice

¹⁸PROKOP, Michael. Co je to podnikatelský plán. In PROKOP, Michael. Psychologie finančních trhů a osobností s nimiž se setkáte. Praha : CzechInvest, 2005. s. 19.

¹⁹NÝVTOVÁ, Romana; REŽŇÁKOVÁ, Mária. Mezinárodní kapitálové trhy. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. Typy venture kapitálu, s. 108. ISBN 978-80-247-1922-1.

²⁰SYNEK, Miroslav, et al. Podniková ekonomika. 3. vyd. Praha : C.H.Beck, 2002. Investiční rozhodování, s. 252 . ISBN 80-7179-736-7.

patří například nákupy cenných papírů, obligací či akcií nebo nákupy nemovitostí, drahých kovů, uměleckých předmětů. Základním cílem takovéto investice je získání úroků, dividend nebo podílu na zisku.

- Nehmotné investice: patří sem například výdaje na vědu a výzkum, výdaje na vzdělání a sociální rozvoj, nákup licencí, know-how, patentů a podobně. Podíl nehmotných investic na celkovém objemu investovaných zdrojů je u většiny podniku spíše malý až zanedbatelný.
- Hmotné investice: těmito investicemi se rozumí výdaje vynaložené na skutečnou, fyzickou výstavbu, modernizaci, obnovu nebo rekonstrukci dlouhodobého hmotného majetku. V praxi se nejčastěji jedná o výstavbu nových provozů, pořízení nového vybavení, zavedení nových technologií za zastaralé a opotřebované. Synek²¹ dále rozlišuje mezi rozšiřovacími investicemi, při kterých se zvedá kapacita produkce podniku či investice do vývoje nového produktu, a obnovovacími investicemi s cílem snížit produkční náklady. V reálném světě se však rozšiřovací a obnovovací investice překrývají a navzájem splývají.

Faktory hodnocení investice jsou podle Kislingerové²² vymezeny takzvaným investičním trojúhelníkem. Cílem každé investice je zvážit a správně určit očekávaný výnos. Na druhé straně potom stojí bezpečnost investice, to znamená velikost nebezpečí, že nebude dosaženo předpokládaných výnosů. Posledním faktorem hodnocení investice je likvidita, ve smyslu investování je myšlena doba splácení investice nebo také doba potřebná k přeměně investice zpátky do reálných peněz. Tato kritéria stojí v praxi v protikladném postavení: málo riziková a likvidní investice bývá málo výnosná, investice s předpokládaným vysokým výnosem je charakteristická větším nebezpečím.

Investičnímu procesu je nutné věnovat náležitou pozornost, neboť investiční činnost má významný vliv na dlouhodobý strategický rozvoj podniku. Tento proces je možné rozdělit do několika základních fází²³:

3.6.1 Předinvestiční fáze

Kislingerová uvádí, že v prvním stupni předinvestiční fáze dochází k identifikaci projektů. Jde v zásadě o hledání investičních příležitostí a možností. Základní činností podniku nacházející se v této fázi je sledování podnikatelského okolí, posuzování jednotlivých podnětů

²¹SYNEK, Miroslav, et al. Podniková ekonomika. 3. vyd. Praha : C.H.Beck, 2002. Investiční rozhodování, s. 252 . ISBN 80-7179-736-7.

²²KISLINGEROVÁ, Eva. Oceňování podniku. 2. vyd. Praha : C.H.Beck, 2001. Výnosové metody, s. 145. ISBN 80-7179-529-1.

²³KISLINGEROVÁ, Eva, et al. Manažerské finance. 3. vyd. Praha : C.H.Beck, 2010. Fáze investičního procesu, s. 283-286. ISBN 978-80-7400-194-9.

a vyjasnění ekonomických efektů z nich plynoucích. V prvním stupni podnik vyhodnocuje veřejně dostupné a vlastním pozorováním nabyté udaje, neboť analyzování by nemělo být příliš podrobné a finančně náročné, výsledkem by měl být jen seznam možných příležitostí.

Druhým krokem předinvestiční fáze je takzvaný *předběžný výběr*. Ten hraje roli jako mezistupeň mezi hledáním příležitostí studií proveditelnosti. Na základě předběžného výběru se podnik může rozhodnout, kterým příležitostem se dále věnovat a rozvíjet je a které myšlenky opustit.

Doležal²⁴ tyto dva kroky zjednodušuje a slučuje je do jednoho základního dokumentu nazvaný *Studie příležitosti (Opportunity Study)*. Výstupem této studie má být doporučení, zda-li je vhodné se potenciální investicí dále zabývat nebo ji opustit.

Technicko-ekonomická studie proveditelnosti (Feasibility Study) jako třetí stupeň předinvestiční fáze rozpracovává technické a finanční požadavky související s posunem potenciální investice do realizační fáze. Výstupem by měla být komplexní informace pro potřebné rozhodnutí. Je nutné si uvědomit, že i v případě nenalezení dostatečně velké investiční příležitosti splnila Feasibility Study svůj účel, neboť dokázala definovat rizika projektu a ochránila tak investiční prostředky podniku. Podle Kislingerové by studie proveditelnosti měla zohledňovat následující aspekty:

- Analýza trhů se stanovením cílového trhu a analyzováním zákaznických segmentů. Dále je vhodné předpovědět vývoj poptávky a zanalyzovat konkurenci na trhu.
- Marketingová strategie beroucí v potaz geografické zaměření, cílovou skupinu zákazníků, cenové politiky a možné distribuční kanály.
- Analýza vstupů, která rozebírá podmínky z hlediska ceny, kvality a dostupnosti jednotlivých inputů.
- Analýza technologií a výrobních zařízení nutných pro výrobu, jejich cenu, spolehlivost a nároky na jejich obsluhu. Je vhodné také shrnout možnosti způsobu získání těchto technologií a rozhodnout, zda-li je nejvýhodnější samostatný vývoj, nákup licence nebo nákup již hotových výrobních zařízení.
- Analýza lidských zdrojů se zabývá věkovou a kvalifikační strukturou budoucích zaměstnanců.

²⁴DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel; LACKO, Branislav. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. Fázový model projektu, s. 156-160. ISBN 978-80-247-2848-3.

- Analýza lokace projektu definuje požadavky na okolí podniku, infrastrukturu, dostupnost lidských zdrojů a zabývá se také legislativními aspekty. V této kapitole jsou zmíněny i dopady na životní prostředí.
- Analýza organizace a řízení vymezuje pravomoci a odpovědnosti důležitých členů podniku, osvětluje vztahy týkajících se informačních a finančních toků a zařazuje jednotku do organizačních struktur.
- Finanční analýza hodnotí budoucí výkonost a hodnotu podniku a analýza rizik.
- Plán realizace stanovující jasné úkoly včetně osob za ně odpovědných a časového harmonogramu. Jedná se již o určení konkrétních aktivit s předpokládanými výsledky. Důležitým bodem je vytvoření rozpočtu pro plán realizace.

Pokud technicko-ekonomická studie proveditelnosti vyznívá pozitivně, je potom zpracována výsledná hodnotící zpráva. Tato zpráva je dále použitelná například jako součást podnikatelského plánu, neboť pozitivně hodnotící závěr technicko-ekonomické studie proveditelnosti může sloužit jako důležitý podklad při rozhodování subjektů, jež by se mohli potenciálně podílet na financování projektu. Doba trvání předinvestiční fáze nehraje velkou roli, je nutné soustředit se na maximální možnou preciznost a úplnost, proto by se tato fáze neměla uspěchat.

3.6.2 Investiční fáze

V případě, že dokumenty zpracované v předinvestiční fázi investici doporučují a subjekt se definitivně rozhodne o realizaci záměru, nastává takzvaná investiční fáze. Dochází vytvoření takových podmínek, aby samotná realizace investice a vlastní provoz probíhal bez potíží. Při uvádění projektu do života dochází podle Scholleové²⁵ k:

- Vytvoření potřebné finanční, právní a organizační základny.
- Získání základní technologie (nákupem či vývojem) a její technické dokumentaci.
- Nabídkovému řízení (výběru dodavatelů dlouhodobých i krátkodobých aktiv).
- Získání dalšího potřebného majetku.
- Zajištění a zaškolení zaměstnanců.
- Záběhovému provozu.

Základem dobře zvládnuté investiční fáze jsou kvalitně formulovaná technicko-ekonomická studie proveditelnosti, zejména pak jak její část věnující se plánu realizace s jasným ča-

²⁵SCHOLLEOVÁ, Hana. Investiční controlling. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. Investiční fáze, s. 181. ISBN 978-80-247-2952-7.

sovým harmonogramem. Při samotné realizaci investiční fáze je nutné se vyvarovat zdržení oproti předpokládanému plánu, neboť jakékoliv zpoždění váže prostředky na delší než plánovanou dobu bez toho, aniž by docházelo k pokrytí výnosy. Obecně je možné konstatovat, že investiční fáze by měla probíhat po co nejkratší dobu.

3.6.3 Provozní fáze

V této fázi se jedná o uvedení projektu v život, proces zavádění záměrů do praxe podle předem stanovených plánů. Pokud je projekt již v provozu a zároveň jsou do něj vkládány další zdroje, stejně jako tomu bylo v investiční fázi, jde v tomto případě o zkušební (záběhový) provoz. Kislingerová tvrdí, že *„nepodceněná předinvestiční fáze je sice určitým příspěvkem ke zdárnému procesu realizace včetně provozní fáze, ale nikdy nemůže poskytovat plnou záruku. Může se stát, že vývoj v okolí podniku nebude v souladu a bude třeba přistoupit ke korekci, která může být obtížná a nákladná“*.²⁶ Lze tedy konstatovat, že řízení projektu by mělo probíhat podle plánu, dosažené výsledky by měli být pravidelně kontrolovány a porovnávány s plánem, avšak neshoduje-li se realita s očekávanými výsledky nebo pokud se významně změnila podmínky v okolí podniku, je možné původní plán modifikovat o tyto nové skutečnosti.

3.6.4 Likvidační fáze

K řízení projektu, investice nebo podniku neodmyslitelně patří také jeho likvidace. K likvidaci z rozhodnutí vedení projektu se obvykle přistupuje, pokud subjekt není schopen plnit své závazky nebo nedokáže dlouhodobě hradit náklady z vlastní činnosti.

Likvidace může nastat i tehdy, pokud pominuly důvody pro existenci projektu, nebo (jednorázový) projekt již splnil účel, pro něž byl realizován.

Likvidační fáze nastává v reálných podmínkách relativně často, přibližně 70% založených podniků ukončuje svoji činnost během tří let od založení.²⁷

3.7 Sportovní akce

Sportovními akcemi (eventy) pro účely této práce nebudeme rozumět jako činnost sportovních klubů, tělovýchovných jednot nebo jako podnikatelskou činnost směřující dovnitř členské základny (členská schůze, uzavřené mistrovství klubu), nýbrž jako činnost cílenou vně tyto subjekty, v jejichž středu dění stojí zpravidla sportovci nebo diváci.

Sportovní akce jde v zásadě rozdělit na dvě skupiny, jejichž kritériem je počet aktivních a pasivních účastníků:

²⁶KISLINGEROVÁ, Eva, et al. Manažerské finance. 3. vyd. Praha : C.H.Beck, 2010. Fáze investičního procesu, s. 283-286. ISBN 978-80-7400-194-9.

²⁷PELIKÁN, Václav. Likvidace podniku. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. Úvod, s. 10. ISBN 978-80-247-2243-6.

- Akce s převahou aktivních účastníků: Masové (hromadné) sportovní události, jichž se aktivně účastní vysoký počet sportovců, mnohdy amatérských nebo rekreačních. Společným znakem z pohledu organizátora je orientace na „přilákání“ velkého množství startujících, kteří platí startovné jako poplatek za službu.
- Akce s převahou pasivních účastníků: Události vysoké sportovní hodnoty organizované pro vrcholové nebo profesionální sportovce. Počet pasivních účastníků – diváků – sledujících jak živě (a platících vstupné), tak sledujících zprostředkovaně přes média je rozhodujícím faktorem ekonomické úspěšnosti celé akce.

Četnost pořádání sportovních akcí

Četnost sportovních akcí silně závisí na sportovním odvětví a na možnostech realizace. Maratónský běh v libovolném městě je zpravidla pořádán jednou ročně, olympijské hry pouze jednou za čtyři roky. Naproti tomu ligové zápasy nebo pohárové soutěže v libovolném sportu jsou pořádány několikrát měsíčně.

Vnitřní a venkovní akce

Z hlediska místa konání lze rozlišovat dva druhy sportovních akcí: vnitřní a venkovní. Výhody akcí konaných pod střechou jsou zřejmé: nezávislost na počasí, větší komfort pro aktivní i pasivní účastníky, zpravidla kvalitnější infrastruktura v místě konání. Nevýhodou potom je větší finanční náročnost na konání z důvodu výstavby/koupe/pronájmu sportoviště, kapacitní omezení aktivních i pasivních účastníků nebo potenciální nevyužitost sportovišť po skončení akce.

Neziskové a výdělečné akce

Neziskové akce bývají organizovány většinou veřejnými subjekty typu občanského sdružení nebo obecně prospěšné společnosti, primárním úkolem je nabídka sportovního vyžití pro nejširší veřejnost, případný zisk z prodeje vstupenek či startovného je vložen zpět do pořádající organizace.

Naproti tomu existuje druhý, podnikatelský model, jehož cílem je maximalizace příjmů z prodeje vstupenek, startovného nebo reklamních ploch. Tyto podniky jsou mnohdy činné i v oblasti pořádání kulturních a společenských akcí a sportovní eventy jsou pouze jednou z možností jejich působnosti.

3.8 Sponzoring

Je nutné si pro potřeby této práce osvětlit zákonitosti a důležitost sponzoringu, neboť z empirického pozorování a znalosti sportovního podnikání je jasné, že sponzoring patří mezi nejdůležitější zdroje příjmů pro pořadatele sportovních akcí. Pro potřeby této práce se po-

jmy sponzoring a partnerství budou překrývat. Podle Karlíčka²⁸ je možné jako sponzoring označit situace, „*kdy firma získává možnost spojit svou firemní nebo produktovou značku s vybranou akcí organizovanou třetí stranou nebo se jménem instituce, sportovního týmu, jednotlivce atp. Za toto spojení poskytuje firma třetí straně finanční nebo nefinanční podporu.*“

Sponzoring se může částečně překrývat s reklamou, podobně jako u reklamy je nejvýznamnější funkcí sponzoringu posilování image značky. Při podpoře nejrůznějších subjektů dokáže sponzoring efektivně zvyšovat všeobecné vědomí o značce u širokých mas spotřebitelů, při cíleném výběru sponzorovaných subjektů vyvolává spojení značky a sponzorované akce u cílové skupiny asociace a posílení vnímané kvality značky.

Karlíček ještě upozorňuje na zaměňování pojmu sponzoring a firemní dárcovství. Firemní dárcovství je založeno na altruistické podpoře projektů například v oblasti charity, ekologie či mládežnického sportu bez očekávání protihodnoty, obvykle je řešeno smlouvou darovací a tím pádem jsou obě aktivity z pohledu zákona daňově odlišné.

Přikrylová²⁹ podtrhuje význam sponzoringu jako spojení kladných hodnot akcí nebo produktů, se kterou je značka spojená, kdy do popředí vstupují nejen cíle čistě ekonomické, ale také tržně psychologické ovlivňující chování spotřebitelů a rozděluje sponzorství na:

- Sportovní sponzoring, který charakterizuje jako podporu týmů nebo jednotlivců, sportovních akcí, událostí nebo sportovní infrastruktury a to regionálního až mezinárodního významu.
- Kulturní sponzoring je charakterizován jako podpora divadel, galerií, hudebních těles, muzeí, jakožto i akcí nebo festivalů s kulturou spojených.
- Společenský sponzoring je zacílen na podporu vzdělávání, ochranu kulturních památek nebo rozvoj aktivit místní komunity. Často se může překrývat se sociálním sponzoringem, který je výrazem sociální angažovanosti s cílem posilování image a dobré pověsti v očích cílové skupiny.
- Podobně se často překrývá vědecký a profesní sponzoring, jejichž hlavním smyslem je podpora vědy a vývoje, respektive podpora podnikatelského záměru či profesního růstu.

²⁸KARLÍČEK, Miroslav; KRÁL, Petr . Marketingová komunikace. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. Sponzoring, s. 142. ISBN 978-80-247-3541-2.

²⁹PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. Sponzoring a reklama, s. 132-133. ISBN 978-80-247-3622-8.

4 Vlastní práce

V této části práce je zpracován konkrétní podnikatelský plán pro nově vznikající podnik.

4.1 Podnikatelský záměr

K tomu, aby informace uvedené na dalších stránkách mohli být jasně pochopeny a správně zasazeny do kontextu je nutné nejprve osvětlit základní myšlenku podnikatelského záměru, o kterém tato práce bude pojednávat.

Nově vzniklý podnik bude založen za účelem pořádání sportovních cyklistických akcí. Základní myšlenkou bude pravidelné organizování seriálu sportovních událostí v cyklistických disciplínách horských kol na území České republiky pojatých zcela novým, avšak v zahraničí již prověřeným způsobem. Plánované zahájení podnikatelské činnosti je navrženo od začátku roku 2013 s realizační fází projektu bude od druhého čtvrtletí 2013.

Jednotlivé akce budou lokalizovány na území Středočeského kraje, z pěti předem vytipovaných budou vybrány čtyři lokality s nejlepšími podmínkami a v nichž bude docházet k realizacím jednotlivých akcí. Model organizace a řízení zamýšleného sportovního eventu v jedné z vybraných lokalit navíc bude rozpracován do detailů takovým způsobem, aby se použité postupy daly implementovat bez velkých úprav i na další tři lokality.

Cílem podnikatelského plánu je navrhnout trvale fungující model pořádání s cyklistikou spojených akcí, který je schopen dlouhodobého života a postupného a udržitelného rozvoje a který umožňuje svým majitelům a potenciálním investorům přinášet přiměřený zisk.

4.2 Analýza vnějšího prostředí podniku

Žádný podnik není na trhu sám, ale je obklopen vnějším světem, který na něj působí. Vnější prostředí podniku určuje jeho cíle a determinuje jeho chování, zároveň ale podnik působí na prvky vnějšího okolí. Obecně se dá okolí podniku charakterizovat jako vše, co je mimo podnik, ale zároveň je ve vztahu s podnikem. Pro každý podnik je velikost okolí rozdílná, některý podnik vnímá okolí jen ve významu geograficky nejbližších oblastí, jiný zase v mezinárodním. V zásadě je možné rozdělit prostředí na druhy okolí:

- Globální faktory: okolí které na podnik sice působí, ale podnik je zpravidla nedokáže svojí činností nijak ovlivnit.
- Vnější okolí podniku: prostředí, jež na podnik přímo působí, zároveň ho je ale podnik svojí činností schopen formovat.

4.3 Analýza globálního prostředí

Předmětem analýzy globálního makroprostředí je okolí podniku, které na něj působí, avšak je mimo rámec jeho vlivu. Běžným nástrojem analýzy globálního prostředí je STEP analýza, která charakterizuje vnější faktory mající vliv na podnik, jejich účinky a důležitost s ohledem na blízkou budoucnost.

4.3.1 Společenské faktory

- Demografická situace: Současné obyvatelstvo České republiky je nutné definovat jako populaci regresivního typu vyznačující se navíc značnou převahou žen ve vyšším věku³⁰. Při současném trendu lehkého přírůstku obyvatel České republiky roste počet potenciálních zákazníků. Zároveň ale díky stárnutí populace může docházet k situaci, že počet aktivních účastníků sportovních akcí, kteří jsou ochotni a fyzicky schopni vykonávat sportovní aktivitu bude klesat na úkor účastníků pasivních – diváků. Na druhou stranu stárnutí obyvatelstva může představovat rostoucí tržní segmenty pro marketing sportovních akcí.
- Distribuce příjmů: Česká republika se vyznačuje rostoucí koupěschopností obyvatelstva, i když tento trend v posledních několika málo letech lehce stagnuje, zároveň jsou rozdíly v distribuci příjmů páté nejmenší v rámci OECD. Sportovní akce jako volnočasová aktivita jsou citlivé na velikost příjmů obyvatelstva, neboť jako zbytné potřeby se jich lze neúčastnit.
- Mobilita obyvatelstva: díky zvyšování kvality veřejné dopravy na většině území České republiky a rostoucího počtu osobních automobilů mezi občany mobilita obyvatelstva neustále roste a také lepší dopravní infrastruktura se vzdálenosti neustále časově zkracují. Zároveň roste ochota cestovat za sportem, rekreací a volnočasovými aktivitami. To je z hlediska pořadatelských sportovních akcí důležité, neboť tímto faktem se geograficky zvětšuje okolí podniku ve vztahu nejen k zákazníkům, ale i k obchodním partnerům a konkurenci. Specifické pro volnočasové odvětví je častější využívání individuální automobilové dopravy jak z důvodu nutnosti transportu různého vybavení, tak často z důvodu odlehlosti místa konání a tím nemožnosti použít veřejnou dopravu.

³⁰SVOBODOVÁ, Kamila. Analýza: Demografické stárnutí ČR podle výsledků projekce. *Demografický informační portál* [online]. 23.03.2012 [cit. 2012-10-04]. Dostupné z: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=824

- Životní styl je v sociologii charakterizován jako způsob, kterým osoba žije. V posledních několika desítkách let se stále více rozšiřuje zdravý životní styl, který dokáže přispívat k fyzické i duševní pohodě a pomáhá předcházet výskytu civilizačních nemocí. Je utvářen řadou faktorů jako způsob stravování, množství spánku, udržování optimální tělesné hmotnosti a v neposlední řadě pohybová aktivita. Přiměřený sport na čerstvém vzduchu s převahou přirozeného pohybu, bez vysokého namáhání kloubů a páteře jsou velmi doporučovány jako důležitá složka zdravého životního stylu. Pro pořadatele sportovních akcí to znamená vysokou potenciální poptávku po jejich službách.

4.3.2 Technologické faktory

Obecně je možné říci, že technologické faktory sektor služeb, kam se pořadatelství sportovních akcí řadí, příliš neovlivňují. Vládní výdaje na výzkum, nové objevy a vynálezy, či míra zastarávání výrobních prostředků nehrají pro pořadatele sportovních akcí významnou roli. Na druhou stranu je ale nutné si uvědomit, že bez moderního vybavení a sportovní infrastruktury je komplikované uspořádat sportovní akci národního či mezinárodního významu. Moderní technické prostředky jsou neodmyslitelně spjaty s přípravnou a realizační fází sportovní akce a také s oblastí marketingu a propagace.

- Vybavení pořadatelů sportovních akcí moderními technologiemi je předpokladem pro úspěšné realizování zamýšlené akce. Moderní technologie mohou být použity jednak v přípravné fázi projektu při propagaci a marketingu akce, tak i během realizační fáze.
- V případě, že se jedná o akci s převahou pasivních účastníků sportovní akce jsou podstatnými faktory použitých technologií vlastnosti jako interaktivita diváků, vizualizace a znázornění obrazu, zvuku či grafiky, komfort a pohodlí diváků stejně jako bezpečí.
- U eventů zaměřených na aktivní účastníky sportovní akce jsou důležité vlastnosti použitých technologií zejména přesnost, rychlost a kompatibilita s vybavením účastníků akce.
- V obou případech je nutné při výběru technologií dbát na ekonomickou efektivnost, spolehlivost a jednoduchost obsluhy.

4.3.3 Ekonomické faktory

- Trend vývoje hrubého domácího produktu: Vzhledem k událostem několika posledních měsíců ve státech platících eurem varuje Evropská komise před citelným zpomalením evropské ekonomiky. Ve druhé čtvrtletí 2012 zaznamenala Česká republika pokles růstu hrubého domácího produktu o 1,0%³¹, na rok 2013 se očekává minimální růst s hodnotou 0,2%³². Míra hospodářského růstu velmi ovlivňuje začínající podniky z několika důvodů. Předně reálná hospodářská situace, ale i předpovědi růstu hrubého domácího produktu výrazně ovlivňuje investory a bankovní instituce v schopnosti a ochotě investovat finanční prostředky do podniků. Dá se tedy říci, že zahájení podnikání v době nízkého hospodářského růstu je značně komplikované.
- Dalším výrazným faktorem je schopnost a ochota podniků ke sponzoringu a partnerství, jež nemalou měrou přispívá k financování sportovních akcí. Větší část podniků v době nízkého hospodářského růstu směřuje své aktivity ke své hlavní činnosti a záležitosti marketingu a sponzorství jsou pro většinu podniků pouze okrajovou záležitostí.
- Nepřímo může být ovlivněna i samotná návštěvnost sportovních akcí a to jak ze strany aktivních, tak pasivních účastníků, kteří se v době sníženého hospodářského růstu budou částečně více zajímat o jiné, méně finančně náročné, akce.
- Průměrné náklady práce dle ČSU³³ v odvětví „Kulturní, zábavní a rekreační činnosti“, kam je pořadatelství sportovních akcí možné zahrnout, je hluboko pod celostátním průměrem všech oborů. Za rok 2010 činili průměrné celostátní měsíční náklady na práci jednoho zaměstnance 33 418,- Kč, zatímco průměr sekce R (Kulturní, zábavní a rekreační činnosti) dosahoval 27 340,- Kč. Na jednu stranu tento fakt způsobuje, že náklady práce na zaměstnance pořadatelů sportovních eventů nebudou tvořit nejvýznamnější složku v porovnání s jinými náklady. Na druhou stranu je nutné si uvědomit, že lákavost tohoto odvětví pro potenciální zaměstnance nebude dosahovat takové výše, jako jiné obory.

³¹ Nejnovější ekonomické údaje. Český statistický úřad [online]. 12.09.2012 [cit. 2012-10-08]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

³² Aktuální prognóza ČNB: Prognóza HDP. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Česká národní banka [online]. 1.11.2012 [cit. 2012-11-08]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#HDP

³³ Měsíční náklady práce v třídění podle sekce CZ-NACE. In Úplné náklady práce za rok 2010 [online]. Praha : Český statistický úřad, 1.11.2011 [cit. 2011-11-13]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/420026CDE6/\\$File/31121111.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/420026CDE6/$File/31121111.pdf)>.

4.3.4 Politické faktory

Ačkoliv se na první pohled může zdát, že pro pořadatele sportovních akcí hraje otázka politických faktorů okrajovou roli, není tomu tak. Politická a zejména potom legislativní situace v České republice respektive její pochopení přispívá ke zdárnému zorganizování sportovní akce jakožto úspěšné podnikatelské činnosti obecně.

- Politická situace není v České republice přívětivá. Tento fakt dokazuje relativně malá stabilita vlády, spoléhající se na těsnou nadpoloviční většinu hlasů poslanců v Poslanecké sněmovně Parlamentu České republiky a tím malá předvídatelnost a čitelnost, která přináší do podnikatelského prostředí České republiky neklid.
- Spokojenost s politickou situací respektive s mírou korupce je podle výzkumů veřejného mínění³⁴ na velmi nízké úrovni. 73% z celkem 1090 respondentů mělo vážné výhrady k politické situaci v České republice, 87% bylo velmi či spíše nespokojených se stavem korupce. 40% dotazovaných bylo nespokojeno s fungováním úřadů.
- Česká republika patří v rámci Evropské unie k zemím s podprůměrnou kombinovanou sazbou daně z příjmu právnických osob. S hodnotou 19% patří dokonce k nejnižším i v rámci zemí OECD, přičemž sazba daně se od roku 1999 snížila s celosvětovým trendem o 16%. Je třeba si ale uvědomit, že daň z příjmu právnických osob je pouze částí celkové daňové zátěže podniku, často dokonce není největším daňovým výdajem. Česká republika je charakterizována skutečností, že odvody na zaměstnance při platbě sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění představují mnohem větší zátěž než samotná daň z příjmu. Ačkoliv Česká republika provedla v několika posledních letech řadu významných změn u výběru daně z příjmu právnických osob a odvodů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, je časová a administrativní zátěž při jejich výběru stále velmi vysoká. Podle případové studie společnosti PricewaterhouseCoopers³⁵ podnik stráví 613 hodin ročně výpočtem a platbou daní. Přesto je administrativní zátěž

³⁴ŠAMANOVÁ, Gabriela. *Spokojenost se stavem ve vybraných oblastech veřejného života - Leden 2012*[online]. Centrum pro výzkum veřejného mínění Sociologický ústav AV ČR, 2012[cit. 2012-05-06]. Dostupné z: http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/101231s_ps120206.pdf

³⁵Jak se platí daně ve světě. *BusinessInfo.cz Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2009 [cit. 2012-05-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dane-ucetnictvi/jak-se-plati-dane-ve-svete/1000465/55415/>

enormní, v kontextu zemí Evropské unie druhá nejvyšší a výrazně nadprůměrná v porovnání se zeměmi OECD (průměr 286 hodin).

Pro pořadatele sportovních akcí je nutná znalost nejrůznějších právních předpisů a vyhlášek.

- V případě realizace sportovní akce mimo k tomu určené, sportoviště nebo uzavřený areál (typicky veřejně přístupné prostory v soukromém vlastnictví) hrají velkou roli při rozhodování o formě, místě a času realizace mimo jiné například zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, zákon č. 84/1990 Sb. (autorský zákon) či zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích. Na pořádání sportovních akcí se naopak nijak nevztahuje zákon č. 84/1990 Sb., o právu shromažďovacím v platném znění.
- Velmi výrazný administrativní prvek při přípravě a realizaci sportovní akce, jejíž i marginální část se odehrává na pozemní komunikaci, představuje zákon č. 361/2000 Sb., o silničním provozu (nejvýznamněji potom §47a) a zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích (zejména §25). Tato problematika bude zpracována v kapitole 4.8.4 Oslovení okolí podniku.

4.4 Význam sportovního podnikání

Celkově je v České republice registrováno více jak 1 671 000 aktivních sportovců³⁶, potenciální (sportovní) trh je mnohem větší, neboť ne všichni lidé, aktivně provozující sport, jsou také členy různých tělovýchovných jednot a sportovních klubů. Na druhou stranu je nutné říci, že ne všichni členové sportovních klubů a tělovýchovných jednot jsou aktivní sportovci. V České republice nebyly podobné průzkumy prováděny, ale pokud se podíváme do geograficky a demograficky blízké Spolkové republiky Německo, tamní studie uvádějí, že podíl registrovaných sportovců je zhruba 37% veškeré populace, přitom ale aktivních sportovních konzumentů 64% všech obyvatel – v absolutních číslech 30 milionů, respektive 53 milionů obyvatel. Přijmeme-li tuto teorii, potom aplikací na české podmínky dostaneme přibližně 2,9 milionů aktivních konzumentů, kteří jsou sportovně činní.³⁷

³⁶OPATRŇY, David. Ročenka ČSTV 2010. 1. vyd. Praha : Olympia, 2011. Statistika členské základny, s. 206 . ISBN 27-030-2011.

³⁷WOLLENBERGER, Klaus. Taschenbuch der Betriebswirtschaft. 2. vyd. Lipsko : Fachbuchverlag Leipzig, 2004. Sportökonomie, s. 646. ISBN 3-446-22607-9.

Teoretický trh pasivních příjemců sportovního byznysu je omezen pouze velikostí populace České republiky, každý jedinec může být pasivním konzumentem. Ve stejném průzkumu³⁸ se udává, že 89% všech obyvatel starších 14-ti let jsou pasivní sportovní konzumenti, tudíž lidé, kteří se o sport zajímají. Přijmeme-li fakt, že z 9 013 000 obyvatel ČR starších 14-ti let³⁹ se podobně jako v geograficky blízkém Německu zajímá o sport ve všech různých formách také 89% vybraného vzorku, pak sportovní byznys představuje teoretický trh více jak 8 milionů pasivních sportovních konzumentů.

I ekonomický význam sportovního průmyslu je bezesporu značný, pro potřeby této práce nemá smysl vyčíslovat objem kapitálu točících se ve sportovním byznysu z globálního pohledu, samotná metodika výpočtu celkového objemu finančních prostředků ve sportovním průmyslu se u jednotlivých autorů značně liší. Pro znázornění důležitosti sportu pro ekonomiku České republiky je možné interpretovat závěry studie⁴⁰ ze SRN, kde autoři udávají, že hrubý domácí produkt vztažený ke sportovnímu průmyslu je zhruba 1,4% celkového HDP. Synek⁴¹ předpokládá, že podíl sportu na celkovém HDP osciluje mezi 1,5% a 2%, to může být způsobeno rozdílnými metodikami výpočtu. Přijmeme-li, že podmínky v obou zemích jsou srovnatelné a poměr celkového a ke sportu vztaženému HDP je na stejné úrovni, potom při podílu 1,4% HDP je celkový objem finančních prostředků ve sportovním byznysu v České republice téměř 13 miliard Kč.

V roce 2000 bylo v SRN zaměstnáno zhruba 800 000 zaměstnanců (2% obyvatelstva v produktivním věku) v podnicích sportovního byznysu⁴². V České republice v roce 1990 Synek odhadoval podíl pracovních míst vytvořených sportem na 1,48%.

³⁸WOLLENBERGER, Klaus. Taschenbuch der Betriebswirtschaft. 2. vyd. Lipsko : Fachbuchverlag Leipzig, 2004. Sportökonomie, s. 647. ISBN 3-446-22607-9

³⁹Český statistický úřad. Vývoj obyvatelstva České republiky v roce 2009. Praha : Český statistický úřad, 2010. Obyvatelstvo podle věku a rodinného stavu, s. 7. ISBN 978-80-250-2036-4.

⁴⁰WILTS, Henning. Sportevents und Nachhaltigkeit. Wuppertal : [s.n.], 2005. Der Markt für Sportevents, s. 3. ISBN 0202-2492-238.

⁴¹SYNEK A KOL., Miroslav. Podniková ekonomika. 3. vyd. Praha : C.H.Beck, 2002. 25.5 Specifické ekonomiky, s. 406. ISBN 80-7179-736-7.

⁴²HINTERMANN, Ralph. Sportmarkt in Zahlen. In Mobile Motion Tracking Services. Berlin : BITKOM, 2007. s. 19.

4.4.1 Význam sportovních akcí

Pořádání sportovních akcí je činnost, která může mít dopady na nejrozličnější spektra celé společnosti, a to jak v pozitivním, tak také negativním smyslu. Mezi pozitivní ekonomické dopady se řadí například⁴³:

- Tvorba hodnot a rostoucí kupní síla díky investičním a konzumním výdajům
- Impulzy k nižší nezaměstnanosti
- Fiskální efekty (například vládní výdaje při podpoře akcí mezinárodního významu)

K negativním jevům můžeme počítat mimo jiné krátkodobé a lokální zvýšení cen nebo nevyužitost kapacit infrastruktury po skončení akce.

Cestovní ruch v oblasti pořádání ovlivňují sportovní akce ve smyslu stoupající míry známosti a atraktivity regionu, v negativním potom částečným přeplněním.

Sportovní akce znamená pro region zpravidla rozšíření nebo modernizaci infrastruktury, a to jak sportovní, tak i občanské. Ne všechna nová sportoviště jsou ale po skončení akce přístupná veřejnosti.

Ze sociokulturních efektů můžeme jmenovat podporu kulturních hodnot a tradic, ale také komercializaci soukromých a veřejných služeb.

Do psychologických efektů patří zvýšení lokální identity, naproti tomu mohou ale také vzniknout konflikty mezi domácími a návštěvníky.

Sportovní akce mezinárodního významu zvyšují vážnost a mohou být vizitkou politického systému pořadatelské země.

4.4.2 Význam sportovní akce ilustrovaný na modelu

Na modelu Berlínského maratonu roku 1998⁴⁴ je možné demonstrovat ekonomické a sociální efekty jednorázové, masové sportovní akce. Při celkovém počtu bezmála 25,5 tisíce přihlášených závodníků bylo 3100 Berlíňanů, 14500 startujících pocházelo z Německa a dalších 7800 účastníků přicestovalo ze zahraničí. Jako doprovod těmto běžcům nebo jako diváci přijí-

⁴³KLEISSNER, Anna. Die wirtschaftliche Bedeutung des Sportes. Salzburg : SportsEconAustria, 2006. Am Beispiel des österreichischen Fussballs, s. 3.

⁴⁴TROISEN, Gerhard. Sportökonomie. 2. vyd. Aachen : Meyer&Meyer Verlag, 2009. Kosten und Nutzen von Sportveranstaltungen, s. 80. ISBN 978-3-89899-514-6.

lo do Berlína dalších zhruba 35000 hostů, což dělá dohromady návštěvnost okolo 57000 osob, které z důvodu této sportovní akce do německého hlavního města přicestovali.

V celkových tržbách obdržel pořadatel ve formě účastnických poplatků (startovné), marketingových příjmů (sponzorské platby, prodej reklamních předmětů), pronájmu výstavních ploch v zázemí maratonu a příjmech z občerství zhruba 1,7 milionu Eur. Na straně výdajů stojí náklady na startovné a na ubytování pro pozvané špičkové běžce, mzdové náklady pro realizační tým, nákup či pronájem vybavení a ostatní organizační náklady.

Závěrečné vyúčtování ovlivňují ale také nepřímé výdaje sportovních účastníků a jejich doprovodu, zapříčiňující hospodářský efekt pro ekonomiku Berlína: zahraniční účastníci a hosté nepocházející z Berlína požadují odhadem 120000 přenocování a skutečné průměrné výdaje se pohybují okolo 100 Eur na osobu a den. Efekt přímých tržeb vyvolává další nepřímé efekty, které jsou v makroekonomických výpočtech obvykle ohodnoceny multiplikátorem větším než 2,0. Z tohoto pro berlínskou ekonomiku vyplývá nárůst příjmů ve výši 25 milionů Eur. Celková analýza příjmů a nákladů nakonec udává 4,4 milionu Eur nákladů, proti kterým stojí náklady ve výši 27,3 milionu Eur zisku. Tento poměr s hodnotou více jak 6,0 znamená oproti jiným podnikatelským činnostem extrémně výhodnou míru výnosnosti. Troisen dále uvádí, že díky uspořádání tohoto maratónu vznikne v regionu Berlína na 500 nových pracovních příležitostech.

4.5 Výběr lokality pro umístění podniku

Jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu sportovní akce je její vhodně zvolená geografická poloha. Při výběru lokalit je nutné brát celou řadu objektivně hodnotitelných, ale také subjektivních parametrů, které by měla lokalita v ideálním případě splňovat.

V předběžném výběru bylo vybráno pět potenciálních lokalit. Tyto lokality budou zhodnoceny metodou Grid analýzy z hlediska podmínek k pořádání sportovní akce, na základě výsledků analýzy jednotlivých lokalit bude vybráno jedno místo k finální realizaci projektu, kde bude provedena důkladná analýza vnějších podmínek.

4.5.1 Kritéria výběru lokality

Předem byly vyloučeny potenciální lokality, které se nacházejí v oblastech se zvýšeným stupněm ochrany přírody a krajiny jako jsou CHKO, Přírodní parky, Chráněná území a podobně.

Do výběru se nedostanou také lokality nacházející se v krajině, která není vhodná na pořádání sportovních akcí ve volné přírodě a které neumožňují stavbu organizátorsky kvalitně zabezpečených, jezdecky zajímavých a divácky přitažlivých tratí. Tím je myšlena zemědělsky intenzivně využívaná krajina bez lesů, dále rovinaté nížiny s minimální členitostí terénu a městské oblasti.

Vhodné lokality se dají charakterizovat jako místa v zázemí větších měst, s členitou krajinou, dostatečnou infrastrukturou a zázemím potřebným k pořádání sportovní akce velkého rozsahu, snadnou dostupností jak osobní automobilovou dopravou v případě aktivních účastníků, stejně jako veřejnou hromadnou dopravou v případě pasivních účastníků.

Z organizátorského hlediska hraje velkou roli také možnost výběru a provedení samotné trati, zejména s ohledem na počet a strukturu majitelů pozemků, přes něž by případná trať vedla.

Představení jednotlivých lokalit je uvedeno v příloze číslo 1.

4.5.2 Grid analýza

Tato analýza hodnotí pět představených lokalit ve čtyřech hlavních kritériích rozpracovaných do několika dílčích kritérií. Každému kritériu je přiřazena procentuální hodnota charakterizující její význam a důležitost z hlediska pořadatele akce. Součet procentuálních hodnot všech kritérií je roven 100%. Zároveň jsou podmínky v každé lokalitě ohodnoceny počtem bodů na stupnici 0-10 bodů, kdy 0 značí nedostatečné a 10 výborné podmínky. Maximální možné ohodnocení lokality je po přepočtení na procentuální váhu 10,00 bodů.

Prvním kritériem je krajina v místě konání akce z hlediska její atraktivity pro aktivní i pasivní účastníky akce, její členitost a vhodnost pro konání zamýšlené sportovní akce a stavbu tratě, přítomnost území se zvýšeným stupněm ochrany přírody a krajiny v centru akce i jejím širším okolí, jež mohou omezit volbu tratě, a existence dalších faktorů ovlivňujících výběr tratě.

Dalším souborem kritérií je dostupnost centra akce. Je hodnocena pohodlnost a jednoduchost příjezdu účastníků akce individuální automobilovou dopravou a veřejnou hromadnou dopravou, stejně jako, s ohledem na pasivní účastníky, pěší dopravou s center větších sídel.

Technické zázemí je hodnoceno v dalším souboru kritérií. Jsou analyzovány stávající nemovitosti a prostory vhodné k použití jako zázemí zamýšlené akce, existence, rozsah a kvalita ploch k vybudování dočasných staveb k použití jako zázemí akce, existence přípojek do technické infrastruktury, existence, rozsah a kvalita ploch vhodných k vybudování expo a výstavní plochy

pro sponzory a partnery akce, existence, rozsah a kvalita ploch vhodných pro parkování osobních automobilů účastníků akce, a stávající turistická infrastruktura, dostupnost stravovací a ubytovacích služeb pro účastníky akce.

Posledním hodnoceným souborem kritérií jsou ostatní faktory, které určují náročnost uspořádání zamýšlené akce ve zvolené lokalitě. Je hodnocena struktura, počet a charakter majitelů pozemků, na nichž zamýšlené tratě zejména pátečního a nedělního programu leží, podpora orgánů veřejné správy a místní samosprávy v otázce pořádání sportovních akce, respektive podpora sportu obecně, a marketingový potenciál lokality.

Z tabulky v příloze číslo 2 jasně vyplývá, že Lokalita 2: Kladno – Mayrau jasně převyšuje celkovým skóre všechny ostatní lokality velkým rozdílem, v žádném ze sledovaných kritérií nevykazuje podprůměrné hodnoty. S větším odstupem se umístily lokality 5: Újezd – Bouchalka a 3: Sedlčany – Roudný. Proto se tato práce bude zabývat rozpracováním modelu pořádání zamýšlené sportovní akce v konkrétní lokalitě 2: Kladno – Mayrau, kde se bude konat jeden díl seriálu z celkového počtu čtyř sportovních akcí plánovaných v jedné sezóně. Lokality 5, 3 a 1 budou brány v úvahu při utváření finančních plánů celého modelového podniku.

4.6 Zhodnocení podmínek lokality Kladno – Mayrau

Tato část se bude zabývat zhodnocením podmínek lokality 2: Kladno – Mayrau pro pořádání zamýšlené sportovní akce.

4.6.1 Krajina

Areál Hornického skanzenu Mayrau představuje atraktivní přírodní lokalitu, kde krajina vznikající nově po ukončení těžby černého uhlí částečně přeformovala krajinný reliéf a uměle tak vytvořila zcela unikátní přírodní lokalitu. Centrum akce se nachází na plošině při úpatí hřebene procházející severojižním směrem. Samotné centrum akce leží v rovinném terénu, jižním směrem se rozkládá odval z pestré směsi hornin (svrchnokarbonské jílovce, prachovce, pískovce a slepence) s velkým množstvím jam, kupek, vyvýšenin, struh. Povrch této části je místy nestabilní díky hutní strusce a hlušině s proměnnou zrnitostí, která zde byla deponována. Západním směrem se tyčí uměle navršený kopec Na homolí, místo s nejvyšší nadmořskou výškou celého areálu Hornického skanzenu Mayrau. Celá tato oblast výsypek byla utvářena po dobu bezmála 100 let, sypání odvalů v areálu dolu Mayrau bylo ukončeno v roce 1973. Poslední zásahy do tělesa odvalu se odehrály v druhé polovině devadesátých let minulého století, kdy byl do loka-

lity navezen výkopový materiál a byla provedena terénní úprava temene odvalu.⁴⁵ Ihned za umělým kopcem Na homoli se halda prudce svažuje o zhruba 70 výškových metrů k silnici III/23634 a ke korytu Knovízského potoka. Severním směrem se terén zvolna zvedá k vyvýšenině, na jejímž vrcholu jsou umístěny prázdné odkalovací betonové nádrže. V severní části areálu terén přechází do oblasti Koňského dolu, na jehož severní straně se nacházejí atraktivní písčinkové skalky, na východní straně oplocený areál bývalého vinařského koupaliště. Celkově se dá konstatovat, že areál Hornického skanzenu Mayrau a jeho okolí představují velmi atraktivní lokalitu pro pořádání zamýšlené sportovní akce a to jak z pohledu aktivních tak i pasivních účastníků. Zároveň tato atraktivita není vykoupena ztíženými podmínkami pro organizátora zamýšlené akce.

Celý areál je značně členitý, přesto přehledný a orientačně jednoduchý. Nadmořská výška od 293 m.n.m při ústí občasného toku plynoucí skrz Koňský důl až po 378 m.n.m na vrcholu umělého kopce Na homoli. Centrum akce je ve výšce přibližně 350 m.n.m.

Areál ani jeho okolí nemá status území se zvýšeným stupněm ochrany přírody a krajiny. Jedná se o území, které bylo v minulosti intenzivně využíváno a částečně poškozeno hlubinnou těžbou černého uhlí a na jehož území probíhá postupné přirozené zarůstání hald, výsypek a odvalů náletovou vegetací. Tento proces trvá na některých místech areálu už více jak půl století, přesto je patrné, že příroda a krajina vznikla na tomto místě po zásahu člověka. Po západní hranici areálu Hornického skanzenu Mayrau vede regionální biokoridor RBK1133 – Pašijová dráha-Vinařice, který bude zamýšlená trať sobotního a nedělního programu na několika místech křížovat. Přesto není tato skutečnost omezující v uspořádání zamýšlené akce a stavbu tratě, nedojde k žádnému dlouhodobému zásahu do krajiny či terénu, proto nebude mít akce na tento biokoridor žádný měřitelný vliv. Dle přírodovědných průzkumů provedených v letech 2003 a 2005 představují haldy hlušiny po těžbě černého uhlí ceněný biotop pro řadu rozmanitých organismů⁴⁶. Výsledky tohoto výzkumu však nejsou v žádných plánech Územního systému ekologické stability reflektovány, proto nepředstavují pro stavbu tratě žádné omezení.

⁴⁵Lokalita: č. 7 Mayrau - Robert (Gottwald II, Fierlinger I). GREMLICA, Tomáš et al. *Analytická studie stavu krajiny Kladenska v částech narušených těžbou černého uhlí*. Doplněná a upravená verze. Praha: Ústav pro ekopolitiku, 2005, s. 142.

⁴⁶ŘEHOUNEK, Jiří, Klára ŘEHOUNKOVÁ a Karel PRACH. *Ekologická obnova území narušených těžbou nerostných surovin a průmyslovými deponiemi* [online]. České Budějovice: Calla, 2010, 172s.[cit. 2012-05-25]. Dostupné z: http://lep.entu.cas.cz/benes/2010_Rekultivace_BezObalky.pdf

Sobotní program, odehrávající se na výrazně větší ploše lesoparku Ostrovec a Bresson v severní části katastrálního území města Kladno a v lese v jižní části katastrálního území obce Libušín nebude muset být ovlivněn omezeními v podobě zvýšeného stupně ochrany přírody a krajiny. Charakter tratě sobotního programu je koncipován takovým způsobem, že drtivá většina na její trasy bude vedena po stávajících lesních cestách a pěšinách, nedojde k žádné úpravě během přípravné fáze, ani výraznému vlivu na životní prostředí během realizace akce.

Vybraná lokalita neskýtá ani žádné jiné výrazné omezení z hlediska výběru vedení tratí. V prostoru zamýšlených tratí nejsou žádné překážky v podobě páteřních silnic či železnic, nadzemní produktovody, široké vodní toky či jiné prvky, které by znemožňovaly či výrazně omezovaly volnost při volbě vedení tratí. Zamýšlené tratě páteřního a nedělního programu budou trasovány na relativně kompaktním území bez nutnosti překonávání výše uvedených překážek. Trať sobotního programu bude překonávat silnici třetí třídy III/23634 a to na jednom zdvojeném místě. Dále bude trať sobotního programu překonávat těleso železniční tratě Z07 Kladno-Dubí – Zvolněves, dnes již ve většině své trasy zrušené. V místech křižování Z07 je však železnice stále funkční jako vlečka s občasným provozem, násep železnice bude do tratě sobotního programu zakomponován a některé úseky povedou v jeho těsné blízkosti. Dále je nutné při navrhování akce brát v úvahu, že areál Hornického skanzenu Mayrau je pod číslem 2-4089 na seznamu nemovitých kulturních památek, jejichž ochrana je dána ze zákona⁴⁷.

4.6.2 Dostupnost

Umístění zamýšlené sportovní akce v těsné blízkosti bezmála sedmdesátitisícového města Kladno má z hlediska dostupnosti své opodstatnění. Statutární město Kladno je snadno dosažitelné individuální automobilovou dopravou i veřejnou hromadnou dopravou.

Z empirického pozorování během obdobných sportovních akcí v jiných regionech České republiky i v zahraničí vyplývá, že drtivá většina aktivních účastníků obdobných sportovních akcí volí individuální automobilovou dopravu z důvodu jednoduchosti, pohodlí a zejména kvůli skutečnosti, že aktivní účastníci sportovních akcí potřebují přemístit nemalé množství nejrozličnějšího sportovního vybavení a náčiní.

Dostupnost centra akce individuální automobilovou dopravou je na dobré úrovni. Umístění akce uprostřed západní poloviny středočeského regionu je dobrým výchozím bodem pro jedno-

⁴⁷MERUNKOVÁ, Iveta. *Vinařice: Návrh - Dokumentace upravená v souladu s §188 odst. 1.SZ*. Praha, 2010, 50 s.

duchou dostupnost a z toho vyplývající potenciální zájem aktivních i pasivních účastníků ze Středočeského, Plzeňského, Karlovarského a Ústeckého kraje, stejně jako Hlavního města Prahy. Směrem od Prahy je po rychlostní komunikaci R7 a dále po silnici první třídy I/61 a poté II/118 centrum akce vzdálené od hranic Hlavního města Prahy asi 22km a dosažitelné za 25 minut jízdy. Ze západního směru je přístup do centra akce poněkud méně komfortní, z rychlostní komunikace R6 po silnici druhé třídy II/236 a dále pak po silnicích třetích třídy III/23631 a III/23634 je centrum akce od sjezdu z komunikace R6 vzdáleno přibližně 11km a dosažitelné za 12 minut. Ze severního směru od města Slaný je centrum konání akce dobře přístupné po silnici II/118 a III/2387 za 6 minut od sjezdu z komunikace I/7. Všechny přístupové komunikace do centra akce se nacházejí v dobrém stavu, svojí kapacitou dostačují předpokládanému zatížení v době příjezdu a odjezdu účastníků akce.

V případě, že účastník zvolí přepravu do centra konání akce veřejnou hromadnou dopravu, má možnost využít služeb ČSAD Kladno jako provozovatele městské hromadné dopravy v regionu. Je však nanejvýš pravděpodobné, že tuto možnost využije jen zlomek všech předpokládaných účastníků akce, zejména potom ti z řad pasivních účastníků.

Pěší doprava na místo konání akce také není vyloučena, opět půjde zejména o místní obyvatele jako pasivní účastníky akce, kdy mají možnost dosáhnout během zhruba 30 minut z centrálního kladenského náměstí lehkou chůzí po udržované lesní cestě centrum akce. Díky příznivé poloze s ohledem na vzdálenost od center velkého sídla je možné počítat s hojnou návštěvností pasivními návštěvníky akce.

4.6.3 Technické zázemí

Areál Hornického skanzenu Mayrau poskytuje dostatečné technické zázemí pro pořádání sportovní akce. Všechny dotčené nemovitosti jsou v majetku Sládečkova vlastivědného muzea v Kladně. Sekretariát akce, tiskové středisko, místnosti pro vybavení organizátora akce či sociální zázemí s dostatečnou kapacitou pro pasivní i aktivní účastníky akce jsou vhodně situovány v bývalé správní budově dolu.

V areálu Hornického skanzenu Mayrau se nalézá množství vhodných ploch s dostatečnými rozměry pro vybudování organizačního zázemí, parkování týmových vozů a stavbu týmových stanů nebo expo plochy či pódium pro vyhlásování vítězů. Zde je nutné zahrnout plochy pouze zpevněné s dostatečnou únosností a s vyřešeným odtokem dešťové vody, aby objekty na nich stojících nebyly ohroženy nepřízní počasí. Nádvoří mezi bývalou správní budovou a budovou

šachty II nabízí dlážděnou plochu s dostatečným množstvím přípojek na technickou infrastrukturu o rozloze 840 metrů čtverečních, situovanou přímo u vjezdu do areálu. Další vhodná plocha se nachází v západní části areálu. Bývalé překladiště vytvořené z betonových panelů o rozloze bezmála 2000 metrů čtverečních skýtá ideální místo pro parkoviště týmových vozů a expo plochu. Prostor je snadno přístupný po panelové komunikaci, přípojky na technickou infrastrukturu je možné nalézt v sousedící budově výcvikového centra báňských záchranářů.

Díky průmyslové historii areálu je celé zázemí zamýšlené sportovní akce kvalitně zasíťované technickou infrastrukturou. V areálu skanzenu se nachází připojení k elektrické síti, rozvody pitné vody, kanalizace či internetové připojení. Celý areál je pokryt signálem GSM všech mobilních operátorů. Připojení do rozvodů technické infrastruktury se nachází také na opláštění budov, což ulehčuje připojení do nich.

Většina účastníků obdobných akcí volí jako přepravní prostředek na místo konání akce individuální automobilovou dopravu. Pro hladký průběh je nutné zajistit dostatečné množství parkovacích ploch. Oficiálně hornický skanzen Mayrau disponuje pouze omezeným počtem parkovacích ploch o rozloze 660 metrů čtverečních situovaných mimo areál u silnice III/2387. Je možné také využít zpevněné plochy v západní části areálu skanzenu. To platí hlavně pro vozidla organizátorů, partnerů akce a předem registrovaná vozidla zúčastněných týmů. Během jarních měsíců roku 2012 byla na jižní straně areálu vybudována zpevněná plocha o rozloze 1200 metrů čtverečních nacházející se podél jižní stěny bývalé správní budovy. Tato plocha disponuje samostatnou bránou ústící na komunikaci III/2387, zároveň je však propojená se zbytkem areálu. Areál Hornického skanzenu Mayrau se nachází v těsné blízkosti věznice Vinařice, která disponuje parkovištěm s asfaltovým povrchem o rozloze 3050 metrů čtverečních. Toto volně přístupné parkoviště je mimo střeženou část věznice a je využíváno návštěvníky a zaměstnanci věznice. Celkový součet možných ploch pro parkování osobních automobilů účastníků akce činí 4910 metrů čtverečních. Uvažujeme-li, že jeden parkující osobní automobil potřebuje plochu běžně uváděných 20 metrů čtverečních včetně přístupu na toto parkovací místo, je kapacita uvedených ploch v blízkosti areálu 245 osobních automobilů. V případě většího počtu účastníků akce je možné využít velké záchytné parkoviště v železniční stanici Kladno – Švermov s následným použitím městské hromadné dopravy. Na volné parkování v ulicích městských částí Motyčín a Tuháň se vzhledem k jejich profilu nelze příliš spoléhat.

Zamýšlená sportovní akce je plánována jako vícedenní, proto je nutné se zabírat také charakteristikou turistické infrastruktury v kladenském regionu. Aktivní a pasivní účastníci, organizá-

toři či partneři akce budou využívat ubytovací a stravovací služby v centru konání akce jejím blízkém okolí. Na území města Kladno, respektive v okruhu 5 kilometrů od centra konání akce se nacházejí 3 hotely s celkovou kapacitou asi 170 lůžek, dále 9 penzionů s celkovou kapacitou bezmála 200 lůžek a 6 ubytoven. Celkový rozsah ubytovací kapacity regionu je pro zamýšlenou akci dostačující, v případě většího počtu účastníků akce je možné využít další ubytovací kapacity nerovnoměrně rozmístěné po celém Kladensku stejně jako nabídku poskytovatelů ubytovacích služeb ve statutárním městě Slaném. Z hlediska stravovacích služeb pro návštěvníky sportovní akce je situace na výrazně horší úrovni. Vzhledem k tomu, že v okolí centra konání akce se nalézá ve vzdálenosti 1300 metrů v obci Vinařice pouze jedno pohostinství bez nabídky teplé kuchyně a ve vzdálenosti 1600 metrů v místní části Švermov jedna restaurace, jeví se využití již stávajících stravovacích služeb účastníky akce jako problematické. Avšak areál Hornického skanzenu Mayrau skýtá prostor pro připojení do infrastruktury tak, aby mohla být dočasná nabídka stravovacích služeb zřízena v centru konání sportovní akce.

4.6.4 Ostatní faktory

V této části budou zanalyzovány podmínky vybrané lokality, které nemohly být zahrnuty v předchozích částech, avšak hrají roli během přípravné a realizační fáze sportovní akce.

Centrum konání akce se bude nacházet na pozemcích patřících do majetku Středočeského kraje, respektive svěřených pozemků, na kterých hospodaří Sládečkovo vlastivědné muzeum Kladně. Konkrétně jde o parcely v katastrálním území Vinařice u Kladna 782271: parcela číslo 1864/1 (výměra 65 687 m², způsob využití: manipulační plocha), 1864/2 (výměra 3 361 m², ZV: dráha), 1864/8 (výměra 14 817 m², ZV: manipulační plocha) a 1864/11 (výměra 1 591 m², ZV: manipulační plocha). Na těchto čtyřech parcelách o celkové ploše více jak 85 tisíc m² bude umístěno centrum konání akce zahrnující jak plochy pro pasivní a aktivní účastníky akce, tak plochy sloužící jako zázemí organizátora zamýšlené akce. Skutečnost, že dotčená plocha má pouze jednoho majitele, respektive ji spravuje pouze jeden subjekt skýtá výhodu během přípravné fáze při vyjednávání o realizaci sportovní akce. Také fakt, že majitelem plochy je kraj, respektive jeho příspěvková organizace, posiluje vyhlídky na souhlas s pořádáním akce, neboť veřejnoprávní subjekty bývají podobným záměrům nakloněny.

Dále je nutné se zaměřit na strukturu majitelů pozemků, přes které budou vedeny tratě jednotlivých dní programu. Páteční program bude situována na stejných parcelách jako zázemí akce, proto není žádné další povolení od majitelů či správců pozemků, respektive tato trať s nimi

bude konzultována během vyjednávání o realizaci. Trať nedělního programu, jež bude trvalějšího charakteru s částečnými zásahy do terénu a do stávající vegetace bude povolena od majitelů dotčených pozemků. Mimo čtyř výše uvedených parcel ve správě Sládečkova vlastivědného muzea v Kladně, ve kterých bude umístěn start a cíl sportovní akce se jedná o parcely v katastrálním území Vinařice u Kladna 782271 číslo 1688/1 (výměra 28 1417 m², způsob využití: lesní pozemek), 1834/1 (výměra 5 063 m², ZV: ostatní komunikace), 1688/17 (výměra 617 m², ZV: lesní pozemek), 1688/54 (výměra 3 390 m², ZV: lesní pozemek), 1816/1 (výměra 7 149 m², ZV: ostatní komunikace), 1816/3 (výměra 3 393 m², ZV: ostatní komunikace), 1874/1 (výměra 29 045 m², ZV: orná půda), 1864/7 (výměra 38 248 m², ZV: manipulační plocha) a 1873/1 (výměra 27 415 m², ZV: dobývací prostor). Všechny uvedené parcely, mimo 1864/7 a 1873/1, jsou v majetku České republiky, respektive ve správě Lesů České republiky, s.p.. Tato skutečnost posunuje záměr sportovní akce k vlastní realizaci, neboť Lesy České republiky, s.p. se při povolování podobných akcí chovají zpravidla velmi vstřícně. Parcela 1864/7 je ve vlastnictví Středočeského kraje, respektive správě Sládečkova vlastivědného muzea v Kladně. Trať sobotního programu bude umístěna na desítkách různých parcel v katastrálním území tří různých obcí (Vinařice u Kladna 782271, Libušín 683582, Kladno 665061) o celkové výměře více jak 610 hektarů, není proto možné vyjmenovat všechny dotčené pozemky. Lze konstatovat, že drtivá většina pozemků je ve vlastnictví České republiky zastupované Lesy České republiky, s.p., ve kterých je správcem Lesní správa Nižbor.

Situování zamýšlené sportovní akce do areálu bývalého průmyslového areálu a dnešního Hornického skanzenu Mayrau se z hlediska marketingu jeví jako velmi výhodné. Na spojení bývalého černouhelného dolu a moderně pojaté sportovní akce lze postavit kvalitní základy propagace celé akce. Vedení tratě pátečního a nedělního programu a části sobotního programu skrz bývalý hornický areál a po odvalech vzniklých během těžby uhlí je atraktivní jak pro aktivní tak pasivní účastníky akce a činí tak zamýšlený event zapamatovatelný a snadno odlišitelný od ostatních podobných sportovních akcí. Obecně lze říci, že kulisy industriální architektury vytvářejí z marketingového pohledu významnou přidanou hodnotu.

4.7 Charakteristika trhu

O sportovním podnikání v České republice se dá říci, že jeho počátek se datuje až po roce 1989. Dřívější sportovní byznys byl provozován státem a nešlo o podnikání v dnešním slova smyslu. V dnešní době působí na trhu sportovní cyklistiky celá řada subjektů, ať už to jsou pořadatelé sportovních cyklistických akcí, majitelé či provozovatelé profesionálních cyklist-

tických týmů, sportovní manažeři špičkových závodníků či majitelé vysílacích práv cyklistických akcí.

4.7.1 Velikost trhu

Pro pořadatele sportovních akcí je nutné rozlišovat trh potenciálních aktivních a potenciálních pasivních účastníků pořádaných sportovních akcí. V prvním případě je alespoň částečně možné vycházet z ověřených podkladů a na základě počtu účastníků obdobných akcí odvodit přibližnou velikost zákaznického trhu. Ve druhém případě bude velikost trhu odhadnuta na základě televizní sledovanosti podobných sportovních akcí.

Cyklistika je v amatérském pojetí čistě individuální sport bez nutnosti být organizován v jakémkoliv oddíle, organizaci či svazu. Proto odhadnout počet teoretických aktivních účastníků zamýšlené sportovní akce je nesnadný. Na jedné straně jsou organizováni závodníci s licenci vystavenou Českým svazem cyklistiky jako národní sportovní autoritou. V sezóně 2012 se v jakémkoliv závodě zapsaném v oficiálním kalendáři ČSC umístilo 4220 aktivních držitelů licence ČSC⁴⁸. Proto se dá odhadovat, že cyklistiku ve své organizované formě pěstuje více jak 4000 osob. Ze sociologického výzkumu sportovních návyků společnosti Sport Central⁴⁹ vyplývá, že cyklistika je nejčastěji provozovaným sportem v České republice, cyklistiku ve své sportovní podobě pěstuje pravidelně 15,5% respondentů. Z těchto údajů potom vychází velikost trhu aktivních účastníků sportovních cyklistických akcí více jak 1,5 miliónu osob.

Velikost trhu pasivních účastníků sportovních akcí je velmi těžké odhadnout, určitým vodítkem může být údaj o sledovanosti cyklistických televizních přenosů. Velkým překvapením je fakt, že diváci v České republice cyklistika po desetiletí opomíjení ze strany České televize i komerčních televizí k obrazovkám táhne. Nejen velké sportovní události jako jsou Tour de France či mistrovství světa, ale také relativně lokální akce prožívají na obrazovkách České televize velký boom. Tour de France, která se v přímém přenosu poprvé v roce 2011 objevila na obrazovkách ČT4 měla průměrnou sledovanost během 74 hodin přímých přenosů 113 tisíc dospělých diváků, nejsledovanější etapa zajímala dokonce 208 tisíc diváků. Celkem přímé přenosy Tour de France 2011 zasáhly (alespoň tříminutová kontinuální sledovanost) 2 miliony

⁴⁸Výsledky. MIXA, Marek. *Cyklovýsledky* [online]. 2012 [cit. 2012-11-09]. Dostupné z: <http://vysledky.cyklovysledky.cz/>

⁴⁹Sport roku 2012: Největší český sociologický výzkum sportovních návyků. *Sport roku 2012* [online]. 2012 [cit. 2012-10-28]. Dostupné z: <http://www.sportcentral.cz/>

343 tisíc dospělých diváků.⁵⁰ Ke konceptu zamýšlené sportovní akce se z výběru, který se v přímém přenosu objevil na obrazovkách ČT nejvíce blíží závod Světový pohár horských kol 2011 v Novém městě na Moravě, který vykázal sledovanost 81 tisíc diváků. Z těchto dat je zřejmé, že trh pasivních účastníků cyklistických akcí není v žádném případě zanedbatelný.

4.7.2 Charakteristika konkurence

Vzhledem k tomu, že cyklistika je relativně specifický sport a druh pohybu, její vyznavači ji zpravidla nekombinují s dalšími fyzicky náročnými sporty. Proto lze uvažovat, že aktivní účastníci zamýšlené sportovní akce budou preferovat cyklistiku před ostatními fyzicky náročnými sporty. Konkurencí pro zamýšlenou akci tedy mohou být pouze další cyklistické akce.

Specifikem podniků, zabývajících se pořádáním sportovních cyklistických akcí je organizační činnost snažící se skloubit zájmy aktivních účastníků akce (aktivní účastníci akce, organizace či asociace zastupující sportovce), zájmy pasivních účastníků akce (diváci, konzumenti akce) a zájmy třetích stran (soukromé podniky mající zájem o propagaci své značky během sportovní události, veřejná správa ve vztahu k této akci). S ohledem na strukturovaný trh sportovních cyklistických akcí v České republice, neexistenci subjektu sdružující podniky z tohoto oboru a naprostou nedostupnost ověřitelných dat nebude možné provést klasickou analýzu konkurence, konkurence bude pouze stručně charakterizována.

Geograficky lze konkurenční akce vymezit na území Středočeského, Jihočeského, Plzeňského, Ústeckého, Libereckého, Královéhradeckého, Pardubického kraje, kraje Vysočina a Hlavního města Prahy. Obecně lze říci, že geografické vymezení konkurence zamýšlené sportovní akce je relativně dobře odhadnutelné, neboť ochota a zájem potenciálních účastníků za akcí cestovat se se zvyšující se vzdáleností od centra akce limitně snižuje.

Přestože koncept zamýšlené sportovní akce je z hlediska charakteru programu aktivních účastníků v prostředí České republiky jedinečný, je nutné zanalyzovat konkurenční projekty. Jak už bylo uvedeno, záměrem je vytvoření seriálu čtyř víkendových sportovních akcí se zahájením v letní sezóně 2013. Neboť konkrétní termíny, ve kterých se konkurenční akce budou konat, nejsou k dispozici a zpravidla jsou upřesněny až během 1. čtvrtletí nadcházející sezóny, je

⁵⁰MATĚJKA, Libor. Konečně se prokázalo, jak je cyklistika populární. *Roadcycling.cz* [online]. 16.9.2011 [cit. 2012-06-23]. Dostupné z: <http://www.roadcycling.cz/index.php5?str=clanek&id=1467&zpz=1>

možné se v analýze konkurence zaměřit na pořadatele cyklistických akcí blízcích se svých charakterem zamýšlené sportovní akce, nikoliv přímo na jednotlivé konkrétní sportovní eventy. Většina sportovních cyklistických akcí v České republice je organizována jednotlivými sportovními oddíly či kluby fungujícími v právní formě občanského sdružení. Ačkoliv z pořádání sportovních akcí plyne pro pořádající subjekty často nemalý zisk, je tento zpět investován do rozvoje sdružení, proto nelze tuto činnost označit jako podnikání. Další skupinou organizátorů cyklistických akcí jsou podniky, mající pořadatelství těchto eventů pouze jako vedlejší činnost. Typicky jde o organizátorský tým soustředěný kolem podniků zabývajících se primárně výrobou, distribucí či prodejem zpravidla cyklistického vybavení a pořádání cyklistických akcí je pouze jejich doplňková činnost. Přesto v České republice fungují minimálně dva podniky, kde organizování cyklistických sportovních akcí je jejich hlavní činností. Ostatní charakterizované subjekty jsou konkurencí z pohledu geografického pohledu, nebo v důvodu podobnosti ke konceptu zamýšlené sportovní akce.

ČS MTB Team s.r.o.

Od roku 2000 se tento podnik se sídlem v Praze naplno věnuje organizaci amatérského cyklistického seriálu Kolo pro život, který se svým rozsahem a počtem účastníků řadí k největším v Evropě. Jde o nejmasovější seriál závodů na horských kolech pro všechny věkové i výkonnostní skupiny, pro jednotlivce, týmy i rodiny na území České republiky. Do seriálu, který se koná od dubna do října, je každoročně zařazeno 12-15 akcí ve všech regionech České republiky. Celého seriálu se ročně zúčastní přibližně 14 000 aktivních účastníků a k tomu osloví asi 29 000 pasivních účastníků z České republiky i zahraničí. Součástí každého eventu je i bohatý doprovodný a dětský program. Svým rozsahem se jedná o jednu z největších sportovních akcí v České republice s hlavním zaměřením na aktivní účastníky, průměrně se jedné akce zúčastní bezmála 1000 aktivních a zhruba 2000 pasivních účastníků. ČS MTB Team, s.r.o. není jen pořadatelem cyklistického seriálu Kolo pro život, ale od roku 2010 diverzifikuje své aktivity i v rámci zimní sezóny na partnerský seriál akcí spojených s běžeckým lyžováním Stopa pro život. Tento podnik je již 18 let také organizátorem exhibičního cyklistického závodu Pražské schody. Mezi vedlejší aktivity patří realizace firemních eventů a teambuildingů na klíč.⁵¹

Ačkoliv seriál Kolo pro život se řadí mezi největší sportovní seriály na území České republiky vůbec, je zaměřen na odlišnou skupinu potenciálních zákazníků než zamýšlená sportovní akce.

⁵¹Kdo jsme. ČS MTB TEAM [online]. 2010 [cit. 2012-06-22]. Dostupné z: <http://www.csmtbteam.cz/staticka/o-nas-5.html>

Je to dáno v drtivé většině případů výběrem tratí, jejichž fyzická a technická obtížnost je vhodná i pro naprosté začátečníky, proto většina aktivních účastníků se profiluje právě z jejich řad. Cenou svých produktů se tento seriál řadí k nejdražším, proto ho část sportovních, výkonnostních i profesionálních jezdců ignoruje. Na druhou stranu je nutno uznat, že propracovanost organizační stránky, sehranost pořadatelského týmu a technické zabezpečení akcí je díky letitým zkušenostem na vysoké úrovni. Silnou stránkou tohoto seriálu je dlouholetá a stabilní podpora silných partnerů a sponzorů, díky nim je zaručena vysoká organizační úroveň.

MAX 1 marketing s.r.o.

Významným hráčem na trhu cyklistických akcí je od roku 2004 královéhradecký podnik MAX 1 marketing s.r.o.. Mezi hlavní značku tohoto podniku patří Cyklomaraton tour - seriál 15 cyklistických akcí po celém území České republiky. Počtem jednotlivých podniků jde o jeden z největších seriálů cyklistických akcí v České republice, počtem aktivních účastníků nedosahuje rozměrů konkurenčního Kola pro život. Počty aktivních účastníků se pohybují od 400 do 900 závodníků všech věkových a výkonnostních kategorií, průměrná obsazenost se pohybovala v sezóně 2011 okolo 550 účastníků. Údaj o počtech pasivních účastníků není znám, ale dle empirického pozorování se dá odhadovat číslo okolo 700 účastníků. Mezi další akce pořádané MAX 1 marketing s.r.o. patří například jednodenní festival vodních sportů Den Labe v Hradci Králové či seriál šesti zimních akcí na českých horách Ski4Fun. V jejich případě však jde spíše o vedlejší činnost a hlavní důraz je kladen na úspěšné zvládnutí Cyklomaraton tour.

Seriál Cyklomaraton tour nepřináší ke konkurenční sérii Kolo pro život prakticky nic nového, skladba aktivních i pasivních účastníků se na obou akcích překrývá a pokud nenastává termínová kolize jednotlivých konkurenčních podniků, tak je do značné míry stejná. Cenová politika nabízených služeb je poměrně agresivní, organizátor si ji může dovolit díky stabilní podpoře partnerů a sponzorů. Výhodou podniku MAX 1 marketing s.r.o. je šířka jeho nabídky, kdy organizace sportovních a kulturních akcí má na starosti pouze jedna divize tohoto podniku, další složky podniku se zabývají například výrobou reklamy a marketingovým fullservisem, či pronájmem pódíí, stanů a jiného technické vybavení pro sportovní a kulturní akce. Z této činnosti vyplývá jistý stupeň vertikální integrace uvnitř podniku.

Merida bike team s.r.o.

Tento podnik, provozující profesionální cyklistický tým kategorie C1, pořádá každoročně jednu z nejvýznamnějších cyklistických událostí na území České republiky – Merida Bike Vy-

sočina. Tato jednorázová několikadenní akce, konající se v letních měsících v lyžařském areálu v Novém Městě na Moravě v sobě spojuje event jak pro aktivní, tak pasivní účastníky. Jde o model, kdy se skloubí sobotní program zaměřený na aktivní účastníky formou maratonu na horských kolech s účastí několika set závodníků a nedělního programu zaměřeného na pasivní účastníky formou olympijské disciplíny Cross Country horských kol. V roce 2011 a 2012 byl nedělní program dokonce zařazen do seriálu Světového poháru horských kol. Díky této skutečnosti, doprovodnému programu během sobotního večera a možnosti ubytování v provizorním stanovém městečku se tak velká část aktivních účastníků sobotního programu změnila na pasivní účastníky během programu nedělního vytvářející dobrou diváckou kulisu elitním světovým závodníkům. Že tento model je úspěšný, dokazuje ocenění Mezinárodní cyklistické unie UCI, která vyhlásila Světový pohár v Novém Městě na Moravě 2011 jako nejlepší závod XCO v sezóně 2011.⁵² Velmi podobný model, jako u zamýšlené sportovní akce popisované v této práci zvolili organizátoři v roce 2010, kdy páteční sprint, sobotní maraton a nedělní cross country horských kol zařazené do České poháru MTB byl hodnocen etapovým způsobem. Od roku 2011 se Merida Bike Vysočina začíná profilovat jako akce se značnou převahou pasivních účastníků. V roce 2012 se tento trend ještě více prohloubil. Na 1436 aktivních účastníků z 43 zemí připadalo zhruba 17 000 pasivních účastníků.⁵³ Pořadatelský tým podniku Merida bike team s.r.o. odvádí při organizování své stěžejní akce velmi dobrou a kvalitní práci a nastavuje tak standardy toho, jak by dobře zvládnutá cyklistická akce měla vypadat. Závěrem se dá říci, že model akce z let 2009 a 2010 byl jedinou skutečnou konkurencí pro zamýšlenou sportovní akci na českém území, v současné době jsou však obě akce značně rozdílné a skupiny potenciálních aktivních a pasivních účastníků se pouze dotýkají.

MAO a.s.

Tato středně velká akciová společnost, jejímž hlavním zaměřením je odvětví stavebnictví pořádá od roku 2010 cyklistickou akci Mao Kolotůra. Marketingové oddělení tohoto podniku připravuje v květnovém termínu jednodenní cyklistickou akci maratonu na horských kolech. Centrum akce je v Kladně, z toho vyplývá, že tato akce se dá charakterizovat jako konkurence

⁵²Election of best events of 2011 UCI Mountain Bike World Cup. UCI COMMUNICATION SERVICES. *Union Cycliste Internationale* [online]. 06.11.2011 [cit. 2012-06-22]. Dostupné z: <http://www.uci.ch/Modules/ENews/ENewsDetails.asp?>

⁵³NĚMEC, Jan a Petr SLAVÍK. Společně se 32 kg musli. Máme pro vás NEJ z Vysočiny. *Mtbs.cz* [online]. 17.5.2012 [cit. 2012-06-23]. ISSN 1803-5744. Dostupné z: <http://mtbs.cz/clanek/sporadalo-se-32-kg-musli-mame-pro-vas-nej-z-vysociny/rubrika/xc>

podle geografické polohy. Akce je zacílena na nejširší cyklistickou veřejnost, elitní aktivní účastníci naprosto chybí, výkonnostních aktivních účastníků je menšina. Přesto tato akce dokládá, jaký může být o cyklistické sportovní akce v regionu Kladenska potenciální zájem. V roce 2012 akci navštívilo více jako 500 aktivních účastníků a to pouze s minimálními propagačními opatřeními. Z vysokého počtu aktivních účastníků akce, pocházejících ve většině případů z kladenského regionu lze usuzovat, že potenciál zamýšlené sportovní akce ve smyslu počtu aktivních účastníků je na poměrně vysoké úrovni.

Kulturní centrum Rakovník / Město Rakovník

Příspěvková organizace Kulturní centrum Rakovník společně s Městskou knihovnou Rakovník a Městem Rakovník pořádají od roku 2009 každoročně třídenní cyklistickou akci Rakovnické cyklování. Akce se koná v červencovém termínu ve středočeském městě Rakovník a přilehlém okolí. V rámci této akce se v ročníku 2012 koná celkem 12 závodů v nejrůznějších cyklistických disciplínách, od silničního závodu přes cross country až po exhibici na kolech BMX. Svoji pestrostí nemá Rakovnické cyklování na českém území obdoby, zároveň se každoročně rozrůstá o další odvětví cyklistického sportu. Svoji velikostí a počtem aktivních účastníků se řadí mezi akce střední velikosti, ročník 2011 navštívilo bezmála 600 aktivních účastníků ve všech disciplínách a kategoriích. Pro zamýšlenou sportovní akci se jedná typem aktivních účastníků jak o nepřímou konkurenci, tak o geografickou konkurenci.

4.8 Investiční fáze

Základním modelem sportovních akcí bude třídenní cyklistický závod horských kol hodnotitelný etapovým způsobem. Ve světě MTB se tento způsob řadí spíše k netradičním, avšak například v běžeckém lyžování, které má charakterem sportovních akcí k závodům horských kol relativně blízko, je tato možnost hodnocení poměrně běžná.

Z důvodu oslovení co nejširšího možného počtu aktivních i pasivních účastníků akce a menší vytiženosti infrastruktury bude sportovní událost směřována do víkendových dnů. Program bude začínat pátečním sprintem (SX), sobota bude ve znamení maratonského závodu (MX) v délce trvání 2-3 hodiny, neděle bude vyhrazena olympijské disciplíně cross country (XCO) na divácky zajímavém a jezdecky náročném okruhu.

Tato událost se nebude profilovat pouze jako čistě sportovní, v průběhu tří dnů konání eventu bude v zázemí akce běžet doprovodný program pro pasivní účastníky. Díky tomuto doprovodnému programu bude jednodušší přitáhnout i pasivní účastníky do areálu akce, jenž tak mohou pomoci vytvořit dobrou diváckou kulisu a atmosféru. Mimo to doprovodný program

pomůže překlenout prázdné časy v závodním programu, která z technických důvodů při pořádání sportovních akcí vznikají.

Zamýšlená sportovní akce bude určena nejen výkonnostním a profesionálním závodníkům, ale díky pestrosti vypsání kategorií bude otevřena také rekreačním a hobby jezdci. Geograficky bude akce zacílena na aktivní účastníky v České republice a z pohraničních regionů Spolkových zemí Sasko a Bavorsko. Pasivní účastníci budou očekáváni zejména ze Středočeského kraje a Hlavního města Prahy.

Přestože zamýšlená sportovní akce bude zapsána v oficiálním kalendáři závodů Českého svazu cyklistiky, nemá ambice se v prvních letech své existence stát akcí výhradně pro výkonnostně orientované sportovce a kandidovat na pořádání sportovní události mezinárodního významu.

O krocích, opatřeních a harmonogramu vedoucích k dosažení stanovených cílů se bude detailněji věnovat následující kapitola. V ní budou v časové posloupnosti uvedeny jednotlivé kroky nutné při založení nového podniku, jeho vstupu a etablování se na trhu.

4.8.1 Plánování

Před reálným provedením kroků a opatření je z hlediska minimalizace rizika a podnikatelského neúspěchu vhodné všechny postupy nejprve naplánovat virtuálně. Výchozím bodem je uvědomění si podnikatelské příležitosti a to jak z hlediska vnějších (trh, konkurence), tak vnitřních podmínek (silné a slabé stránky podniku, či spíše osoby podnik zakládající). Pochopitelně úvahy o způsobech dosažení vytyčených cílů nejsou omezeny na pouze jednu variantu, je nutné vzít v úvahu jednotlivé alternativní cesty a určit tu, která dosahuje kýženého výsledku s největším ziskem a nejmenšími náklady.

4.8.2 Zpracování plánů a dokumentace

Výchozím krokem, jímž se ve velké míře zabývá tato práce, je navržení podnikatelského plánu do formální podoby a vytvoření všech potřebných plánů a strategií. Jedná se hlavně o detailně a pečlivě zpracovaný popis podnikatelského záměru. Teprve po vytvoření všech plánů, jež předpokládají úplné splnění vytyčených cílů je možné se rozhodnout k samotné praktické realizaci všech naplánovaných kroků. Na tomto místě je ještě možné od celého záměru odstoupit a to bez zbytečně vysokých finančních, materiálních a časových ztrát. Pokud ale podnikatel stojí za svým záměrem a všechny ukazatele predikují úspěch, není důvod projekt rušit.

4.8.3 Založení podniku

Dalším krokem, který je nutný pro realizaci vytyčených cílů udělat, je založení kapitálové obchodní společnosti zapsáním do obchodního rejstříku a složením počátečního kapitálu. S ohledem na fakt, že s pořadatelstvím sportovních akcí jsou spojená určitá rizika a podnikatelský úspěch není zaručen, je lepší se vyhnout společností s plnou osobní odpovědností majitele. Právní formou se tedy, i vzhledem ke skutečnosti, že na rozdíl od jiných forem kapitálových obchodních společností není nutné zveřejňovat údaje o hospodaření podniku, jeví jako nejvhodnější společnost s ručením omezeným. K založení společnosti s ručením omezením je nutné nejméně jedné osoby starší 18-ti let, s.r.o. může založit také již existující právnická osoba. Po založení obchodní společnosti je pro zahájení podnikatelské činnosti nutné zažádat o vydání živnostenského oprávnění a zařídit veškeré potřebné formalities na živnostenském úřadě, ČSSZ a daňovém úřadě.

Zápis do obchodního rejstříku

Jako sídlo společnosti bude zvolena adresa jednoho z business center, kde bude umístěna také flexibilní kancelář. V otázce předmětu podnikání může začínající podnikatel v oboru pořádání sportovních akcí zvolit dva odlišné přístupy: do předmětu podnikání lze zapsat buď poměrně definované a konkrétní činnosti, v našem případě Organizování sportovních soutěží či Reklamní činnost a marketing, nebo může nechat zapsat nekonkrétní Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Výhody a nevýhody obou řešení jsou zřejmé: konkrétně zvolený předmět podnikání přidává na důvěryhodnosti a posiluje vnitřní přesvědčení, že zvolený podnikatelský záměr je životaschopný. Obecně definovaný předmět podnikání je potom výhodou při expanzi podniku. Přesto v našem konkrétním případě bude vhodnější zvolit první řešení, neboť důvěryhodnost při jednání s partnery či potenciálními investory je přednější než formální, kdykoliv změnitelný, faktor omezující předmět podnikání.

Název podniku

Samostatnou kapitolou, která bývá zejména u začínajících podnikatelů neprávem opomíjena, je pečlivý a promyšlený výběr jména společnosti, jeho loga, jednotného stylu všech dokumentů používaných během podnikání a celkově profesionálního stylu a grafické identity. I přesto, že samotné jméno či název podniku úspěch zaručit nemůže, není radno jeho výběr podceňovat. Zajímavý a vystihující název podniku dokáže usnadnit komunikaci jak se zákazníky, tak s partnery. Zejména v počátečních fázích fungování podniku je název důležitým aktivem, který

podnik vlastní. Název podniku uváděný v této práci byl vybrán z několika desítek návrhů, kdy hlavním kritériem byla originalita a jedinečnost na českém trhu, snadná zapamatovatelnost a v neposlední řadě soulad názvu s plánovanou činností podnikání. Z empirického pozorování podniků v oblasti volnočasových služeb na německém trhu vyplývá, že více jak polovina autorem sledovaných podniků má název začínající na některé z pěti prvních písmen abecedy. Tato disproporce je zapříčiněna logickou snahou o čelní umístění v nejrůznějších rejstřících a seznamech řazených podle abecedního pořádku. Kritérium názvu začínajícího na některé z prvních písmen abecedy bylo bráno v potaz.

Jako název podniku popisovaného v této práci byl nakonec zvolen eventure, s.r.o.. Tento název splnil stanovená kritéria, proto bude používán v celé práci. Detailní rozebrání názvu, logotypu, podnikových barev či podnikových písmen bude následovat v marketingovém plánu.

Výběr sídla podniku

Jako každý podnik i eventure, s.r.o. bude mít potřebu sídlit v prostorech určených k podnikání a to jak ze zákonných důvodů (označení sídla podniku, přijímání písemností zasílaných na adresu podniku, zajištění kontaktu podniku s veřejností a orgány státní správy), tak také s ohledem na realizaci obchodních schůzek v sídle podniku za účelem jeho obchodního vedení. Jak sídlo, tak provozní kancelář bude zvolena v jednom z objektů komerčně nabízených jako flexibilní kanceláře. Nejvýhodnější pro účely zamýšleného projektu bude pronájem tzv. part-time office, kdy eventure, s.r.o. bude kancelář, respektive pracovní místo potřebovat pouze několik dní v týdnu. Místem realizace tohoto kroku bude hlavní město Praha, a to z důvodu přímé dostupnosti do regionu, kde se plánované sportovní akce budou nacházet. Tímto krokem odpadají starosti s údržbou a provozem vlastní kanceláře.

Přenesením oficiálního sídla na prestižní adresu v centru hlavního města získá podnik mnohem lepší image, než kdyby působil v obytných prostorech. Zároveň tím eventure, s.r.o. získá souhlas majitele nemovitosti, s čímž by v případě bytových prostor nevlastněných statutárním orgánem podniku mohl být problém. Výhodou je naprosté oddělení podnikání a soukromého života podnikatele jednak z hlediska bezpečnosti, tak také případné exekuce. Nezanedbatelnou výhodou je také skutečnost, že kontrolní orgány státní správy jsou ve velkých městech často zahlceny činností a tedy v případě zvolení sídla v takovéto lokalitě není důvod se obávat častých návštěv těchto orgánů.

4.8.4 Oslovení okolí podniku

Hledání partnerů

Pro úspěšné zvládnutí celého podnikatelského záměru bude nutné zapojit do realizace nejen vlastní, ale také cizí kapitál. To bude jedna z nejnáročnějších a zároveň jedna z nejdůležitějších fází celého projektu, od schopnosti získat dostatečné množství prostředků a úspěšného vyjednávání s potenciálními partnery se bude odvíjet celé následující a také komplexní pojetí zamýšlené sportovní akce.

Prvních několik měsíců existování eventure, s.r.o. bude ve znamení jednání s čelními představiteli podniků figurujících jako potenciální partneři celého záměru. Budou oslovovány podniky působící na českém trhu s nabídkou partnerství (sponzoringu) v několika úrovních.

Je důležité si uvědomit, že ve fázi hledání partnerů zamýšlené sportovní akce, respektive celého seriálu akcí nejde v žádném případě o žádání, prosby či dokonce žebrání, ale že partner vždy za své poskytnuté prostředky dostane odpovídající protislužby, spočívající v propagaci jeho jména či jeho produktu jak přímým aktivním či pasivním účastníkům akce, tak zprostředkovaně díky médiím široké veřejnosti. Jde tedy o čistě obchodní vztah na bázi směny prostředků na straně partnera a marketingovými aktivitami a opatřeními ve prospěch partnera na straně eventure, s.r.o. Není na místě mluvit o jiných druzích partnerství jako jsou dárcovství či mecenášství. Všechny druhy partnerství jsou přehledně znázorněny v příloze číslo 3.

Generální partner

Generálním partnerem se stane podnik, který za reklamní plochy v maximálním rozsahu 800 m² na každé jednotlivé akci a ostatní protislužby převede ve prospěch eventure, s.r.o. v průběhu tří let 1,5 miliónů korun. Generální partner bude jako jediný požívat právo exkluzivity. Seriál plánovaných sportovních akcí bude poté nést ve svém názvu jako nedílnou součást jméno generálního partnera. Cílem této fáze bude tedy zisk jednoho stabilního generálního partnera.

Hlavní partner

Hlavní partnerem je podnik, který za reklamní plochy v maximálním rozsahu 500 m² na každé jednotlivé akci a ostatní protislužby převede ve prospěch eventure, s.r.o. v průběhu tří let 500 000,- Kč nebo poskytne služby či materiální vybavení ve stejné hodnotě. Cílem této fáze bude zisk alespoň jednoho stabilního hlavního partnera během několika málo prvních měsíců činnosti podniku a jednoho dalšího hlavního partnera, nejpozději do jednoho roku po zahájení podnikatelské činnosti.

Oficiální partner

Oficiálním partnerem se stane podnik který za reklamní plochy v maximálním rozsahu 300 m² na každé jednotlivé akci a ostatní protislužby poskytne v průběhu tří let materiální vybavení spojené s pořádáním sportovních akcí v hodnotě 300 000,-Kč. Oficiální partnerství je zamýšleno zejména pro výhradní dodavatele nejrůznějšího materiálního zabezpečení nutného pro organizování sportovních akcí plánovaného rozsahu. Cílem této fáze bude získání jednoho oficiálního partnera z automobilového sektoru.

Partner

Partnerství bez jakéhokoliv přívlastku je vhodné pro podniky se spíše menším obrátem nebo pro takové podniky, které nemají buď přílišnou motivaci na vlastní prezentaci skrz sportovní akce či sport obecně, nebo by o prezentaci svých produktů zájem sice měli, ale nemají na ně vyhrazeno dostatečné množství prostředků, zejména finančních. Spolupráce typu partner bude také vhodná pro menší podniky bez celostátní či dokonce mezinárodní působnosti, mající své hlavní odbytiště v regionu, kde se sportovní akce pořádá. Proto bude spolupráce s partnerem postavena z větší části na směnné, barterové, bázi, kdy partner nabídne své produkty organizátorovi sportovní akce a ten je poté použije pro vlastní potřebu spojenou s pořádáním dotčené sportovní akce. Partnerem se stane podnik, který za reklamní plochy v maximálním rozsahu 50 m² na každé jednotlivé akci a za ostatní protislužby převede v průběhu tří let 60 000,- Kč nebo poskytne ekvivalent této částky ve službách či materiálním vybavení. Cílem této fáze bude uzavření alespoň pěti partnerství.

Mediální partner

Na rozdíl od předchozích typů nebude mediální partnerství čistým finančním či materiálním přínosem pro eventure, s.r.o.. Mediální partnerství bude založeno na vzájemné spolupráci z hlediska marketingu a propagace. Hlavním úkolem bude zajistit partnerství s jedním regionálním periodikem a jedním odborným periodikem. Vhodné bude také navázat spolupráci s odborným internetovým portálem. Neméně důležité se jeví uzavřít dohodu s regionálně působící rozhlasovou stanicí.

Jak už bylo výše uvedeno, půjde o partnerství na bázi vzájemné spolupráce, kdy na jedné straně mediální partner poskytne vysílací čas či tiskovou plochu ve smyslu propagace plánované sportovní akce, na druhé straně poskytne eventure, s.r.o. výše uvedené reklamní plochy v areálu sportovní akce či vouchery opravňující ke startu na sportovní akci, jež budou roz-

děleny v soutěžích organizovaných mediálním partnerem. Regionální rozhlasová stanice dodá moderátora, který hlasem a reprodukovanou hudbou bude provázet přímo na místě celou akci.

Vzhledem k tomu, že fáze získávání partnerů má rozhodující význam na podobě a rozsahu celého plánovaného projektu, bude nejlepším řešením oslovit nejprve osobnost, která se k myšlenice plánované sportovní akce staví pozitivně a rozumí problematice sportovních cyklistických akcí, zároveň má také značné osobní kontakty k potenciálním partnerům. Zapojení takové osoby do projektu sice bude vyžadovat určité prostředky, je však nejvýše pravděpodobné, že příjmy z partnerství dojednané touto osobností se mnohonásobně vrátí. Je nutné si uvědomit, že partnerství uzavřená na bázi kontaktů a známostí z minulosti jsou mnohem více reálná, než partnerství uzavřená s prakticky anonymním, začínajícím podnikatelem, i kdyby za ním stál sebelepší podnikatelský plán.

Zásadní roli bude hrát získání generálního partnera, nejenže tento přinese rozhodující podíl finančních prostředků, ale také dodá celému projektu jednotnou tvář a punc serióznosti a profesionality. Poté, co eventure, s.r.o. uzavře dohodu o spolupráci s oficiálním partnerem, bude nepochybně snazší získat podporu ostatních partnerů, ale také orgánů stojících mimo sféru působení zamýšlené sportovní akce jako jsou orgány státní správy a místní samosprávy.

Oslovení orgánů státní správy a místní samosprávy

Žádný podnik, organizátory sportovních akcí nevyjímaje, nežije v legislativním a správním vakuu, proto je nutné pro zdárné zvládnutí plánované sportovní akce navázat kontakt s nejrůznějšími orgány a úřady místní správy a samosprávy, jichž se akce bude dotýkat. Bude cílem navázat styk s nejvyššími představiteli Magistrátu města Kladna, respektive Městského úřadu Libušín, respektive Obecního úřadu Vinařice za účelem formální podpory plánované sportovní akce. Zvláštní důraz bude přitom kladen na dobré vztahy se statutárním městem Kladno, na jehož katastrálním území se rozkládá část tratě sobotního programu a ve své Strategii udržitelného rozvoje města mezi prioritami a strategiemi pro ekonomickou oblast udržitelného rozvoje zmíněnu Prioritu EK3: Cestovní ruch a volný čas, kdy cíl je deklarován jako „zvýšit atraktivitu města pro sportovní, kulturní, poznávací, kongresovou a vzdělávací turistiku“, což zamýšlená sportovní akce splňuje.⁵⁴ Město Kladno disponuje relativně velkým počtem institucí

⁵⁴ÚSTAV PRO EKOPOLITIKU, o.p.s. *Strategie udržitelného rozvoje Statutárního města Kladna: Verze pro výběr strategických cílů*. Kladno, 2007, 310 s. Dostupné z: <http://www.mestokladno.cz/strategie-udrzitelneho-rozvoje-statutarniho-mesta-kladna/ds-36308/archiv=0&p1=2100019827>

a služeb, jež je by bylo možné použít během realizace plánované sportovní akce. Příkladem budiž Městská policie Kladno zajišťující dočasná dopravně-bezpečnostní opatření během křižování tratě s pozemní komunikací.

Na těchto úřadech je také vhodné kontaktovat Odbory životního prostředí. I když není plánována žádná významná úprava terénu a největší koncentrace aktivních a pasivních účastníků potenciálně ohrožující přírodní prostředí se bude pohybovat okolo zázemí akce v Hornickém skanzenu Mayrau, ve své podstatě ekologicky minimálně hodnotném brownfieldu, organizátor akce splní v dalším kroku povinnost podle zákona 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny a oznámí akci příslušnému odboru, se kterým také bude konzultováno konečné vedení tratě. V modelovém případě však nemusí probíhat schvalovací řízení neboť zamýšlená sportovní akce se nenachází na území se zvýšeným stupněm ochrany přírody a krajiny.

Obecně je vhodné považovat městské a obecní úřady za užitečné partnery, než za opozici a vytvářet dobré vztahy s jejich vedoucími představiteli.

Stavební obnova železnic

Jelikož trať sobotního programu bude na jednom místě překonávat železniční vlečku Z07 Kladno Dubí – Zvolněves, je nutné kontaktovat provozovatele příslušné železniční tratě. V současnosti je jím společnost Stavební obnova železnic, a.s. S jejími představiteli bude konzultován zejména časový harmonogram sportovního programu, zejména potom časy, kdy bude docházet ke křižování železniční tratě aktivními účastníky plánované sportovní akce. Program sportovní akce by neměl být z tohoto hlediska ohrožen, neboť trať Z07 je v současné době provozována pouze jako vlečka obsluhující Středisko Vinařice – skladové zařízení pro ochraňování pohotovostních zásob ČR – Sklad státních hmotných rezerv⁵⁵ a nelze předpokládat, že provoz na zmíněné vlečce by se časově překrýval s harmonogramem sportovní akce.

Pořádání sportovních akcí na pozemních komunikacích

Každý pořadatel sportovní cyklistické akce, který i jen zčásti vede po pozemní komunikaci musí získat od příslušného krajského úřadu rozhodnutí, kterým se schvaluje za předem daných podmínek konání akce. Aby pořadatel rozhodnutí získal, musí předložit několik dokumentů:

- Souhlas vlastníka komunikace, jímž je příslušná složka správy a údržby silnic.
- Stanovisko policie ČR ke konání závodu.

⁵⁵Středisko Vinařice. STÁTNÍ OBNOVA ŽELEZNIC A.S. *Státní obnova železnic* [online]. 2006-2011 [cit. 2012-10-11]. Dostupné z: <http://www.soz.cz/index.php?page=3.2.3>

- Dokumenty vytvořené pořadatelem, v nichž jsou uvedeny podrobnosti o závodů.⁵⁶

Policie České republiky

Policie České republiky, konkrétně Krajské ředitelství policie Středočeského kraje, Územní odbor Kladno, Dopravní inspektorát, bude kontaktována za účelem vydání stanoviska, respektive povolení části tratě sobotního a nedělního programu na pozemní komunikaci.

Od sezóny 2012 začala Policie České republiky koordinovat své kroky a postoje v problematice cyklistických závodů. Cyklistické akce by měli být podle nového výkladu § 47a, zákona č. 361/2000 Sb., o silničním provozu organizovány jen v režimu zvláštního užívání komunikace, tedy s vyloučením veřejné dopravy a na naprosto uzavřených tratích. Podle nového výkladu by tak závodní forma cyklistiky neměla být slučitelná s provozem na otevřených komunikacích, a to ani za částečného omezení provozu.⁵⁷

Stanovisko policie není pouze dokument, kde by policie napsala, že s konáním závodu souhlasí. Pravidelně do tohoto stanoviska navrhne některá opatření, které by podle ní měli pořadatelé splnit, aby závod proběhl bezpečně. Krajský úřad udělující konečné povolení následně tato opatření přejímá i do svého rozhodnutí.

Během realizace sobotního programu dojde k zásadnějšímu omezení silnice třetí třídy III/23634, kdy trať nedělního programu bude na dvou místech křížovat výše uvedenou pozemní komunikaci. Silnice III/23634 je nevýznamnou spojnicí Tuháně a Libušína, silniční provoz je zde poměrně řídký, zároveň ale bude tato komunikace přístupovou trasou do areálu akce ze západního směru. Nejvýhodnější bude pouze krátkodobé omezení silničního provozu. Regulaci provozu na místě bude řídit Městská policie Kladno, jež disponuje dostatečnými pravomocemi. V kombinaci s vhodným svislým dopravním značením se toto opatření jeví jako nejefektivnější, rozhodnutí však bude záležet na příslušném krajském úřadě.

V modelovém příkladu bude část tratě nedělního programu zasahovat svým profilem do silnice třetí třídy III/2378 a to v délce asi 20 metrů, samotná trať však bude vedena po chodníků pro chodce vedoucí po zmíněné komunikaci. Tento zásah do třetiny průjezdního profilu si nevyžá-

⁵⁶MARŠÍK, Jaroslav a Lubor TESAŘ. Jak je to s § 47 a pořádáním cyklistických závodů. *Česká cyklistická asociace* [online]. 18.02.2012 [cit. 2012-10-07]. Dostupné z: <http://www.czca.cz/2012/02/jak-je-to-s-%C2%A7-47a-a-poradanim-cyklistickyx-zavodu-2/#more-210>

⁵⁷MATĚJKA, Libor. Nad organizátory silničních závodů se stahují mraky. *RoadCycling.cz: Silniční cyklistika na webu* [online]. 01.11.2011 [cit. 2012-10-07]. Dostupné z: <http://www.roadcycling.cz/index.php5?str=clanek&id=1540&zpz=1>

dá uzavření komunikace, použitím vhodného svislého dopravního značení zůstane tato komunikace, jež je i příjezdovou cestou do areálu Hornického skanzenu Mayrau ze severního směru, v plném rozsahu průjezdná. Podobná situace nastane také v západní části areálu, kdy trať sobotního i nedělního programu bude těsně míjet silnici třetí třídy III/23634a, a v délce 35 metrů bude vedena po krajnici této komunikace. Zároveň tato silnici hraje marginální roli jak dopravní obsluze okolí, tak v přístupových trasách k zázemí zamýšlené sportovní akce.

Správa a údržba silnic

Krajská správa a údržba silnic Středočeského kraje, Oblast Kladno bude, jako správce výše zmíněných komunikací seznámena s plánovanými omezeními. Po očekávaném stanovisku se organizátor zamýšlené sportovní akce obrátí v posledním kroku této fáze na Krajský úřad.

Krajský úřad Středočeského kraje

V souvislosti se zamýšlenými částečnými omezeními provozu na výše uvedených pozemních komunikacích dojde ke konzultaci s Oddělením pozemních komunikací Odboru dopravy Krajského úřadu Středočeského kraje, který jako konečná instance dává souhlas či připomínky k plánovaným dopravním opatřením.

Tímto krokem uzavírá proces legislativního povolování zamýšlené sportovní cyklistické akce v souvislosti s omezením silniční dopravy na pozemních komunikacích v okolí Hornického skanzenu Mayrau. Je nutné si však uvědomit, že na povolení zamýšlené sportovní akce není z právního hlediska nárok. Přesto precizní formulací a přípravou podkladů, stejně jako vstřícným jednáním s uvedenými institucemi, spolu s faktem, že zamýšlená opatření jsou navržena na velmi realistické rovině je pořadatel schopen výrazně eliminovat nebezpečí plynoucí z nepovolení zamýšlených dopravních opatření a tím nutnosti přehodnocení konceptu sportovní akce.

4.8.5 Příprava vnitropodnikových dokumentů

Jako začínající podnik si eventure, s.r.o. před započítím realizační fáze připraví kompletní dokumentaci, vzorové písemné dokumenty nutné pro jednání s okolím podniku, partnery, dodavateli a zákazníky. Je nutné vytvořit strukturovaný vnitropodnikový informační systém, který umožní přístup ke klíčovým podnikovým dokumentům. Zároveň do tohoto systému bude ukládána veškerá dokumentace k připravovaným sportovním akcím, stejně jako kompletní písemná a elektronická korespondence.

Základními pravidly, jež je nutné sledovat při jejich vytváření je přehlednost, stručnost a grafická jednotnost, která bude v souladu s korporátní identitou celého podniku.

Vnitropodnikové dokumenty budou sloužit zejména k urychlení rozhodovacích procesů a řízení podniku obecně. Mezi dokumenty, jež budou sloužit výhradně vedení podniku pro jeho efektivnější řízení patří dokumenty manažerského účetnictví, od operativní evidence přes vnitropodnikovou statistiku až po vnitropodnikové účetnictví. K vnitropodnikovým dokumentům sloužícím operativnímu řízení v přípravné a realizační fázi jednotlivých sportovních akcí budou patřit časové harmonogramy, check-listy či seznamy kontaktních osob.

Budou vytvořeny také dokumenty, respektive jejich šablony, které podnik bude používat při komunikace s okolím. Půjde o vzorové nabídky, předběžné kalkulace či tiskové zprávy, šetřící časové zdroje v době, kdy tyto dokumenty budou skutečně potřeba. Bude také vypracován dokument ve smyslu všeobecných obchodních podmínek.

4.9 Personální plán

Organizační struktura bude v počátečních fázích života podniku velmi jednoduchá, na vedoucí pozici bude stát majitel a zároveň manažer podniku. Jemu budou přímo podřízeni všichni klíčoví spolupracovníci zodpovědní každý za svůj realizační úsek. Personál k zajištění provozu eventure, s.r.o., respektive plánovaných sportovních akcí lze rozdělit do čtyř kategorií. Na kmenové zaměstnance, pracovníky sjednané podle § 76 zákoníku práce, externí spolupracovníky a brigádníky či praktikanty. Hierarchie a odpovědnosti jednotlivých spolupracovníků jsou graficky znázorněny v příloze číslo 4.

4.9.1 Kmenoví zaměstnanci

Podnik eventure, s.r.o. bude mít pouze dva kmenové zaměstnance.

Osoba manažera a majitele podniku bude zaměstnána na plný pracovní úvazek. Bude mít na starosti především řízení podniku jako celku, tvorbu strategických a taktických plánů včetně jejich následné realizace a vyhodnocení jejich plnění a úspěšnosti. V průběhu realizace sportovních akcí se bude pochopitelně také podílet na operativním plánování, jeho oficiální funkcí bude ředitel závodu a bude komunikovat s pozvanými partnery a hosty. Klíčovou úlohu bude manažer podniku sehrávat při jednáních s partnery, dodavateli a správními orgány. Manažer podniku bude zodpovědný za výsledky podniku, bude mít konečné slovo ve všech klíčových rozhodnutích týkajících se směřování a chodu podniku. Manažer podniku bude mít také na starost výběr personálního obsazení podniku, zejména potom volbu klíčových spolupracovníků.

Další osobou, která spadá do kategorie kmenových zaměstnanců bude provozní ředitel. Ten bude přímým podřízeným manažera podniku, zároveň ho bude informovat o klíčových krocích. Provozní ředitel bude zodpovědný za operativní plánování a řízení podniku, řešení každodenních úkolů, operativní jednání s partnery, dodavateli a zákazníky podniku. Neméně důležitou úlohou bude provádění marketingových opatření, komunikace s médii, správa a aktualizace webových stránek podniku. V průběhu realizace plánovaných sportovních akcí bude zastávat pozici sekretáře závodu, bude mít na starosti administrativní řízení sportovní akce. Rozhodující objem pracovního nasazení bude pro provozního ředitele realizován v hlavní sezóně podniku, proto jako právní forma zaměstnaneckého poměru bude zvolena dohoda o pracovní činnosti podle § 76 Zákonníku práce. Tímto krokem bude předcházeno situaci, kdy v mimosezónních obdobích by provozní ředitel nebyl zcela vytížen pracovní činností a snížil se tak fixní náklady. Přitom tato forma umožní plné nasazení během příprav a realizací sportovních akcí.

4.9.2 Klíčoví spolupracovníci

Druhou skupinou spolupracovníků jsou osoby pracující podle dohody o provedení práce podle § 75 Zákonníku práce. Nasazení této skupiny bude realizováno v období bezprostředně před samotnou sportovní akcí, v jejím průběhu a během její likvidace. Dalším společným znakem je přímá podřízenost provoznímu řediteli, zároveň každý z klíčových spolupracovníků bude koordinovat práci jemu podřízených na svém úseku.

Vedoucí kanceláře závodu bude zajišťovat hladkou prezentaci všech předem přihlášených aktivních účastníků sportovní akce, bude registrovat nově příchozí aktivní účastníky akce a bude zodpovědný za přijímání startovního od jednotlivých aktivních účastníků, rozdělování startovních čísel a časoměrných čipů, řazení účastníků do jednotlivých kategorií a za správu denní pokladny. Předpokladem pro tuto funkci je znalost počítačového softwaru používaného pro registraci účastníků akce a schopnost komunikace v německém či anglickém jazyce.

Klíčovým spolupracovníkem v otázce pořádání zamýšlené sportovní akce bude velitel tratí. Jeho hlavním úkolem bude ve spolupráci se skupinou podřízených pracovníků příprava tratí pátečního, sobotního a nedělního programu, zajišťování jejich dostupnosti a sjízdnosti a její značení. Nasazení velitele tratí bude probíhat dříve než u ostatních klíčových spolupracovníků, neboť zajištění dostupnosti tratí, odstranění náletové vegetace spolu s rozšířením profilu cest je časově náročné. Předpokladem je dobrá fyzická zdatnost, dovednost se zahradním náčiním a zkušenosti s tím, jak v jakém stavu by se tratě cyklistické akce měli nacházet. V průběhu ko-

nání zamýšlené sportovní akce bude komunikovat v případě potřeby se zdravotním zajištěním akce a bude zodpovědný za skupinu traťových maršálů.

Posledním klíčovým spolupracovníkem bude osoba zodpovědná za marketing v průběhu sportovní akce. Bude intenzivně komunikovat s moderátorem celé akce a připravovat mu podklady ze strany organizačního týmu. Mezi další aktivity bude patřit starost o zástupce medií dorazivších na místo akce a poskytování jim průběžných informací a podkladů, a také péče o tiskové středisko. Bude zodpovědný za hladký průběh vyhlášovacího ceremoniálu. Tato osoba bude také komunikovat s dodavatelem například cateringu a vystavovatelem v expo zóně, s nimiž bude konzultovat umístění jejich stánků a expozic. Mezi hlavní předpoklady pro vykonávání této pozice patří komunikativnost a příjemné, sebevědomé vystupování.

4.9.3 Spolupracovníci

Největším počtem osob organizačně se podílející na přípravě, realizaci a likvidaci sportovní akce bude pocházet ze skupiny označené jako spolupracovníci. Stejně jako u klíčových spolupracovníků půjde formálně o činnost na základě dohody o provedení práce § 75 Zákoníků práce.

Největší skupinou zajišťující plánovanou sportovní akci budou traťoví maršálové. Ti budou přímo podřízeni veliteli tratě, který provede bezprostředně před zahájením akce jejich instruktaž. Traťoví maršálové budou strategicky rozmístěni po celé délce trati, tak aby co neefektivněji dokázali eliminovat nebezpečí plynoucí z případné neočekávané události na trati, upozorňovali pasivní účastníky akce na pohyb na trati a podávali jim informace k programu, usměrňovali aktivní účastníky a v případě zranění aktivních účastníků dokázali přivolat lékařskou pomoc. Během pátečního programu bude nasazeno vzhledem k blízkosti tratě k zázemí akce 5 traťových maršálů, na zabezpečení tratě sobotního programu se bude podílet 25 traťových maršálů rozmístěných na krizových místech trati. Na organizaci nedělního programu bude potřeba 13 traťových maršálů, kteří budou dohlížet na hladký průběh dění na trati.

Do skupiny spolupracovníků budou patřit také dvě hostesky, jež budou pomáhat s vyhlášovacím ceremoniálem nejlepších aktivních účastníků. Jejich úkolem bude propagovat partnery akce nošením šerpy s jejich logem. Jelikož tato činnost je časově omezená, budou tyto dvě spolupracovnice jinak nasazeny v kanceláři závodu, kde budou plnit administrativní úkoly spojené s registrací aktivních účastníků akce podle pokynů vedoucího kanceláře závodu. Předpokladem pro tuto funkci je v první řadě příjemný vzhled a komunikativní vystupování.

Skupina tří spolupracovníků bude mít na starosti usměrňování dopravy v areálu Hornického skanzenu Mayrau a jeho nejbližším okolí, směřování příjíždějících účastníků akce na správná parkovací místa a řízení provozu vzniklého v samotném areálu.

Mimo oficiální struktury, avšak úzce spolupracující s organizačním týmem bude dodavatel časomíry. Dodavatel časomíry, respektive jeho pracovníci budou v kooperaci s vedoucím kanceláře závodu distribuovat časoměrné čipy mezi aktivní účastníky akce, budou sledovat a zaznamenávat průběžné výsledky společně s rozhodčími, zároveň tyto budou sdílet s moderátorem a konečné výsledky budou dodávat sekretáři závodu.

Za korektní sportovní průběh akce ponese zodpovědnost hlavní rozhodčí, který spolu se startérem budou aktivní účastníky řadit na start jednotlivých kategorií, budou zaznamenávat průběžné výsledky a budou podepsáni pod konečnými výsledky dojezdu jednotlivých kategorií.

4.10 Produkční plán

Realizační fáze sportovní akce se nebude odehrávat pouze během dnů, kdy akce ve vybrané lokalitě skutečně probíhat. Realizační fázi lze rozumět přípravu vedoucí k samotné akci. Předpokladem pro zahájení realizační fáze jsou uzavřené dohody s partnery a získání souhlasů či podpory od všech subjektů, jichž se plánovaná akce dotýká. V tomto momentě bude zahájena technická příprava, čas nutný na nachystání akce se bude odvíjet u každé lokace odlišně, přesto na modelovém případě bude znázorněn časový průběh, jež se nebude diametrálně odlišovat od ostatních lokalit. U každé akce bude stanoven časový okamžik, kdy akce bude otevřena aktivním a pasivním účastníkům, tento moment bude označen jako T. V tomto okamžiku již musí být všechny přípravné práce hotové a akce musí probíhat pouze s minimálními operativními zásahy. Konkrétní datum konání modelové akce není záměrně uvedeno, neboť v době vypracovávání podnikatelského plánu nebyly pevně stanovené termíny sportovních cyklistických akcí vyšších kategorií jako například závody Českého poháru MTB, od kterých se běžně odvíjí termíny ostatních cyklistických akcí tak, aby vzájemně nebyli v vzájemné termínové kolizi.

T-30 dní

Partneři

V tomto okamžiku má eventure, s.r.o. zamýšlenou sportovní akci administrativně schválenou od správních orgánů, majitelů nemovitostí, na kterých se akce bude odehrávat a ostatních institucí mající vliv na tuto akci tak, aby mohla legálně proběhnout. Zároveň má pořadatel na svém kontě takové množství finančních prostředků od partnerů akce, že je schopen pokrýt plánovaný rozpočet akce.

Marketingová komunikace

V tomto okamžiku musí být zveřejněna webová prezentace akce, obsahující všechny nezbytné informace pro aktivní a pasivní potenciální účastníky. Stejně tak rozpis akce musí být nejpozději 30 dní před jejím zahájením zveřejněn v obvyklých kalendářích cyklistických závodů tak, aby zejména budoucí aktivní účastníci ji mohli zařadit do svého programu.

Hornický skanzen Mayrau

Velitel trati začne s přípravou tratí pro aktivní účastníky, především terénní práce musí být zahájeny včas, aby přemístěná zemina mohla být vlivem času a počasí zhutněna. V Hornickém skanzenu Mayrau se zásahy týkají tratě nedělního programu, která však bude v několika úsecích použita i při během sobotního programu. Některé úseky tratě vedoucí lesním porostem bez návaznosti na stávající lesní cesty budou muset být nejprve zbaveny vrstvy spadaného jehličí a listí. Jde o úseky na kilometru 1,2 km – 1,6 km od startu a 2,1 km – 2,3 km od startu. Zvláštní práce bude muset být vykonána ve traverzovitém stoupání na kilometru 3,5 km – 3,9 km: zde bude vytvořen terénní zářez ve směru vrstevnic tak, aby trať v příčném směru měla výrazně menší sklon než okolní, velice svažité terén. Při tomto zákroku bude dbáno na to, aby zásah do krajiny byl minimální a aby nebyl poškozen kořenový systém stromů rostoucích v okolí tratě. Výsledkem bude nově vzniklá pěšina, díky použití dřevěného bednění a podpěr, trvalejšího rázu. Poslední místo, kde trať povede dosud neprostupným terénem je okolí pahorku Na Homoli na kilometru 4,6 km – 4,9 km od startu. I zde bude nutné vykonat řadu zemních prací, aby byl tento úsek za každých okolností sjízdný. Tento úsek se stane také divácky velmi atraktivním, neboť zde bude vybudován technicky náročný sjezd a také proto, že se tento úsek nachází v bezprostřední blízkosti zázemí akce. Kontaktními osobami budou Ing. Ivan Lengyel, vedoucí Lesní správy Nižbor, pod kterou dotčené lesní pozemky spadají, Ing. Pavel Rolinec, vedoucí Hornického skanzenu Mayrau a místně příslušný revírník.

Dodavatelé

V této fázi bude také probíhat výběr jednotlivých dodavatelů služeb a vybavení jako je časomíra, catering, fotograf či doprovodný program. Mezi hlavní kritéria bude patřit spolehlivost dodavatelů, rozsah nabízených služeb či vybavení k poměru s ceně a flexibilita dodavatelů.

Personál

V tomto momentu musí probíhat úzká spolupráce s velitelem trati, který společně s několika spolupracovníky bude připravovat areál Hornického skanzenu Mayrau a jeho okolí do takové podoby, aby se zde mohla konat sportovní akce zamýšleného rozsahu.

T-20 dní

Partneři

V tomto okamžiku musí být dohodnuty všechny podmínky se smluvními partnery akce týkající se skutečně realizovaného rozsahu reklamních ploch a určení jejich konkrétního umístění v areálu akce či podél trati. V případě, že partner nemá k dispozici reklamní nosiče, budou tyto zadány do výroby.

Marketingová komunikace

Bude zahájena marketingová kampaň zaměřená na aktivní a pasivní potenciální účastníky akce popsána v marketingovém plánu.

Hornický skanzen Mayrau

V tomto okamžiku budou hotové všechny hrubé zemní práce na trati pátečního a nedělního programu, včetně hrubých průseků náletovou vegetací. V rozšiřování průjezdného profilu cest bude nadále pokračováno. Začne příprava zázemí akce v budovách a přilehlém okolí patřících do areálu Hornického skanzenu Mayrau.

Dodavatelé

S vybranými dodavateli budou probíhat finální jednání o podmínkách spolupráce, popřípadě budou podepisovány konečné smlouvy.

Proběhne poslední inventarizace vybavení nutného k realizaci akce, případně bude doplněno.

Personál

Personální obsazení klíčových spolupracovníků musí být v této fázi kompletně vyřešeno, také proběhne první informační mítink, kde budou popsány jednotlivé funkce a jejich hierarchie, provázanost a odpovědnost.

T-10 dní

Partneři

Budou očekávaný odpovědi na oficiálně rozeslané pozvánky na akci pro hosty z řad vedoucích pracovníků partnerských podniků, tímto bude konkretizován počet VIP hostů. Nosiče reklamy budou vyzvednuty u partnerských podniků, popřípadě u jeho výrobce.

Marketingová komunikace

Pro aktivní účastníky bude uzavřena možnost přihlášení se předem přes internetové stránky za zvýhodněnou cenu startovního. Od této chvíle bude možné se přihlásit pouze těsně před samotnou akcí v prostorách Hornického skanzenu Mayrau. Bude tedy možné s poměrně velkou přesností odhadnout skutečný počet aktivních účastníků zamýšlené sportovní akce. Z empirického pozorování vyplývá, že přibližně 50% aktivních účastníků podobných akcí volí přihlášení a prezentaci předem, zbytek volí přihlášení až přímo na místě konání akce. Pro eventure, s.r.o. tedy tato skutečnost znamená, že je možné konkretizovat rozsah a objem poptávaných výkonů od smluvních dodavatelů akce.

Pro účastníky z řad týmů a vystavovatelů, jenž se akce budou účastnit v jejím rámci využít expo plochy pro stavbu týmových stanů, respektive prezentačních expozic, je tento okamžik poslední možností k nahlášení.

Hornický skanzen Mayrau

V tomto okamžiku bude připravena trasa pátečního a sobotního programu včetně projezání průjezdného profilu využitých cest a pěšin. Nyní bude veškerá činnost směřována na zprůjezdnění tratě sobotního programu. Pochopitelně nelze zajistit kompletní vyčištění okolí tratě od náletových dřevin, jednak z důvodu, že jeden okruh dosahuje délky více jak 25 kilometrů, za druhé z důvodu komplikovaných jednání s desítkami majitelů pozemků v okolí tratě. Plánovaná trasa vyčištěna od náletové vegetace tak, aby dosahovala průjezdné výšky a šíře minimálně 2 metry. Zemní práce na trati sobotního programu nejsou nutné.

Provozní zázemí akce umístěné v bývalé provozní budově dolu Mayrau bude s součinností s Hornickým skanzenem Mayrau připraveno tak, aby splňovalo nároky na reprezentativní prostory v rustikálním stylu, zároveň ale aby nebyl narušen běžný provoz skanzenu.

Dodavatelé

V tomto okamžiku bude znám přibližný počet očekávaných aktivních návštěvníků, proto je možné s dodavateli dohodnout objem požadovaných výkonů.

Budou vybrány dvě hudební kapely jako součást doprovodného programu, zároveň s nimi budou projednány detaily spolupráce a požadavky na ozvučovací a osvětlovací techniku.

Bude oslovena skupina jezdců na trialových kolech s nabídkou exhibice v rámci sobotního programu.

Personál

V tomto momentě musí být vyjasněno kompletní personální obsazení celého organizačního týmu podílejícím se na realizaci plánované sportovní akce.

T-5 dní

Partneři

V této fázi je proces komunikace a dojednávání detailů spolupráce s partnery u konce.

S mediálním partnerem v podobě lokální rozhlasové stanice budou pouze projednány detailní podmínky nasazení moderátora akce a ozvučovací techniky přímo na místě. Stejně tak budou moderátorovi poskytnuty detailní informace o akci, jejích účastnících a partnerech tak, aby se mohl na svůj úkol náležitě připravit.

Marketingová komunikace

Na partnerské rozhlasové stanici bude vrcholit marketingová kampaň formou soutěže o poukázky na volné startovné zaměřená na pasivní účastníky.

Hornický skanzen Mayrau

Budou finišovat práce na zázemí akce, nezbytný mobiliář pro organizační tým je v této chvíli připraven na místě.

Zároveň začne kompletní značení tratě pátečního a nedělního programu vyzarovací páskou včetně rozmístění reklamních bannerů a desek. Trať sobotního programu bude prozatím vyznačena pouze barevnými spreji, kompletní vyznačení tratě sobotního programu proběhne bezprostředně před zahájením akce, neboť při dřívějším vyznačení vyzarovací páskou by toto značení jednak obtěžovalo návštěvníky a uživatele lesů, za druhé je zde reálné riziko odcizení či poškození takového značení.

V areálu Hornického skanzenu Mayrau začne stavba konstrukce cílové brány, příprava rozvodů slaboproudu k místu pódia vítězů, ke stanovišti moderátora a časomíry a k expo ploše.

Budou připraveny plochy určené jako parkoviště pro aktivní a pasivní účastníky akce. Příprava spočívá v případném odklizení náletové vegetace a jejich vyznačení informačními tabulemi.

Dodavatelé

Bude vyzvednuto materiální vybavení, které bylo objednáno teprve poté, co se vyjasnil předběžný počet aktivních účastníků.

Personál

Stejně jako v případě dodavatelů a partnerů musí být otázka personálního zajištění akce naprosto vyřešená, klíčoví spolupracovníci musí být obeznámeni s jejich úkoly a odpovědností.

T-1 den

Partneři

Všem partnerům bude nabídnuta inspekční prohlídka areálu Hornického skanzenu Mayrau, který je v tomto momentě již plně připraven na hoštění zamýšlené sportovní akce. Během prohlídky bude možno doladit některé detaily týkající se umístění reklamních ploch.

Od partnerů, kteří akci zastřešují materiálním vybavením budou vyzvednuty jejich zapůjčené technické prostředky, respektive bude zorganizován jejich převoz do zázemí akce. Konkrétně půjde o vysokotlaké čisticí soupravy sloužící aktivním účastníkům k očištění jejich vybavení po dojezdu, kamionový návěs sloužící jako pódium pro vyhlášení nejlepších či upomínkové předměty jako ceny pro aktivní účastníky.

Marketingová komunikace

Předem přihlášeným aktivním účastníkům bude emailem zaslán informační newsletter, ve kterém příjemci naleznou poslední organizační pokyny k akci včetně podrobného harmonogramu, či například předpověď počasí na akci nebo orientační plán areálu akce a příjezdových cest.

Je očekáván příjezd prvních aktivních účastníků akce z řad týmů, se kterými sekretář závodu naváže komunikaci za účelem upřesnění místa rozložení týmového stanu.

Hornický skanzen Mayrau

Trať pátečního a nedělního programu bude v tomto okamžiku stoprocentně připravená na akci, po celé délce mimo míst kopírující pozemní komunikace také řádně vyznačená vymežovací páskou a připravená na trénink aktivních účastníků akce. Trať sobotního programu bude připravená mimo značení vymežovací páskou v místech s vysokou koncentrací místních obyvatel.

Areál Hornického skanzenu Mayrau bude kompletně připravený na pořádání sportovní akce. Vstupní hala v bývalé správní budově bude vybavena mobiliářem ve formě stolů a odbavova-

cích pultů takovým způsobem, aby vyhověla požadavkům na funkci kanceláře závodu, kde aktivní účastníci budou provádět svojí prezentaci na akci.

Místnost, kde je při běžném provozu skanzenu vystavena expozice věnovaná báňskému záchranařství bude sloužit jako VIP prostor pro pozvané partnery a bude vybavena lounge mobiliářem pro pozdější nabídku občerstvení pro zvané hosty. Výhodou je terasa náležící této místnosti, odkud je atraktivní výhled na prostor cíle a celou cílovou rovinku.

V místnosti expozice hornin a nerostů bude zřízeno tiskové středisko s kapacitou přibližně 15 novinářů. Tato místnost je zvolena z důvodu pokrytí Wifi a možnosti přístupu na internet.

Na nádvoří před budovu bývalé šachty II bude zaparkován kamionový návěs s plachtovou nástavbou sloužící jako pódium pro vítěze a pro vystoupení živých hudebních kapel v rámci doprovodného programu. Toto řešení je během pořádání nejrůznějších sportovních či kulturních akcí běžné, výhodou je hlavně rychlost stavby, kdy stačí návěs pouze zaparkovat na zpevněnou plochu a vybavit schůdky pro vstup, ochrana proti nepříznivému počasí zajištěná bytelnou, pogumovanou a shrnovací plachtou z bočních stran a střechy, stabilita ve větru a v neposlední řadě ekonomičnost takového řešení. Návěs poskytuje plnohodnotné pódium se stabilní dřevěnou podlahou o standardizovaných rozměrech 13,6 metru na 2,5 metru a celkové ploše 34 m².

Plastovými šipkami s názvem akce bude na klíčových křižovatkách na předpokládaných hlavních přístupových cestách k areálu Hornického skanzenu Mayrau vyznačen směr tak, aby příjezd účastníků osobními automobily probíhal co možná nejkomfortněji.

Dodavatelé

Externí dodavatelé služeb a vybavení začínají přijíždět na místo akce, aby připravili svůj technický materiál v prostorách zázemí akce. Jedná se o dodavatele časomíry, který umístí foto-buňku zaznamenávající průjezd jednotlivých aktivních účastníků do cíle pátečního, sobotního a nedělního programu a také zhruba do poloviny okruhu nedělní tratě, přesně na metu 3,1 kilometru od startu. Zároveň bude funkčnost technologie na místě otestována.

Dá se předpokládat, že po vystavovatelé budou v expo zóně aktivně nabízet svoje produkty k testování a případnému pořízení. Úroveň expo zóny nepřímou prozrazuje úroveň akce, je tedy vhodné vystavovatele maximálně podporovat. Mimo toho expozice mohou do areálu přilákat další pasivní účastníky akce a pobyt stávajících účastníků v areálu akce prodloužit.

Personál

Všichni kmenoví pracovníci a klíčový spolupracovníci budou přítomni na místě akce. Proběhne finální porada před zahájením akce, na které mohou padnout poslední realizovatelné připomínky. Na místě bude rozděleno vybavení pro klíčové spolupracovníky jako jsou ruční mobilní vysílačky a oblečení pro organizační tým v jednotném stylu a logem eventure, s.r.o.

Pro klíčové spolupracovníky i spolupracovníky bude připraveno stravování v rámci cateringu pro aktivní a pasivní účastníky, případné ubytování bude realizováno v temperované místnosti bývalé šatny disponující sociálním zařízením a sprchami.

T

V případě modelové akce v Hornickém skanzenu Mayrau je oficiální zahájení naplánováno na pátek 10:00 hodin. Od této chvíle bude areál akce zpřístupněn účastníkům. V tuto chvíli by mělo být vše připraveno do té míry, aby akce mohla běžet bez jakýchkoliv zásahů organizačního týmu. V praxi je tento požadavek jen stěží proveditelný, přesto by nemělo docházet k větším operativním zásahům do stanoveného programu.

Páteční program je ve znamení sprintu (SX). Jedná se o disciplínu na technické trati o délce 770 metrů s množstvím zatáček vyznačenou uvnitř areálu Hornického skanzenu Mayrau mezi starými industriálními objekty a opuštěnými těžebními stroji z dob, kdy areál fungoval jako důl. Nejprve účastníci startují v kvalifikaci jednotlivě na čas. 32 nejrychlejších účastníků poté postupuje do čtyř osmičlenných čtvrtfinále startujících již hromadným způsobem. Z každého čtvrtfinále postupují tři nejlepší do dvou šestičlenných semifinále, odkud nakonec mohou nejrychlejší účastníci postoupit do šestičlenného finále. V případě, že v kategorii se nezúčastní více jak 32 aktivních účastníků, kvalifikace odpadá. V programu celé akce jde o divácky nejvíce přitažlivou disciplínu. Je to dáno ostrými souboji, kdy v jedné, relativně krátké dráze bojuje 8, respektive 6 aktivních účastníků o postup do dalších kol.

Časový plán z účastnického pohledu je uveden v příloze číslo 5, graficky je potom plánovaná trasa znázorněna v mapové příloze číslo 11.

Partneři

Od této chvíle bude připraven VIP salónek v bývalé správní budově k uvítání a gastronomickému pohoštění pozvaných hostů z řad partnerů. Úlohy hostitele VIP hostů bude mít na starost ředitel závodu, v případě jeho vytížení potom sekretář závodu.

Ceny pro nejlepší budou předávat vybraní partneři akce.

Marketingová komunikace

Oficiální začátek zamýšlené sportovní akce znamená otevření kanceláře závodu aktivním účastníků, kteří se chtějí buď odprezentovat či dodatečně přihlásit. Pasivní návštěvníci akce zde najdou informace týkající se závodního či doprovodného programu celého víkendu.

Před startem hlavních mužských a ženských kategorií se bude konat rychlá tisková konference v tiskovém centru za účasti vedení organizačního týmu, moderátora a pozvaných aktivních účastníků s papírovými ambicemi na vysoké umístění.

Hornický skanzen Mayrau

Oficiální páteční program začne po vzoru světového poháru v běžeckém lyžování slavnostním předáváním startovních čísel největším favoritům. Tohoto úkolu se ujme ředitel závodu spolu se zástupci partnerských podniků.

Trať pátečního programu bude nejprve vyhrazena volným tréninkům, po rozmístění traťových maršálů na předem určená místa můžou začít klání jednotlivých kategorií.

Bezprostředně po dojetí všech kategorií proběhne vyhlášení nejlepších s rozdělením cen a předáním trikotu vedoucím závodníkům pro další den. S minimální časovou prodlevou bude následovat doprovodný program s živou hudební kapelou.

Po dojetí posledního finále se co velitel tratí a traťoví maršálové přesunou na trať sobotního programu a provedou její finální doznačení.

Před budovou bývalé výtopyny bude připravena zatravněná a osvětlená plocha, na které vznikne na celou dobu akce stanové městečko. Na této rovné ploše, nedaleko od centra dění akce si budou moci aktivní účastníci postavit stan a strávit tak stylově noc v areálu Hornického skanzenu Mayrau.

Dodavatelé

Všechny nasmlouvané služby musí být v pohotovosti a čekat na případné budoucí nasazení. Jedná se zejména o catering jak do VIP salónku, tak pro aktivní i pasivní účastníky, stejně jako pro organizační tým.

Časomíra bude zaznamenávat časy aktivních účastníků v kvalifikaci a ve spolupráci s rozhodčími sestaví postupového pavouka. Zároveň bude časomíra v kontaktu s moderátorem tak, aby měl speaker po celou dobu aktuální informace z dění na trati.

K dispozici bude oficiální fotograf zaznamenávající průběh akce jak na trati, tak v zákulisí.

O aktuální informace z průběhu akce a reprodukováný hudební doprovod se bude starat moderátor. Jeho cílem bude také pobavit a zapojit do dění účastníky akce. Jako optimální varianta se jeví nasazení rozhlasového moderátora z partnerské rádiové stanice, který disponuje potřebným moderátorským talentem a má přístup k bohatému hudebnímu archivu.

Bude zřízena bezpečnostní služba beroucí do úschovy vybavení aktivních účastníků, aby bylo eliminováno riziko odcizení vybavení aktivních účastníků, jenž mají zájem setrvat v areálu Hornického skanzenu Mayrau a chtějí se účastnit i doprovodného programu. Bezpečnostní služba také bude mít na starost po ukončení programu prvního dne hlídat přes noc mobilní pořadatelské vybavení a také týmové stany či expozice vystavovatelů tak, aby bylo minimalizováno riziko odcizení majetku organizátora či účastníků akce.

Od specializovaného dodavatele bude pronajata po celou dobu konání akce osvětlovací technika schopná nasvítit v dostatečné míře jak pódium, na kterém se bude odehrávat doprovodný program, tak také prostory nádvoří využívané účastníky akce. Společně s technikou bude objednána také obsluha v podobě kvalifikovaného pracovníka.

Po celou dobu konání programu pro aktivní účastníky bude v prostoru cíle v pohotovosti lékař závodu s příručním vybavením, jenž by byl v případě zranění aktivních účastníků schopen poskytnout odbornou lékařskou pomoc.

Domluvená hudební skupina bude na místě v předstihu před vlastním vystoupením tak, aby bezprostředně po vyhlášení vítězů mohl začít doprovodný program.

Personál

Mimo kmenových spolupracovníků a klíčových spolupracovníků jsou na místě akce také všichni spolupracovníci, jež začínají plnit své úkoly. Každý klíčový spolupracovník bude během mítinku dávat poslední informace svým podřízeným spolupracovníkům, zároveň dojde k rozdělení jednotného organizačního oblečení a dalšího vybavení mezi spolupracovníky.

T+1 den

Sobotní program je ve znamení maratonu (MX). Na okruhu dlouhém 25,6 kilometrů budou aktivní účastníci po hromadném startu bojovat o nejlepší umístění v cíli a o nejlepší čas. Počty okruhů se budou lišit dle kategorií, od 2 okruhu pro juniory a ženy až po 3 okruhy pro elitní mužské účastníky, délka trvání u elitní kategorie by se měla pohybovat okolo 2:30 hodiny.

Pro nejmenší účastníky do 10 let věku bude připraven rámcový závod na jednoduchém okruhu v areálu Hornického skanzenu Mayrau o délce několika stovek metrů. Tímto krokem bude možné k akci přilákat relativně početnou skupinu pasivních návštěvníků z kladenského regionu, pocházejících z okruhu rodičů aktivně se účastnících dětí. O organizaci se postará část pořadatelského týmu v čele se sekretářem závodu v pauze mezi starty jednotlivých kategorií.

Trať sobotního programu je graficky znázorněna v příloze číslo 12.

Partneři

I v sobotu očekáváni hosté z řad partnerů akce. Průběhu VIP návštěv bude probíhat podobným způsobem jako předešlý den.

Marketingová komunikace

Opět bude otevřena kancelář závodu pro účastníky, jež se rozhodnout startovat pouze během sobotního programu.

Na webových stránkách akce bude publikován aktuální report z pátečního programu včetně výsledků a fotogalerie. Tento prezentační materiál bude také zaslán mediálními partnerům akce.

Hornický skanzen Mayrau

Před zahájením programu druhého dne akce dva z traťových maršálů projedou trať sobotního programu aby se organizátor ujistil, že je trať kvalitně vyznačená, popřípadě tito předjezdci doplní chybějící značení.

Bude umístěno svislé přenosné dopravní značení na místech kopírující či překonávající pozemní komunikace a v součinnosti s Městkou policií Kladno bude na těchto místech v době průjezdu aktivních účastníků regulován provoz. Zároveň bude u provozovatele železniční vlečky Z07 ověřeno, že v průběhu akce na ní není naplánován žádný provoz.

V prostoru cíle, respektive nájezdu do dalšího okruhu bude zřízena občerstvovací stanice pro aktivní účastníky akce. Tyto budou koncipovány jako samoobslužné a pro účastníky akce zde bude připraveno dostatečné množství vody a iontových nápojů, stejně jako strava vhodná ke konzumaci v čase sportovního výkonu jako jsou energetické tyčinky či banány.

Start proběhne po vlnách s časovými prodlevami tak, aby se jednotlivé kategorie nesjely záhy po startu.

Po dojetí aktivních účastníků bude odstraněno přenosné dopravní značení a obnoven provoz na pozemních komunikacích postižených sportovní akcí. Částečně bude odstraněno značení tratě ve formě vymežovací pásky na místech, která jsou frekventovaná místními obyvateli.

Čas mezi dojetím nejrychlejších aktivních účastníků do cíle a zahájením vyhlásovacího ceremoniálu, v němž budou pomalejší účastníci přijíždět do cíle bude využit ke krátké exhibici jezdců na trialových kolech pro zpestření čekání účastníků na vyhlášení výsledků.

Dodavatelé

Dodavatel cateringu opět připraví občerstvení pro VIP hosty do salónku, pro aktivní i pasivní účastníky akce stejně jako pro pořadatelský tým, pouze množství sortimentu se bude díky očekávanému většímu počtu účastníků a personálu měnit.

Časomíra bude sledovat závodníky opět pomocí čipové technologie, snímač na trati bude umístěn v na cílové linii, respektive pro kategorie absolvující více okruhů při nájezdu do dalšího kola a také na dvou předem nezveřejněných místech tak, aby bylo možné zkontrolovat, zda-li aktivní účastníci absolvovali celou trasu.

Podobné úkoly jako předešlý den bude mít také moderátor a fotograf akce. Stejně tak lékař akce bude k dispozici, jeho stanoviště bude strategicky umístěno v prostoru startu a cíle z něhož se může v případě potřeby dostat v přiměřeném čase i do nejbližších míst tratě.

Druhá hudební skupina bude také připravena na svoje vystoupení v rámci doprovodného programu zahájeného ihned po vyhlásovacím ceremoniálu.

Jako druhá část doprovodného programu bude následovat promítání nejúspěšnějších snímků Festivalu outdoorových filmů na širokoúhlé plátno umístěné na budově bývalé šachty II. Realizováním tohoto programu je možné do areálu akce přitáhnout další pasivní účastníky, jenž nemají přehnaný zájem o sportovní program, přesto hledají zajímavou alternativu na sobotní odpoledne a večer.

Personál

Úkoly pořadatelského týmu se nebudou v principu lišit od předchozího dne.

T+2 dny

Nedělní program bude patřit olympijské disciplíně cross country (XCO). Jedná se závod s hromadným startem na fyzicky i technicky náročném okruhu o délce 5,0 kilometru. V závislosti

na kategorii bude pro jednotlivé starty vypsán různý počet okruhů tak, aby se délka pohybovala u elitní mužské kategorie asi 1:20 hodiny. Starty jednotlivých kategorií budou odděleny.

Pro dětské účastníky budou organizovány rámcové závody uvnitř areálu Hornického skanzenu Mayrau. Stejně jako páteční program, i neděle je pro pasivní účastníky zajímavá. Je to dáno kompaktním umístěním tratě, kdy většina divácky atraktivních míst není od zázemí akce vzdálena více jak 5 minut chůze. Tato místa budou vyznačena a aktivně propagována moderátorem.

Trať nedělního programu je graficky znázorněna v příloze číslo 13.

Partneři

Jako v předešlých dnech budou očekávání partneři akce jako pozvaní VIP hosté. Během závěrečného vyhlášení nejrychlejších účastníků v rámci všech tří etap programu je vhodné sjednat, aby ceny pro nejlepší elitní mužské účastníky byly předány z rukou generálního partnera akce. Z rukou hlavních či oficiálních partnerů potom budou předány ceny v ostatních kategoriích.

Partnerům, jenž do akce vložili k zapůjčení nejrůznější materiální vybavení bude toto po skončení programu a jakmile to podmínky v areálu akce dovolí opět vráceno, a to v takovém stavu, aby na nich nebyly vidět jakékoliv známky použití. V modelovém případě se bude jednat zejména o kamionový návěs sloužící jako pódium.

Marketingová komunikace

Před zahájením nedělního programu bude opět vydán tiskový balíček obsahující report ze sobotního programu, fotogalerii a výsledkové listiny.

Nedělní program bude otevřen všem zájemcům o účast. Z tohoto důvodu opět bude fungovat v plném režimu fungovat kancelář závodu.

Po dojetí poslední kategorie a vyhlášení vítězů proběhne v tiskovém středisku tisková konference za účasti nejlepších jezdců z elitních kategorií.

Hornický skanzen Mayrau

Kontrola tratě nedělního programu proběhne v bezpečném předstihu před startem jednotlivých kategorií. Bude instalováno přenosné dopravní značení tam, kde trať kopíruje pozemní komunikace. Po rozmístění traťových maršálů na pozice může začít start jednotlivých kategorií.

Po skončení oficiálního programu dojde k postupnému úklidu areálu Hornického skanzenu Mayrau od všech fragmentů připomínající právě proběhlou akci. Prioritně bude uklizeno vybavení citlivé na počasí a také takový materiál u něhož je riziko odcizení více než zanedbatelné.

Dodavatelé

V době nedělního programu akce se skladba dodavatelů nebude lišit od předchozích dvou dní. Dodavatel cateringu opět přizpůsobí množství sortimentu předpokládanému počtu aktivních a pasivních účastníků stejně jako personálu a VIP hostům.

Změna nastane na pozici lékaře závodu, vzhledem k vyšší obtížnosti tratě v úsecích vedoucích Koňským dolem, bude mezi metami 2 a 2,4 kilometru od startu zřízeno lékařské stanoviště s vyškoleným záchranářem. Oficiální lékař závodu zůstává v blízkosti cílového prostoru.

Snahou pořadatelů bude nedělní program ukončit již v odpoledních hodinách, aby byl zaručen komfortní návrat účastníků zpět k domovům, proto není naplánován doprovodný program.

Po skončení oficiálního programu všichni dodavatelé složí své vybavení a materiální prostředky a opustí areál Hornického skanzenu Mayrau. V průběhu likvidace dodavatelských expozic je nutný dozor sekretáře závodu, aby na místě nezůstali žádné objekty patřící dodavatelům.

Personál

V neděli bude na místě akce opět kompletní realizační tým. Úkoly během oficiálního programu zůstávají víceméně stejné jako v předcházejících dvou dnech.

Po ukončení oficiálního programu traťoví maršálové začínají likvidovat značení tratě nedělního programu provedeného vymezení páskou. Stejně tak bude demontováno přenosné dopravní značení.

Po hrubém odstranění značení tratě a organizačního vybavení se bude konat mítink pořadatelského týmu, kde dojde k vyhodnocení akce z pohledu organizátorů. Zároveň zde klíčoví spolupracovníci odevzdají zpět zapůjčené vybavení ve stavu, aby mohlo být nasazeno na další akci.

T+10 dní

Partneři

Všichni partneři budou kmenovými spolupracovníky kontaktovány a bude jim vysloveno poděkování za poskytnutou podporu. Zároveň dojde k předání informačního balíčku referujícím o průběhu akce slovem i obrazem. Zde partneři naleznou vyhodnocení akce z hlediska předpokládaných dopadů marketingových opatření, jako jsou počty příjemců reklamy jednotlivých partnerských podniků odvozených od počtu aktivních a pasivních účastníků akce stejně jako

zobrazení loga či zaznění jména partnerského podniku v médiích. Cílem prezentace je ukázat, že vložené prostředky partnerů budou mít vliv na pozitivní vnímání partnerského podniku.

Marketingová komunikace

V tomto okamžiku bude emailem rozeslán zájemcům z řad aktivních i pasivních účastníků informační newsletter s reportem z celé akce včetně výsledkových listin a bohaté fotogalerie. Stručnější informační balíček potom bude poskytnut mediálním partnerům.

Stejně tak bude vyjádřeno poděkování celému okolí podniku eventure, s.r.o. za projevenou spolupráci. Bude se jednat především o majitele nemovitostí, na kterých se akce odehrávala či správní orgány mající nad akcí dohled.

Hornický skanzen Mayrau

Z místa konání akce budou odklizeny všechny objekty a vybavení připomínající, že se zde uskutečnila sportovní akce. Areál bude uklizen a budou zahlazeny všechny stopy po akci tak, aby celý areál se vrátil do stavu, v jakém se zahájením akce nacházel.

Stejně tak bude zlikvidováno veškeré značení tratě, respektive bude řádně uloženo ve stavu, aby bylo možné jej použít během další plánované sportovní akce. Zároveň bude kompletní trasa zejména sobotního a nedělního programu vyčištěna tak, aby veškeré odpadky jasně pocházející od účastníků akce byli sesbírány a zlikvidovány.

Také navigační šipky na silničních tazích směřující účastníky k areálu Hornického skanzenu Mayrau budou odinstalovány.

Cílem všech těchto opatření je navrátit všechny plochy, na kterých se akce odehrávala do takového stavu, než se nacházely před akcí. Tímto krokem organizátor akce může významně posílit šanci na další spolupráci s majiteli využitých nemovitostí při dalších akcích.

Dodavatelé

V tomto okamžiku musí být pronajaté vybavení vráceno dodavatelům, následně se bude přistupovat ke konečnému vyúčtování s všemi dodavateli služeb a vybavení.

Také je vhodné, aby se organizátor akce s jednotlivými dodavateli kontaktoval a vyslovil poděkování za vzájemnou spolupráci a napomohl tak v případě zájmu případné kooperaci na dalších plánovaných sportovních akcích.

Personál

Stejně jako u partnerů a dodavatelů i z pohledu personálu dojde k ukončení akce. Na závěrečném mítinku kmenových a klíčových spolupracovníků bude akce vyhodnocena, eventure, s.r.o. tak dostane velmi cennou zpětnou vazbu a připomínky a návrhy na zlepšení se pokusí implementovat do reality v dalších pořádaných sportovních akcích. Zároveň bude pořadatelský tým finančně vyplacen sjednanou odměnou.

Tímto krokem se celá modelová akce v Hornickém skanzenu Mayrau uzavírá. Je tedy nutné na kompletní realizaci akce, bez započtení fáze hledání partnerů a vyřizování povolení, počítat s časovým úsekem 40 dnů. Z toho největší část je počítána na samotnou přípravu tratě. Pochopitelně by bylo možné tento časový úsek vyhrazený na přípravu tratí významně zkrátit, avšak za cenu použití finančně náročných opatření jako je strojová úprava trati či nasazení velké skupiny spolupracovníků.

4.11 Finanční plán

Tato kapitola se bude zabývat finanční stránkou nově vzniklého podniku eventure, s.r.o. Cílem finančního plánu není sestavení detailního rozpočtu, má spíše ilustrovat rámcovou finanční náročnost tohoto podnikatelského záměru. Finanční plán podniku bude mít tři hlavní části:

- Ekonomická kalkulace provozu: V případě eventure, s.r.o. půjde o vymezení rozpočtu na jednu typizovanou sportovní akci. Kalkulace bude obsahovat náklady spojené s přípravou a realizací akce a očekávané výnosy z akce.
- Tok hotovosti: Cash flow bude naplánováno na období tří let od založení podniku za předpokladu realizace čtyř typizovaných sportovních akcí ročně a realistické variantě tržeb z prodeje startovního.
- Plán zisků a ztrát: Plánovaná výsledovka bude vypracována ve třech verzích a to optimistické variantě, kdy počet aktivních účastníků sportovních akcí a tím pádem výnosů z prodeje startovního budou v nadprůměrně výši, realistické variantě a pesimistické variantě, kdy zájem o akci bude menší než je předpokládáno.

4.11.1 Ekonomická kalkulace provozu

Modelová sportovní akce v areálu Hornického skanzenu Mayrau představuje v rámci podnikatelského plánu jeden produkt (službu). Plánovanou sportovní akci nelze brát jako samoučelnou činnost, ale jako marketingový nástroj, kterým partnerské podniky propagují své produkty a

značky. Příjmy od aktivních lze brát pouze jako doplněk k pokrytí nákladů na přípravu a realizaci sportovní akce, nikoliv jako hlavní zdroj příjmů eventure, s.r.o.

Náklady

Většina nákladů spojených s přípravou a realizací akce je fixní, jen málo ovlivnitelná počtem aktivních i pasivních účastníků akce.

Další důležitou poznámkou je, že část nákladů, zejména na pořízení materiální vybavení, které bude možné použít vícenásobně i u dalších plánovaných sportovních akcí a které nepodléhá výraznému opotřebení či zkáze, bude rovnoměrně rozdělena mezi všechny plánované akce. Jestliže podnikatelský plán je tvořen na dobu tří let, při počtu čtyř akcí ročně bude u těchto položek v kalkulaci modelové akce počítána jedna dvanáctina skutečných nákladů na pořízení tohoto vybavení.

Kalkulace bude přehledně členěná podle jednotlivých nákladových celků.

Personál

S pořádáním modelové sportovní akce v areálu Hornického skanzenu Mayrau jsou spojeny nezanedbatelné personální náklady. Jde o fixní náklady na odměnu klíčovým spolupracovníkům a spolupracovníkům.

Nasazení klíčových spolupracovníků mimo velitele tratí je plánováno na 4 dny při denních nákladech 1 000,- Kč na osobu a den.

Velitel tratí se bude fyzicky podílet na přípravě tratí začínající již několik týdnů před zahájením akce. Celkem je plánováno nasazení velitele tratí na přípravě, realizaci a likvidaci akce na 15 dní při denních nákladech 1000,- Kč na den.

Při přípravě tratí je předpokládána výpomoc veliteli tratí při její fyzické přípravě. To si vyžádá 7 jednodenních nasazení jednoho spolupracovníka při nákladech 700,- Kč na den.

Během pátečního programu bude nasazeno celkem 10 spolupracovníků (5 traťových maršálů, 3 spolupracovníci organizující parkování a 2 pódiové hostesky).

Zajištění sobotního programu se vyžádá 30 spolupracovníků (25 traťových maršálů, 3 spolupracovníci organizující parkování a 2 pódiové hostesky).

Během nedělního je plánováno nasazení 18 spolupracovníků (13 traťových maršálů, 3 spolupracovníci organizující parkování a 2 pódiové hostesky).

Celkem tak spolupracovníci odpracují 65 dní při nákladu 700,- Kč na osobu a den.

Celkové náklady na personální zajištění akce se vyšplhají na 68 500,- Kč.

Materiální vybavení

Jak již bylo uvedeno, některé položky materiálního vybavení jsou takové povahy, že díky jejich malému opotřebení je možné jejich nasazení v dalších pořádaných sportovních akcích. Proto je jejich náklad kalkulován jako dvanáctina skutečného nákladu.

Toto je příklad přenosných radiostanic pro občanské použití. Budou pořízeny jednoduché vysílačky operující ve volném pásmu 446 Mhz s dosahem 5 kilometrů. Ty budou sloužit pro efektivnější komunikaci klíčových spolupracovníků během akce, některé z nich budou zapůjčeny důležitým dodavatelům. Náklady na pořízení 9 kusů dosáhnou 4 410,- Kč.

Rozvody slaboproudu po areálu Hornického skanzenu Mayrau budou řešeny pomocí prodlužovacích kabelů. Ty budou přivedeny jednak k zásobování expo plochy pro vystavovatele, tak také do prostoru cílové rovinky pro časomíru a moderátora. Náklady na pořízení dosáhnou 4 745,- Kč.

Pod technikou k přípravě trati si lze představit zahradní manuální nářadí, jako jsou lopaty, krumpáče, hrábě či zahradní nůžky, jenž budou použity k vymodelování povrchu tratě a odstranění náletové vegetace. Za tímto účelem bude pořízen křovinořez se spalovacím motorem. Celkové náklady na pořízení budou 10 560,- Kč.

Každý z členů organizačního týmu obdrží bavlněné polo triko v korporátních barvách eventure, s.r.o. s potiskem tak, aby byla zajištěna jednotnost vzhledu spolupracovníků. Náklady na týmové oblečení tak při počtu 70 kusů, včetně několika rezervních jednotek, dosahují 9 100 Kč,- Bude zadána výroba dvou kusů plastové reklamní stěny s podstavou o rozměrech 2x2 metry s nalepenými logy či značkami partnerů. Náklady na ně budou 4 000,- Kč.

Značení tratě bude probíhat vymezovacími páskami s logem partnerů. Tyto budou zadány do výroby v délce 8 000 m při ceně 60,- Kč za 100 m. Dále budou pořízeno 100 kusů dřevěných kůlů o rozměrech 5x5x120 cm na vytyčení tratě. Paušální náklady na vyznačení trati se vyšplhají na 8 000,- Kč.

Bude pořízena lehká kovová konstrukce sloužící jako cílová brána nesoucí textilní potah s logy partnerů akce. Náklady na trubkovou konstrukci o rozměrech 5 x 3 metry dosáhnou 8 500,- Kč.

Náklady na plastové šipky umístěné na klíčových křižovatkách předpokládaných přístupových tras do areálu a jejich dočasné upevnění a sloupy městského mobiliáře jsou vyčísleny na 500,- Kč.

Náklady na výrobu osmi kusů dresů pro vedoucí účastníky průběžného pořadí v obou elitních kategoriích a udělovaných po první a druhé etapě, stejně jako šerpy pro hostesky převezme výrobce těchto dresů a partner akce v jednom.

Při střední variantě počtu aktivních účastníků bude přichystáno na všechny tři dny celkem 550 kusů startovních čísel. Náklady na jednu zalaminovanou, voděodolnou tabulku o formátu A5 s vytištěným účastnickým číslem a logy partnerů akce, vyraženými dírami pro upevnění na řídítka a 3 kusy stahovacích pásek jsou kalkulovány na 6,50 Kč za kus. Celkem tedy budou náklady na pořízení startovních čísel 3 575,- Kč.

Náklady na elektrickou energii a vodné a stočné kalkulované ve prospěch Hornického skanzenu Mayrau se dají odhadovat na 2 000,- Kč.

Náklady na materiální vybavení zabezpečující zamýšlenou sportovní akci v areálu Hornického skanzenu Mayrau dosáhnou celkem 9 535,- Kč

Peněžní odměny

Aby modelová sportovní akce přilákala kvalitní aktivní účastníky a silnou konkurenci a dosáhla tak požadované úrovně i ze sportovního hlediska, je nutné zajistit adekvátní peněžní odměny vyplácené nejlepším účastníkům, obecně nazývané prize money.

Tři nejlepší muži si z pátečního sprintu SX odnesou 1 000,- Kč, 500,- Kč a 200,- Kč, ženská kategorie potom 700,- Kč, 300,- Kč a 200,- Kč.

Pro nejlepší muže v sobotním maratonu MX bude přichystáno 1 500,- Kč, 1 000,- Kč a 500,- Kč, pro ženy potom 1 000,- Kč, 500,- Kč a 200,- Kč.

Na nejrychlejší tři muže z nedělního cross country XCO čeká 1 500,- Kč, 1 000,- Kč a 500,- Kč, na ženy 1 000,- Kč, 500,- Kč a 200,- Kč.

Nejlepších pět účastníků v mužské kategorii v celkovém pořadí tří etap získá finanční prémii v hodnotách 2 000,- Kč, 1 000,- Kč, 500,- Kč, 300,- Kč a 200,- Kč, v ženské kategorii potom první tři obdrží 1 000,- Kč, 700,- Kč a 500,- Kč.

Celkově se za tři dny akce rozdělí na peněžních odměnách 18 500,- Kč. Nejlepší účastníci v juniorské kategorii budou ohodnoceny věcnými cenami dodanými partnery akce.

Občerstvení

Náklady na občerstvení jsou, jako jeden z mála nákladů při pořádání zamýšlené sportovní akce spíše variabilního charakteru, přímo závislé na očekávaném počtu aktivních návštěvníků. Proto při jejich kalkulaci bude vycházeno ze střední varianty počtu aktivních účastníků.

Náklady na catering lze rozdělit do třech velkých skupin:

- Občerstvení aktivní účastníků zahrnuté v ceně startovního: Na pátek a neděli je cena občerstvení ve formě párku a pečiva podávaného na papírovém tácku a piva či nealkoholického nápoje 0,3 litru kalkulována na 23,- Kč na osobu. Během sobotního programu k tomuto občerstvení přibude občerstvení ve formě energetických tyčinek, banánů či iontových nápojů na občerstvovací stanici na několika místech tratě, proto se náklady zvýší na 31,- Kč na osobu. Během pátečního programu je očekáváno celkem 250, v sobotu 400 v neděli potom 300 aktivních účastníků.
- Náklady na občerstvení organizačního týmu se liší v jednotlivých dnech akce podle počtu nasazených spolupracovníků. Je počítáno s jedním občerstvením denně v hodnotě 50,- Kč pro spolupracovníky a v rámci zachování dobrých vztahů také pro externí spolupracovníky a dodavatele přítomné na místě akce. Vzhledem k časově náročnému nasazení je pro klíčové spolupracovníky kalkulováno se dvěma občerstvením za den.
- Množství cateringu pro VIP hosty z řad partnerů akce se dá na každý den jen velmi těžko odhadnout. Proto bude každý den konání akce připraveno ve VIP salóнку paušální občerstvení s náklady 2 500,- Kč na den.

Celkem je na cateringové náklady nutné uvažovat s částkou 37 600,- Kč.

Dodavatelé

Významnou nákladovou položkou budou platby dodavatelům za obdržené služby či vybavení. Teoreticky do dodavatelských položek patří také náklady na catering, avšak ty jsou pro lepší přehlednost kalkulovány zvlášť.

Dojde k zapůjčení mobiliáře pro VIP salónek, neboť stávající vybavení neodpovídá představám o reprezentativním prostředí. Proto bude zapůjčen sedací nábytek a lounge mobiliář v rustikálním stylu dobře padnoucí do industriální atmosféry celého areálu. Je počítáno s náklady 1 870,- Kč na den včetně dodání, montáže, demontáže a závěrečného čištění.

Na páteční a sobotní doprovodný program bude zapůjčena osvětlovací technika, aby bylo možné doprovodný program realizovat i po setmění. Areál Hornického skanzenu Mayrau je sice vybaven funkčním pouličním osvětlením, avšak světelné podmínky zejména na pódiu by bez použití specializované techniky neumožňovali plnohodnotný doprovodný program. Do této položky je započítáno i zapůjčení projekční techniky a projekčního plátna pro třetí část sobotního doprovodného programu. Náklady jsou kalkulovány včetně montáže, zprovoznění, nastavení a demontáže specializovaným technikem.

Doprovodný program bude realizován dvěma hudebními kapelami a exhibicí skupiny jezdců na trialových kolech. Budou pozvány hudební kapely z regionu, jejichž finanční nároky za vystoupení jsou nízké, přesto dokáží návštěvníkům zprostředkovat zajímavý kulturní zážitek. Kalkulovány jsou paušální náklady za vystoupení, cestovné a občerstvení členů pozvaných hudebních těles, stejně jako cestovné a občerstvení v souvislosti s exhibicí na trialových kolech.

Relativně velký náklad bude na pronájem časomíry včetně obsluhy. Dodavatel elektronické časomíry dodá moderní zařízení zaznamenávající bezdotykovou technologií průjezdy jednotlivých aktivních účastníků koridorem s elektronickou smyčkou. K vybavení patří software, který bez prodlení vyhodnotí průjezdy měřícím stanovištěm a vytvoří průběžné či konečné pořadí včetně doby od startu, ztráty na prvního účastníka či průměrné rychlosti. Je-li závod vypsan na několik okruhů, je vytvořena tabulka s dosaženými časy v jednotlivých kolech. Na českém trhu nepůsobí příliš velké množství podniků zabývajících se časoměřičskými službami v požadovaném objemu, nejefektivnější nabídka na třídní akci s 550 aktivními účastníky leží pod hranicí 25 000,- Kč včetně dvou členů obsluhy.

K dispozici bude fotograf zaznamenávající jak dění na trati, tak doprovodný program. Z pořízených fotografií ve velkém rozlišení bude zpracováno několik fotografií použitelných prezentační účely. Ucelená galerie bude také nahrána na webové stránky pořadatele akce.

Moderátor a ozvučení bude dodáno mediálním partnerem, konkrétně regionální rozhlasovou stanicí. Díky tomuto kroku nebude nutné se zabývat poplatky Ochrannému svazu autorskému, neboť pro podobné účely má partnerská rozhlasová stanice s OSA uzavřenu paušální smlouvu. Náklady na občerstvení moderátora jsou již započteny v položce catering.

Náklady na hlavního a pomocného rozhodčího/startéra jsou podle sportovního řádu Českého svazu cyklistiky stanoveny na 1 400,- Kč denně.

Do skupiny externích spolupracovníků lze zařadit lékaře závodu a vyškoleného záchranáře, u nichž jsou náklady na dozor nad akcí a případný zásah stanoveny na 1 000,- Kč na den.

Kamionový návěs sloužící jako pódium pro vyhlášení nejlepších i jako pódium pro vystoupení hudebních kapel bude v rámci partnerství dodán dopravní společností mající sídlo v regionu.

Náklady na dodání služeb a materiálního vybavení tak dosáhnou celkem 53 110,- Kč.

Celkové náklady na modelovou sportovní akci vyčíslené v příloze číslo 6 se vyšplhají na částku 187 145,- Kč. Tato částka je v kontextu jiných sportovních akcí podobného rozsahu a zaměření zcela reálná a bude v plánu zisku a ztrát a v toku hotovosti počítána jako výrobní náklady na jeden produkt bez ohledu na lokalitu.

Výnosy

Výnosy z pořádání modelové sportovní akce v areálu Hornického skanzenu Mayrau budou plynout z poplatků ve startovního od aktivních účastníků akce. Záměrně zde nebudou uvedeny výnosy z podnikatelské činnosti jako celku, tedy příjmy od partnerů akce, ty se projeví až v celkovém hospodaření podniku.

U každé položky výnosů ze startovního jsou uvedeny varianty počtu aktivních účastníků. Uvedené hodnoty vyplývají z empirické pozorování účastníků obdobných akcí, z analýzy startovních listin podobných akcí a také z vlastní zkušenosti autora. Počty aktivních účastníků byli také odhadnuty s ohledem na velikost trhu sportovních akcí v regionech, do kterých budou směřovat marketingová opatření eventure, s.r.o. jako pořadatele. U jednodenních sportovních akcí je počet aktivních účastníků přihlášených předem a přihlášených na místě zpravidla vyrovnaný. U vícedenních akcí podíl předem přihlášených dramaticky stoupá a to z důvodu většího rozdílu ve startovním, ale především kvůli potřebě účastníků řešit logistické zajištění jako je ubytování a stravování v průběhu celé akce. Proto je podíl účastníků přihlášených na místě relativně zanedbatelný.

Budou také nastaveny různé ceny poplatků za přihlášení předem a registrace až na místě prostředně před startem akce.

Zásadní vliv na výnosy ze startovního mají aktivní účastníci, kteří se rozhodnout účastnit akce jako etapového podniku. Výnosy ze startovního na jednotlivé etapy, respektive dny jsou, s výjimkou sobotního maratonu MX relativně malé.

Jiné výnosové položky přímo z plánované sportovní akce neplynou.

Z tabulky výnosů z akce uvedené v příloze číslo 7 je patrné, že výnosy z prodeje startovního od realisticky předpokládaných 550 aktivních účastníků dosahují 221 000,- Kč. Porovnáním nákladové a výnosové strany zjistíme, že modelová sportovní akce v areálu Hornického skanzenu Mayrau generuje zisk 33 855,- Kč. V dalším plánování tedy bude uvažováno, že jedna sportovní akce stejného rozsahu v libovolné lokalitě přinese zisk 33 855,- Kč

4.11.2 Plán toku hotovosti

Pro začínající podnikatele není až tak podstatné generovat vysoký zisk, to ostatně, pokud nejde o inovativní tržní prostředí, nedá očekávat. Důležité je aby podnik měl za každých okolností dostatek finančních prostředků, jak v celkovém důsledku ukazuje plán toku hotovosti.

Pro podnikatelský záměr podniku eventure s.r.o. bude cash flow naplánováno na období tří let. Pro lepší přehlednost je plán toku hotovosti zjednodušen a počítán čtvrtletně. Zároveň plán sleduje stanovené cíle, kdy je každý rok předpokládán růst zisku z organizovaných sportovních akcí o deset procent. Plán toku hotovosti je graficky znázorněn v příloze číslo 8.

Příjmy

Mezi relativně důležitě položky na straně příjmů tvoří zisk z pořadatelství sportovních akcí. Jak bylo již uvedeno, je plánováno zorganizovat během jedné letní sezóny 4 sportovní akce a to během měsíců květen-červen a červenec-srpen. Příjmy lze tedy očekávat ve druhém a třetím čtvrtletí kalendářního roku, vždy po dvou akcích za kvartál. Slabou stránkou této příjmové položky je její značná sezónnost, kdy během prvního a čtvrtého čtvrtletí nelze očekávat žádné příjmy.

Naprosto zásadní roli v úvahách o toku hotovosti hrají příjmy od generálního partnera, hlavních partnerů a partnerů. V souladu s stanovenými cíli je počítáno se získáním generálního partnera nejpozději ve druhé čtvrtletí s konečnou částkou 1,5 miliónu Kč v průběhu 36 měsíců. Získání prvního hlavního partnera s cílovou částkou 500 tisíc Kč v průběhu 36 měsíců je očekáváno v prvním čtvrtletí, druhý hlavní partner se stejnými podmínkami je kalkulován po prvním roce existence podniku. Příjmy od partnerů jsou plánovány se sezónností sportovních akcí, kdy pouze malou část partnerů se podaří získat ke kontinuální spolupráci. Na druhou stranu je počítáno s nárůstem jednorázových partnerů s tím, jak se očekává růst velikosti plánovaných akcí, respektive počtu jejich účastníků.

Prodej vlastního majetku není v plánu cash flow zahrnut.

Úroky z finančních prostředků uložených na podnikovém finančním jsou v celkovém objemu příjmů položkou se zanedbatelnou hodnotou. Je počítáno s úrokovou sazbou 1,8% p.a.

V počáteční fázi podnikatelské činnosti bude využita půjčka pro začínající podnikatele poskytnutá bankovní institucí a s dobou splatnosti po dobu trvání plánu toku hotovosti, tedy 3 roky. Je počítáno úvěrem ve výši 120 000,- Kč a úrokovou sazbou 8,3% ročně.

Pro založení podniku eventure, s.r.o. je počítáno s vložením vlastního kapitálu ve výši 200 000,- Kč. Podle § 108 Obchodního zákoníku je to minimální částka pro založení společnosti s ručením omezeným.

V plánu toku hotovosti není počítáno s jinými příjmy, není ale vyloučeno, že po zahájení podnikatelské činnosti se tato položka může upravit.

Výdaje

Pod položkou nákup investiční majetku se skrývají výdaje spojené pořízením technického a organizačního vybavení používaného v přímé souvislosti s pořadatelskou činností. Jde především o materiální vybavení používané jednotlivými spolupracovníky v době konání akce, respektive během její přípravy.

Zdaleka největší výdajovou položkou budou představovat personální (osobní) náklady. Jde tedy o hrubé mzdy a pojištění kmenových spolupracovníků. Tento náklad je také naplánován se sezónními výkyvy, kdy s osobou manažera a majitele podniku jsou spojeny náklady po celý rok, s osobou provozního ředitele potom pouze v době jeho nasazení, tedy během druhého a třetího čtvrtletí.

Spotřeba režijního materiálu a s ní spojené výdaje jsou plánovány sezónně a to paušálem 3 000,- Kč respektive 5 000,- Kč za kvartál.

Výdaje na mobilní telefon a internetové připojení jsou kalkulovány jako flatrate s výdajem 2 000,- Kč měsíčně.

Cestovné bude obsahovat výdaje na pohonné hmoty a další položky spojené s provozem podnikového vozidla za účelem cestování za partnery, dodavateli či převoz materiálního vybavení při přípravě a realizaci sportovních akcí, jako jsou parkovné či mýtné. Není kalkulováno s výdaji na pořízení vozidla, jeho údržbu a případné opravy neboť jedním z cílů je získání oficiálního partnera, jenž na časový horizont podnikatelského plánu bezplatně zapůjčí odpovídající osobní automobil. Je předpokládána sezónnost výdajů na cestovné.

Výdaje za služby jsou míněny výdaje spojené s právními, účetními či poradenskými službami či náklady na školení kmenových zaměstnanců. Je uvažováno, že v čase tyto výdaje porostou.

Fixní výdaj neměnicí se v čase bude představovat výdaje na kancelář podniku a na sklad materiálního vybavení podniku.

Výdaje spojené s marketingovými opatřeními a propagací podniku, respektive jeho produktů budou mít sezónní charakter a je naplánován jejich růst v čase, ročně by se měl objem investovaných prostředků zvýšit o 10 %.

Předvídatelný výdaj bude spojen se splátkami úvěru. Je kalkulováno s úvěrem 120 000,- Kč při době splácení 36 měsíců a úrokovou sazbou 8,3% ročně.

Cílem práce není pojednávat o daňové problematice, v plánu toku hotovosti je přistoupeno k velkému zjednodušení a daň je vypočtena z zisku uvedeného ve výsledovce při sazbě daně 19%. Přesto se nelze domnívat, že by výdaje na daň z příjmu právnických osob u podniku eventure, s.r.o. hrála zásadní roli.

Do ostatních výdajů je zahrnuty náklady na externího spolupracovníka pomáhajícího podniku s uvedením na trh v jeho počátcích a získávání partnerů akce díky osobním kontaktům. Výdaje pravidelně se objevující na konci roku budou spojeny s vyhodnocením seriálu po každé sezóně a s poděkováním partnerům.

4.11.3 Plán zisku a ztrát

Poslední částí finančního plánu je plán zisku a ztrát, neboli plánovaná výsledovka. Jedná se o tabulku, kde na jedné straně stojí plánované výnosy z podnikatelské činnosti od kterých jsou odečteny plánované výdaje. V případě, že výsledek kladný, bude podnik vytvářet zisk.

Je doporučeno⁵⁸ vytvořit tři varianty plánované výsledovky: realistickou, optimistickou a pesimistickou variantu. V případě podniku eventure, s.r.o. bude proměnnou výnosová položka tržby za prodej startovního, kdy bude záležet na skutečnosti, kolik aktivních účastníků se sportovních akcí zúčastní. Počty aktivních účastníků v jednotlivých variantách jsou k nalezení v příjmové stránce kalkulace nákladů na jednu sportovní akci.

V případě realisticky odhadnutém výnosů ze startovního bude je po prvním roce podnikatelské činnosti očekávána ztráta 329 098,- Kč. Ovšem ve druhém roce se již očekává zisk 35 145,-

⁵⁸SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 59. ISBN 978-80-247-3339-5.

Kč. Doba návratnosti, kdy podnik vygeneruje finanční prostředky v takové výši, ve které do něj byly investovány je očekáván před koncem sedmého roku podnikatelské činnosti. V případě optimistického scénáře počtu aktivních účastníků akce podnik je ziskový hned v prvním roce a doba návratnosti nastává během dvou let od začátku podnikatelské činnosti. Naopak v případě pesimistického odhadu tržeb z prodeje startovního hospodaření podniku nikdy nebude v černých číslech a ztráta z jeho provozu bude neustále narůstat. Graficky je plánovaná výsledovka uvedena v příloze číslo 9.

4.12 Marketingový plán

Poslední část podnikatelského plánu podniku eventure, s.r.o. je tvořena marketingovým plánem. Jako každý podnik snaží se maximalizovat počet zákazníků a tržby z prodeje svých produktů, i eventure, s.r.o. bude mít propracovanou marketingovou strategii. Jak je z finančního plánu patrné, eventure, s.r.o. nebude získávat finanční prostředky na přípravu a prodej svých produktů (sportovních akcí) pouze ve formě plateb startovního, ale také od partnerů akcí. Je tedy nutné směřovat marketingová opatření jak na koncové zákazníky (aktivní účastníky sportovních akcí) tak na potenciální partnery (sponzory). V případě koncových zákazníků půjde o propagaci seriálu akcí, v případě partnerů půjde o propagaci podniku samotného, respektive nabízených marketingových opatření ve prospěch partnerů akce. Z tohoto vyplývá, že marketingová opatření budou směřovat ke dvěma naprosto odlišným cílovým skupinám.

4.12.1 Cílové skupiny

Partneři

Produktem, který může eventure, s.r.o. partnerům nabídnout jsou zejména reklamní plochy propagující partnerské podniky či jejich produkty a další marketingová opatření ve prospěch těchto partnerů. Konkrétní nabízené produkty včetně očekávaných protihodnot jsou vyjmenovány v příloze číslo 2.

Jakkoliv se může myšlenka požadovat finanční prostředky za reklamní plochy během sportovní akce zdát naivní, není tomu tak. Většina podniků svá marketingová opatření velmi přesně směřuje na potenciální zákazníky. Proto může být právě seriál cyklistických sportovních akcí tím pravým marketingovým kanálem, který přímo směřuje svá reklamní sdělení předem velmi dobře odhadnutelné, specifické a relativně početné skupině aktivních a pasivních účastníků plánovaných sportovních akcí.

Dalším dobrým argumentem při nabídce spolupráce, respektive nabídce marketingových opatření během seriálu sportovních cyklistických akcí ve prospěch partnerského podniku je skutečnost, že cyklistika je v České republice podle posledních průzkumů druhý nejpopulárnější sport⁵⁹. Tuto skutečnost lze chápat jako velmi dobrou výchozí pozici při vyjednávání o spolupráci s výrobcí a distributory cyklistického vybavení.

Přesto uvedené skutečnosti nestačí k tomu, aby se podniky samy hlásily se zájmem o spolupráci. Drtivá většina impulzů a nabídek musí vycházet z podniku eventure, s.r.o., nakonec hlavně organizátor sportovních akcí má zájem na tom, aby byla spolupráce realizována. Pro fázi, kdy hlavní náplní nově vzniklého podniku eventure, s.r.o. bude proto oslovena zkušená osoba z oblasti sportovního byznysu, sportovního marketingu či lobbingu s osobními kontakty na vedoucí představitele významných podniků, které mají potenciální zájem realizovat marketing svého podniku či značky pomocí sportu, respektive sportovních eventů. Tento externí spolupracovník poté osloví přímo vedoucí představitele vytipovaných podniků s nabídkou spolupráce a bude pomáhat při vyjednávání o partnerství.

V žádném případě nejde o žádosti o podporu či dokonce prosby. Celý proces získávání partnerů lze chápat jako proces oslovování budoucích zákazníků, kdy na jedné straně stojí marketingová opatření poskytnutá eventure, s.r.o. a na druhé straně finanční prostředky či materiální plnění poskytnuté partnerskými podniky. Nelze očekávat, že tato fáze bude snadná, ale při zdárném splnění vytyčených cílů přinese do podniku jistotu toho, že navržený koncept pořádání sportovních akcí je správný. Nelze očekávat, že všechny oslovené podniky budou kladně reagovat na nabídku spolupráce. Bischof⁶⁰ uvádí nejčastější scénář jednání o partnerství ve sportovním marketingu takto:

- Jedna polovina oslovených a předem vytipovaných podniků na nabídku partnerství vůbec nezareaguje, zbylá polovina potom na nabídku odpoví.
- Z 50% reagujících podniků polovina odpoví, že o spolupráci nemají zájem, polovina jeví zájem.
- Z 25% podniků, jenž mají o spolupráci zájem, polovina si po návrhu podmínek partnerství rozmyslí, polovina je dále myšleně nakloněna.

⁵⁹Sport roku 2012: Největší český sociologický výzkum sportovních návyků. *Sport roku 2012* [online]. 2012 [cit. 2012-10-28]. Dostupné z: <http://www.sportcentral.cz/>

⁶⁰BISCHOF, Roland. *Wie Profis Sponsoren gewinnen: Basiswissen und Leitfaden für die Praxis*. 2., umfassend erw. und überarb. Aufl. Göttingen: BusinessVillage, 2007. ISBN 39-383-5840-8.

- Z 12,5% podniků, jenž v jednání zůstali polovina spolupráci z různorodých důvodů odmítne, polovina je připravena podepsat smlouvu o partnerství.
- Z 6,25% podniků, které jsou ochotny podepsat smlouvu o partnerství tak polovina učí, polovina nakonec z projektu odejde.

Z uvedeného je zřejmé, že v průměru ze sta oslovených podniků se v průměru nakonec tři z nich stanou skutečnými partnery. Přesto díky angažování externího spolupracovníka s přímou vazbou na potenciální partnerské podniky může být tento poměr vylepšen.

Co se jednotlivých partnerů týče, budou oslovovány subjekty různých velikostí a původu, vždy tak, aby velikost podniku, jeho obrat, cílová skupina zákazníků a dosud používané marketingové nástroje byly v souladu s nabízeným typem partnerství:

- Generální partnerství je vhodné pro velké podniky s ročními tržbami v řádu miliard až stovek miliard korun působících po celé republice i v zahraničí. Předpokladem je, aby oslovený podnik měl rozpočet na marketing v desítkách miliónů korun a podniková kultura a image partnerské podniku byla potenciálně nakloněná sportovnímu marketingu. Cílová skupina aktivních a pasivních účastníků seriálu nemusí nutně být potenciálními uživateli produktů partnerské společnosti.
- Hlavní partnerství je určeno podnikům s tržbami stovek miliónů korun ročně a rozpočtem na marketing v úrovni milionů korun ročně. V tomto případě již může docházet k vytipování podniků majících sídlo v regionu pořádání sportovních akcí, i když působnost je u těchto podniků očekávána jako celostátní. Zároveň by partnerství s eventure, s.r.o. mělo být jediný marketingový nástroj ve smyslu sportovního marketingu.
- Oficiální partnerství je určeno pouze jednomu průmyslovému odvětví a to výrobě a distribuci osobních automobilů, jenž bude v počtu jednoho kusu poskytnutý k užívání podniku eventure, s.r.o. po celou dobu partnerství. Partner by měl mít ve svém portfoliu minimálně jeden typ velkoprostorového automobilu, jehož nasazení při pořádání sportovních akcí, přepravě personálu a materiálního vybavení se jeví jako nejvýhodnější. Mimo marketingových opatřeních ve fázi příprav a realizace akce bude propagace oficiálního dodavatele fungovat prakticky nepřetržitě, neboť se očekává, že poskytnuté vozidlo bude nést reklamní potisky výrobce či distributora.

- Partneři budou pocházet ze skupiny malých a středních podniků se spíše menšími rozpočty na marketing. Jako partneři budou osločovány podniky se silnou vazbou na region, kde se jednotlivé sportovní akce budou konat, je očekáváno částečně materiální plnění barterovou formou. Nebude se jednat jen o výhradně soukromé výrobní či obchodní podniky, ale také například města či obce, v jejichž okolí se budou jednotlivé sportovní akce konat.

Je velmi těžké působit na partnerské subjekty tradičními marketingovými nástroji. V procesu získávání partnerů bude hrát klíčovou roli výše uvedený spolupracovník. Neméně důležité je však jako podnik vystupovat maximálně seriózně s jasně připraveným podnikatelským plánem, očekávanými benefity pro potenciální partnery a nezatajovanými riziky. Důležitý je také profesionální vzhled podniku s jasně definovaným vystupováním.

Korporátní design

Korporátní design označuje typické vizuální definice podniku používané při jakémkoliv vystupování a komunikaci se zákazníky, partnery a okolím podniku. Aby vystupování a komunikace skutečně byla jednotná, bude za tímto účelem vytvořen manuál definující základní charakteristiky grafického designu, který bude používán za všech okolností. Mezi hlavní dokumenty a materiály, kde se korporátní design bude uplatňovat patří nejen všechny propagační materiály jako jsou billboardy, bannery, plakáty, tužky, internetové stránky či podnikové oblečení, ale také dokumenty, se kterými přijdou potenciální partneři do styku. Příkladem budiž podnikové tiskoviny jako dopisní papír, vizitka, dopisní obálka, ale také šablona pro elektronickou prezentaci či šablona pro emailovou komunikaci.

Logotyp podniku eventure, s.r.o. bude, díky lehce čitelnému fontu a grafické jednoduchosti používán současně jako označení názvu podniku. Právní forma není v logotypu zahrnuta, naopak je do něj citlivě vsazeno anglické označení pro hlavní náplň činnosti podniku.

Hlavními korporátní barvami podniku eventure jsou ocelově modrá (Pantone 5405C) a tmavě šedá (Pantone 447C). Pro podklad vybraných dokumentů může být použita kouřově bílá (Pantone 459C), pro zvýraznění logotypu na pevně stanovených podkladech může být případně použita dodger modrá (Pantone 5160C)

Pro podnikovou komunikaci bude vždy použito písmen takového vzhledu, které jsou v souladu s charakterem podniku. Font Dotum Bold je užít v logotypu podniku. Font Cordia New je ur-

čen na podnikové tiskoviny a propagační materiály. Arial CE bude běžně užívaným fontem ve ostatních komunikačních materiálech, kde není možné užít font Cordel New.

Graficky je návrh korporátního designu znázorněn v příloze číslo 10.

Koncoví zákazníci

Druhým důležitým zdrojem očekávaných klientů jsou koncoví zákazníci. V případě podniku eventure, s.r.o. tedy aktivní účastníci pořádaných sportovních akcí. Počet aktivních účastníků bude hrát roli při hospodaření celého podniku, proto není možné marketingovou otázku jakkoliv podcenit.

Rozhodující na finanční úspěšnost celé akce bude mít počet aktivních účastníků (zákazníků), kteří se rozhodnou účastnit se celého třídního programu. Bude se jednat převážně o zákazníky, jenž svým pojetím a přístupem k akci lze zařadit mezi výkonnostní sportovce a amatérské, v některých případech i poloprofesionální závodníky. Účast začátečníků bez sportovní minulosti není, vzhledem k charakteru a obtížnosti absolvování celé třídní akce příliš pravděpodobná. Podle empirického pozorování obdobných akcí se nejčastěji aktivně účastní muži ze středních až vyšších příjmových skupin, z hlediska věku spíše zkušenější účastníci ve věku 25 – 35 let. Je to dáno jednak relativně vyšší finanční náročností na účast, kdy k fixním nákladům na účast jako jsou startovné či náklady na dopravu se přičítají také náklady na ubytování a stravu v místě konání akce, tak i ze sportovního hlediska nutností vytrvalosti, která s věkem narůstá. Dojezdová vzdálenost z bydliště potenciálních zákazníků do místa konání akce nehraje u aktivních účastníků celého programu příliš velkou roli, avšak od vzdálenosti 2 hodiny jízdy osobním automobilem ochota potenciálních zákazníků na účasti, i přes poměrně značnou unikátnost a malou konkurenci podobného typu sportovních cyklistických akcí, značně klesá. Potenciální cílová skupina zákazníků se nachází na ploše více jak 30 000 kilometrů čtverečních zahrnující mimo jiné i příhraniční regiony v Sasku. Z velkých měst, které leží v dosažitelné vzdálenosti od centra akce lze jmenovat například hlavní město Praha, Plzeň, Liberec, Ústí nad Labem či Karlovy Vary, ale také Chemnitz či Drážďany. Proto je důležité při přípravě a realizaci marketingových opatření propagující akci v areálu Hornického skanzenu Mayrau nemyslet pouze na český trh, ale rozvíjet marketingovou činnost také v německy mluvícím příhraničí.

Z ekonomického hlediska roli hrají také jednodenní účastníci sobotního programu. Dá se očekávat, že skupina potenciálních zákazníků účastnících se sobotního programu bude ze

sportovního hlediska pocházet z velmi pestré škály aktivních účastníků. Od naprostých začátečníků, pro něž plánovaná sportovní akce bude jednou z prvních zkušeností s akcí tohoto rozsahu, přes ambiciózní a výkonnostní sportovce až po zkušené a pravidelné účastníky podobných akcí. Vzhledem k charakteru trati a její menší technické i fyzické náročnosti je účast začátečníků a širší sportovní veřejnosti bez problémů možná. Jak bylo uvedeno, je velmi těžké specifikovat skupinu potenciálních zákazníků sobotního programu, věkově půjde o aktivní účastníky od 15 do 55 let s převahou mužů. Geograficky tato skupina bude pocházet již z menšího okruhu potenciálních zákazníků, kdy většina bude přijíždět ze vzdálenosti menší, než 1,5 hodiny cesty osobním automobilem. Díky snadné dostupnosti z hlavního města Prahy a ostatních regionů středních, západních a severních Čech je však okruh potenciálních účastníků stále široký.

Ostatní skupiny aktivních účastníků se podílejí na finanční úspěšnosti akce menší rolí.

Pasivní účastníci přítomní na místě konání akce v Hornickém skanzenu Mayrau jsou skupinou účastníků, jejichž význam na účasti je z finančního hlediska jednotlivé akce minimální až záporný, avšak při argumentaci s potenciálními partnery akce je jejich přímá účast velmi žádaná, čím více pasivních účastníků (potenciálních příjemců reklamních sdělení) na akci zavítá, tím lepší pozice pro pořadatele sportovní akce během vyjednávání o spolupráci s partnery. Motivace pasivních účastníků k návštěvě může být různá. Může se jednat o rodinné příslušníky či přátele a známé aktivních účastníků, může jít také o skupiny sportovních fanoušků, jenž samy nemají zájem se akce účastnit aktivně, pasivní účastníky také může přitahovat doprovodný program či atmosféra sportovní akce obecně. Skupina pasivních účastníků bude pocházet hlavně z bližšího okolí Hornického skanzenu Mayrau, není předpokládáno, že by příjezdový čas z místa bydliště do místa akce byl větší jak 30 minut.

4.12.2 Marketingový mix

Všechna zde uvedená opatření budou platit pro skupinu koncových zákazníků.

Produkt

Nabízeným produktem je startovní poplatek během sportovních akcí zahrnující registraci účastníka, pořadatelské služby včetně zajištění tratě traťovými maršály, časoměrné služby

včetně zpracování výsledků, občerstvení v areálu akce, občerstvení na trati během sobotního programu, vyhlášení nejrychlejších v jednotlivých etapách včetně rozdělení finančních a věcných cen podle rozpisu, použití tlakové myčky k očištění sportovního vybavení, doprovodný program a fotografickou dokumentaci akce. V případě účastníků, jenž se zúčastní celého třídenního programu v rámci etapového hodnocení také připadá vyhodnocení a případné ocenění nejrychlejších účastníků celého programu a možnost stavby stanu ve stanovém městečku.

Akce bude profilována jako profesionálně zorganizovaná sportovní cyklistická akce celostátního významu. Velký důraz bude kladen jedinečnost konceptu akce spočívající v etapovém hodnocení a na unikátní, industriální prostředí, ve kterém je akce pořádána.

Cena

Cena startovního bude rozdílná pro jednotlivé dny akce s ohledem na délku konání programu a také na cenu startovního na obdobných konkurenčních akcích. Dále cena startovního bude stanovena ve dvou úrovních: pro aktivní účastníky, jenž se zaregistrují do deseti dnů před začátkem konání akce a pro aktivní účastníky registrující se až bezprostředně před zahájením akce v areálu Hornického skanzenu Mayrau. Rozdělením zvýhodňující dříve registrované účastníky budou již rozhodnutí zákazníci finančně motivováni k registraci a zaplacení startovního v předstihu. Tímto krokem organizátor sleduje tři efekty: jednak bude moci lépe odhadnout skutečný počet aktivních účastníků a v návaznosti na tuto skutečnost vyjednat potřebný rozsah a objem smluvních dodávek cateringu, získá k dispozici předem vybrané finanční prostředky dříve, než dojde ke skutečnému plnění služeb a také eliminuje zvýšený zájem o registraci na místě konání akce a z toho plynoucí nutnost dimenzování registračního místa pro všechny aktivní účastníky a omezí případné fronty. Konkrétní ceny startovního jsou uvedeny ve finančním plánu.

Pro pasivní účastníky je vstup do areálu Hornického skanzenu Mayrau, stejně jako účast na doprovodném programu zdarma.

Distribuce

Produkt, v našem případě aktivní účast na sportovní cyklistické akci, je plně vázán na místo konání. Proto distribuce produktu, jako třetí položka z Kotlerova marketingového mixu, je pouze minimálně ovlivnitelná. Dá se říci, že místo plnění služby patří k jedné z vlastností nabízeného produktu.

Registrace a platba startovného může probíhat dvěma způsoby, jenž ve výsledku určí i cenu startovného. První možností je elektronickou formou v internetovém formuláři a následným uhrazením startovného na bankovní účet pořadatele. Na místě konání akce účastník pouze podepíše předstartovní prohlášení, z něhož vyplývá, že účastník se akce účastní výhradně na vlastní riziko, a obdrží mimo jiné startovní číslo a časoměrný čip. Druhou možností je registrace a platba startovného až na místě.

Propagace

K propagaci produktu, respektive seriálu sportovních akcí bude použito celé řady marketingových nástrojů. Půjde jak o nástroje zaměřené na aktivní účastníky, tak na pasivní účastníky. Část uvedených propagačních opatření bude sezónního typu.

Základním propagačním nástrojem budou webové stránky podniku eventure, s.r.o., na kterých se uživatelé nedozvědí pouze o činnosti podniku, ale také o právě pořádaných sportovních akcích. Z přehledného menu graficky ztvárněného v souladu s navrženým korporátním designem se návštěvníci stránek mohou dostat do jednotlivých sekcí stránek. Úvodní stránka bude patřit aktualitám z příprav a průběhu akcí, v horní liště potom budou umístěny záložky logicky rozdělené podle jednotlivých sekcí, zároveň ve sloupci na levém okraji stránek budou umístěny odkazy ke konkrétním akcím v různých lokalitách. V záložce nazvané program návštěvníci naleznou propozice a oficiální rozpisy ke všem částem závodního programu, časový harmonogram jednotlivých dní, plánky tratí všech dnů a po skončení akce také celkové i dílčí výsledky. V záložce návštěvníci budou umístěny informace o doprovodném programu, nejvýhodnější trase příjezdu do místa konání akce, informace o parkování a možnostech ubytování a stravování v areálu akce a jeho nejbližším okolí. Záložka média bude referovat o mediální prezenci akce ve sdělovacích prostředcích, budou zde zveřejněny tiskové zprávy a také vystavena obsáhlá fotogalerie z průběhu akce. V záložce eventure se budou nacházet informace o pořadateli akce, kontakty na pořadatele a archiv již proběhlých akcí. V záložce partneři budou uvedeny všechny partnerské podniky včetně hypertextových odkazů na jejich internetové prezentace. Souběžně s webovými stránkami budou také vytvořeny stránky na internetových sociálních sítích. S ohledem na zaměření akce nejen na český trh, budou webové stránky vytvořeny mimo české verze také v německé jazykové mutaci. V prvních fázích života podniku eventure, s.r.o. půjde o jeden z mála marketingových nástrojů, ale i v pozdějších fázích se bude jednat o zásadní nástroj propagace pořádaných

akcí, kde potenciální účastníci dostanou kompletní informace o zamýšlených sportovních akcích, na jejichž základě se rozhodnou, zda se účastníky skutečně stanou.

Jedním z nejdůležitějších propagačních nástrojů zaměřených na aktivní účastníky akce bude zveřejnění zamýšlené sportovní akce v kalendáři akcí, respektive závodů. Ekonomicky půjde o zdaleka nejefektivnější propagační nástroj, kdy většina aktivních návštěvníků se o akci dozví právě z tohoto zdroje a zároveň náklady na zapsání akce do kalendáře akcí jsou minimální. Je vhodné akci zanést nejen do odborných cyklistických kalendářů akcí v tištěné a elektronické podobě, ale také do kalendářů akcí sportů, jenž jsou horským kolům příbuzné, jako například triatlon. Organizátor uveřejní pořádaný sportovní event i v zahraničních kalendářích. Z hlediska oslovení pasivních účastníků je nutné akci uveřejnit v obecných kalendářích kulturních a společenských akcí, geograficky zaměřené na region konání akce. Poměrně důležité je umístit akci do kalendáře v předstihu alespoň jednoho měsíce, lépe však více tak, aby potenciální účastníci mohli s touto akcí počítat a mohli ji zařadit do svého plánu akcí a směřovat na ni svojí sportovní přípravu.

S menší efektivností poměru vynaložených prostředků na propagaci a počtu rozhodnutých účastníků lze počítat u reklamy v odborných tištěných a elektronických médiích. Nedá se sice hovořit o vysoké finanční náročnosti tohoto opatření, kdy úzká spolupráce s mediálními partnery zaručí mírné náklady na tuto formu propagace. Nemělo by jít o klasickou inzerci v podobě reklamních sdělení v případě tištěné formy respektive bannerů s hypertextovým odkazem, ale spíše bude vhodnější použít formu PR článků uveřejněných ve vybraných médiích. Tato forma propagace má za cíl spíše posilovat vztahy podniku eventure, s.r.o. s veřejností, než přímo inzerovat nabízené akce.

Spíše na pasivní účastníky akce je namířeno další marketingové opatření, kterým je úzká spolupráce s mediálním partnerem ve formě regionální rozhlasové stanice. Tomuto partnerovi budou poskytnuty vouchery na volné startovné v sobotním programu, o tyto poukázky se pak bude v živém vysílání soutěžit.

Poslední, pravidelně nasazované marketingové opatření bude sestavování a posílání takzvaných newsletterů. Bude se jednat o hromadné zprávy zasílané vybraným příjemcům informující o pořádaných akcích. Konkrétní emailové adresy budou získávány během registračního procesu aktivních účastníků. V žádném případě se nemá jednat o nevyžá-

danou poštu, registrující se účastník nejprve musí schválit přijímání takovéto pošty, každá zpráva navíc bude obsahovat odkaz vedoucí ke zrušení zasílání na dotčenou adresu.

Ostatní formy propagace, zejména potom klasická reklama v mainstreamových médiích či na outdoorových nosičích reklamy (billboardy, bigboardy, plakáty) bude, vzhledem k malé efektivnosti a velké finanční náročnosti, stát na okraji zájmu.

4.13 Exekutivní plán

Podnik se jmenuje eventure, s.r.o. a jeho plánem je pravidelně pořádat sportovní cyklistické akce. Protože cyklistika je v České republice nejčastěji aktivně provozovaným sportem a pasivně druhým nejoblíbenějším sportem vůbec, jedná se o statisíce potenciálních účastníků. Základní model třídní cyklistické akce horských kol hodnocený etapovým způsobem je v rámci českého trhu jedinečný, v zahraničí však vyzkoušený. Příprava a realizace sportovních akcí a běžný provoz podniku bude financován z výnosů z prodeje startovního a z výnosů ze smluvních ujednání s partnery a sponzory akcí, v jejichž prospěch budou během sportovních akcí realizovány rozsáhlé reklamní aktivity. Personál se skládá z jednoho pracovníka po celý rok a jednoho pracovníka během hlavní sezóny. Fixní náklady jsou tedy nízké. Doba návratnosti počáteční investice ve výši 320 000,- Kč je při realistické variantě počtu zákazníků nastavena na 7 let.

5 Závěr

V literární rešerši byla nejprve zpracována problematika tvorby podnikatelského plánu. Byl uveden obecný proces tvorby podnikatelského plánu, jeho náležitosti, příjemci a význam. Jednotliví autoři se na základních rysech a obsahu podnikatelského plánu shodují, odlišnosti vznikají v názoru, do jakých detailů by měli být jednotlivé kapitoly zpracovány. Autoři, kteří vnímají podnikatelský plán jako základní dokument pro získávání investorů doporučují se zaměřit na finanční stránku plánu, naopak autoři vnímající podnikatelský plán jako vnitropodnikový dokument vyzdvihují význam výrobního a marketingového plánu. Dále se literární rešerše věnuje investiční činnosti, kde jsou stručně shrnuty jednotlivé fáze investičního procesu, jež nemůže být chápán pouze jako činnost již existujícího podniku, nýbrž také jako součást úvah potenciálního či začínajícího podnikatele. Nakonec se literární rešerše zabývá, s ohledem na téma práce a obor, v němž bude dotčený podnik působit, rozdělením sportovních akcí a významem sponzoringu.

Vlastní práce obsahuje podnikatelský plán se všemi jeho hlavními částmi. Plán je zaměřen na nově vznikající podnik působící na trhu pořádání sportovních cyklistických akcí. Záměrem je uspořádání čtyř třídních sportovních akcí ročně s unikátním programem a odehrávajících se v atraktivních lokalitách.

Analýza globálního prostředí, nevyznívá pro navržený podnikatelský záměr nikterak negativně, z pohledu pořadatele sportovních akcí neexistují podmínky, které by znemožňovali či významně omezovali podnikání ve zvoleném oboru. Sociální faktory mohou být hodnoceny jako pozitivní, technologické faktory zvolený obor podnikání ovlivňují pouze nepatrnou měrou. Z některých skutečností ekonomických a politických faktorů plynou jistá rizika, avšak nikoliv takové závažnosti, aby bylo ovlivněno založení a chod podniku.

Dále byl zhodnocen význam sportu, potažmo sportovních akcí a to jak z celospolečenského, tak z ekonomického hlediska. Můžeme zde prohlásit, že společenský přínos sportu je veskrze kladný, ekonomický význam není zanedbatelný, objem finančních prostředků ve sportovním byznysu se odhaduje na 1,4% HDP.

Hlavním produktem nově vzniklého podniku bude realizace sportovních akcí v různých lokalitách Středočeského kraje. Jelikož lokalita je nedílnou součástí produktu a do značné míry ovlivňuje jeho komerční úspěch měřitelný v počtu aktivních účastníků, respektive výnosů z prodeje startovního, je výběru vhodné lokality věnována náležitá pozornost. Z celkem pěti

lokalit byla metodou Grid analýzy zvolen areál Hornického skanzenu Mayrau ve Vinařicích u Kladna, ve kterém se bude odehrávat modelová sportovní akce. Tato lokalita byla také pečlivě zanalyzována ze všech aspektů podstatných pro pořadatele sportovní cyklistické akce.

Jako součást podnikatelského plánu byl charakterizován trh sportovních cyklistických akcí. Díky tomu, že podle sociologického výzkumu Sport Central je České republice cyklistika absolutně nejčastěji aktivně provozovaný sport a druhý nejoblíbenější sport vůbec, je zde možné očekávat poměrně vysokou poptávku účasti na sportovních cyklistických akcích. Z hlediska konkurence existují v na českém trhu pouze dva podniky zabývající se organizováním sportovních cyklistických akcí.

V návrhu investiční fáze jsou rozpracovány jednotlivé kroky, které následují během a těsně po založení podniku. Tato část zahrnuje i proces získávání partnerů a sponzorů, jenž je velmi podstatný z dlouhodobého finančního pohledu. Jsou zde také specifikovány důležité subjekty z okolí podniku, jejichž kontakt s organizátorem je pro pořádání modelové sportovní akce nevyhnutelný.

Personální plán specifikuje počty plánovaných zaměstnanců včetně hierarchie a vymezení odpovědnosti. Záměr je z personálního hlediska velmi střídmý, celoročně se počítá pouze s jedním vedoucím pracovníkem, další spolupracovník bude nasazen, s ohledem na sezónnost produkce podniku, pouze během přípravných a realizačních fází jednotlivých sportovních akcí. Ostatní spolupracovníci budou k dispozici pouze těsně před a během realizace sportovních akcí. Tento model tak významně snižuje fixní náklady na chod podniku.

V produkčním plánu jsou konkretizovány jednotlivé kroky nutné pro zdárné zvládnutí modelové sportovní akce v Hornickém skanzenu Mayrau. Celá tato část je koncipována jako navržení kroků během přípravné, realizační a likvidační fáze modelové sportovní akce, logicky uspořádané podle časové posloupnosti.

Finanční plán obsahuje tři hlavní části.

- Ekonomická kalkulace provozu definuje rozpočet modelové sportovní akce. Rozdíl mezi náklady na pořádání akce a výnosy z prodeje startovního dosahují bezmála 34 tisíc Kč. V dalších ekonomických úvahách potom bude s touto částkou dále kalkulováno jako se ziskem z jedné pořádané sportovní akce.

- Plán cash flow předpovídá plánované příjmy a výdaje ve čtvrtletním taktu. Po počáteční investici přichází kritické období na mezi čtvrtým a šestým kvartálem, kdy rezerva hotovosti bude dosahovat pouze jednotek tisíců korun. Od druhého roku existence se však situace stabilizuje a podnik nebude mít problém s nedostatkem okamžitě likvidního kapitálu.
- Plánovaná výsledovka je vytvořena ve třech variantách, kdy proměnnou je počet aktivních účastníků sportovních akcí, respektive tržby z prodeje startovního. V případě realistického scénáře vytvoří podnik za první rok existence poměrně výraznou ztrátu, od druhého roku však bude generovat stále zvyšující se zisk, kdy doba návratnosti je předpokládána na sedm let. V případě optimistické varianty počáteční investice vrátí během druhého roku existence, naopak podle pesimistické varianty podnik nikdy nedosáhne černých čísel a bude vytvářet ztrátu.

Marketingový plán vymezuje cílové skupiny a nástroje pro jejich oslovení. Nejde pouze o koncové zákazníky (účastníky sportovních akcí), ale také potenciální partnery a sponzory akcí, na které je nutné také marketingově působit. Dále je definován marketingový mix z hlediska produktu, ceny, distribuce a propagace.

Nakonec celý podnikatelský plán stručně shrnuje exekutivní plán.

Záměr pořádání sportovních akcí jako podnikatelská činnost je podle všech dostupných ukazatelů realizovatelný. Neexistují bariéry vstupu na trh a zároveň potenciální cílová skupina je dostatečně veliká. Finančně je záměr také životaschopný, avšak za několika podmínek. Akce samotné jsou podle předběžných kalkulací ziskové, avšak zisk z nich nedosahuje takových hodnot, aby pokryl i fixní náklady spojené s každodenním chodem podniku. Je tedy na zvážení, zda-li je v silách získat všechny plánované partnery a sponzory akcí, kteří se budou díky nákupu reklamních opatření v jejich prospěch podílet významnou částkou na pokrytí nákladů spojených s provozem podniku. Pokud podaří získat podporu plánovaných partnerů, je možné záměr doporučit k realizaci. Na zvážení potom je rozšířit provoz podniku i na zimní sportovní akce a eliminovat tak značnou sezónnost podnikatelské činnosti.

6 Seznam použitých zdrojů

- [1] KORÁB, Vojtěch ; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0
- [2] KORÁB, Vojtěch ; MIHALSKO, Marek. Založení a řízení společnosti. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- [3] HISRICH, Robert; PETERS, Michael. Založení nového podniku. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6
- [4] SINGLER, Axel. Businessplan. 3. vyd. München : Haufe-Lexware, 2010. ISBN 978-3-448-10041-9
- [5] PROKOP, Michael. Co je to podnikatelský plán. In PROKOP, Michael. Jak napsat podnikatelský plán : aneb kudy vede cesta k úspěchu. Praha : CzechInvest, 2005.
- [6] FOTR, Jiří ; SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2
- [7] DUCHOŇ, Bedřich. Inženýrská ekonomika. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-763-0
- [8] SYNEK, Miroslav, et al. Podniková ekonomika. 3. vyd. Praha : C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7
- [9] NÝVLTOVÁ, Romana; REŽŇÁKOVÁ, Mária. Mezinárodní kapitálové trhy. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1922-1
- [10] KISLINGEROVÁ, Eva. Oceňování podniku. 2. vyd. Praha : C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-529-1
- [11] DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel; LACKO, Branislav. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3
- [12] SCHOLLEOVÁ, Hana. Investiční controlling. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2952-7
- [13] PELIKÁN, Václav. Likvidace podniku. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2243-6
- [14] KARLÍČEK, Miroslav; KRÁL, Petr . Marketingová komunikace. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2
- [15] PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8
- [16] SVOBODOVÁ, Kamila. Analýza: Demografické stárnutí ČR podle výsledků projekce. Demografický informační portál [online]. 23.03.2012 [cit. 2012-10-04]. Dostupné z: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=824
- [17] Nejnovější ekonomické údaje. Český statistický úřad [online]. 12.09.2012 [cit. 2012-10-08]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>
- [18] Aktuální prognóza ČNB: Prognóza HDP. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Česká národní banka [online]. 1.11.2012 [cit. 2012-11-08]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#HDP
- [19] Měsíční náklady práce v třídění podle sekce CZ-NACE. In Úplné náklady práce za rok 2010 [online]. Praha : Český statistický úřad, 1.11.2011 [cit. 2011-11-13]. Dostupné z: [www.czso.cz/csu/2011ediciplan.nsf/t/420026CDE6/\\$File/31121111.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011ediciplan.nsf/t/420026CDE6/$File/31121111.pdf)
- [20] ŠAMANOVÁ, Gabriela. Spokojenost se stavem ve vybraných oblastech veřejného života - Leden 2012[online]. Centrum pro výzkum veřejného mínění Sociologický ústav AV ČR, 2012[cit. 2012-05-06]. Dostupné z: http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/101231s_ps120206.pdf
- [21] Jak se platí daně ve světě. BusinessInfo.cz Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 2009 [cit. 2012-05-06]. Dostupné z:

- <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/daneucetnictvi/jak-se-plati-dane-ve-svete/1000465/55415/>
- [22] OPATRŇY, David. Ročenka ČSTV 2010. 1. vyd. Praha : Olympia, 2011. Statistika členské základny, s. 206 . ISBN 27-030-2011
- [23] WOLLENBERGER, Klaus. Taschenbuch der Betriebswirtschaft. 2. vyd. Lipsko : Fachbuchverlag Leipzig, 2004. ISBN 3-446-22607-9
- [24] Český statistický úřad. Vývoj obyvatelstva České republiky v roce 2009. Praha : Český statistický úřad, 2010. ISBN 978-80-250-2036-4.
- [25] WILTS, Henning. Sportevents und Nachhaltigkeit. Wuppertal : [s.n.], 2005. ISBN 0202-2492-238.
- [26] HINTERMANN, Ralph. Sportmarkt in Zahlen. In Mobile Motion Tracking Services. Berlin: BITKOM, 2007.
- [27] KLEISSNER, Anna. Die wirtschaftliche Bedeutung des Sportes. Salzburg : SportsEconAustria, 2006.
- [28] TROISEN, Gerhard. Sportökonomie. 2. vyd. Aachen : Meyer&Meyer Verlag, 2009. ISBN 978-3-89899-514-6
- [29] Lokalita: č. 7 Mayrau - Robert (Gottwald II, Fierlinger I). GREMLICA, Tomáš et al. Analytická studie stavu krajiny Kladenska v částech narušených těžbou černého uhlí. Doplněná a upravená verze. Praha: Ústav pro ekopolitiku, 2005.
- [30] ŘEHOUNEK, Jiří, Klára ŘEHOUNKOVÁ a Karel PRACH. Ekologická obnova území narušených těžbou nerostných surovin a průmyslovými deponiemi [online]. České Budějovice:Calla, 2010, 172s.[cit. 2012-05-25]. Dostupné z: http://lep.entu.cas.cz/benes/2010_Rekultivace_BezObalky.pdf
- [31] MERUNKOVÁ, Iveta. Vinařice: Návrh - Dokumentace upravená v souladu s §188 odst.1.SZ. Praha, 2010.
- [32] MIXA, Marek. Cyklovýsledky [online]. 2012 [cit. 2012-11-09]. Dostupné z: <http://vysledky.cyklovysledky.cz/>
- [33] Sport roku 2012: Největší český sociologický výzkum sportovních návyků. Sport roku 2012 [online]. 2012 [cit. 2012-10-28]. Dostupné z: <http://www.sportcentral.cz/>
- [34] MATĚJKA, Libor. Konečně se prokázalo, jak je cyklistika populární. Roadcycling.cz [online]. 16.9.2011 [cit. 2012-06-23]. Dostupné z: <http://www.roadcycling.cz/index.php5?str=clanek&id=1467&zpz=1>
- [35] Kdo jsme. ČS MTB TEAM [online]. 2010 [cit. 2012-06-22]. Dostupné z: <http://www.csmtbteam.cz/staticka/o-nas-5.html>
- [36] Election of best events of 2011 UCI Mountain Bike World Cup. UCI COMMUNICATION SERVICES. Union Cycliste Internationale [online]. 06.11.2011 [cit. 2012-06-22]. Dostupné z: <http://www.uci.ch/Modules/ENews/ENewsDetails.asp?>
- [37] NĚMEC, Jan a Petr SLAVÍK. Spořádalo se 32 kg müsli. Máme pro vás NEJ z Vysočiny. Mtbs.cz [online]. 17.5.2012 [cit. 2012-06-23]. ISSN 1803-5744. Dostupné z: <http://mtbs.cz/clanek/sporadalo-se-32-kg-musli-mame-pro-vas-nej-z-vysociny>
- [38] ÚSTAV PRO EKOPOLITIKU, o.p.s. Strategie udržitelného rozvoje Statutárního města Kladna: Verze pro výběr strategických cílů. Kladno, 2007, 310 s. Dostupné z: <http://www.mestokladno.cz/strategie-udrzitelneho-rozvoje-statutarniho-mesta-kladna/ds-36308/archiv=0&p1=2100019827>
- [39] Středisko Vinařice. STÁTŇÍ OBNOVA ŽELEZNIC A.S. Státní obnova železnic [online]. 2006-2011 [cit. 2012-10-11]. Dostupné z: <http://www.soz.cz/index.php?page=3.2.3>
- [40] MARŠÍK, Jaroslav a Lubor TESAŘ. Jak je to s § 47 a pořádáním cyklistických závodů. Česká cyklistická asociace [online]. 18.02.2012 [cit. 2012-10-07]. Dostupné z:

- <http://www.czca.cz/2012/02/jak-je-to-s-%C2%A7-47a-a-poradanim-cyklistickych-zavodu-2/#more-210>
- [41] MATĚJKA, Libor. Nad organizátory silničních závodů se stahují mraky. RoadCycling.cz: Silniční cyklistika na webu [online]. 01.11.2011 [cit. 2012-10-07]. Dostupné z: <http://www.roadcycling.cz/index.php5?str=clanek&id=1540&zpz=1>
- [42] SRPOVÁ, Jitka. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 59. ISBN 978-80-247-3339-5
- [43] Sport roku 2012: Největší český sociologický výzkum sportovních návyků. Sport roku 2012 [online]. 2012 [cit. 2012-10-28]. Dostupné z: <http://www.sportcentral.cz/>
- [44] BISCHOF, Roland. Wie Profis Sponsoren gewinnen: Basiswissen und Leitfaden für die Praxis. 2., umfassend erw. und überarb. Aufl. Göttingen: BusinessVillage, 2007. ISBN 39-383-5840-8

7 Seznam příloh

- Příloha č. 1 Lokality pro umístění akce
- Příloha č. 2 Grid analýza: Výběr lokality pro umístění akce
- Příloha č. 3 Přehled druhů partnerství
- Příloha č. 4 Hierarchie podniku
- Příloha č. 5 Program modelové akce
- Příloha č. 6 Ekonomická kalkulace provozu: náklady
- Příloha č. 7 Ekonomická kalkulace provozu: výnosy
- Příloha č. 8 Plán toku hotovosti
- Příloha č. 9 Plánovaná výsledovka
- Příloha č. 10 Korporátní design
- Příloha č. 11 Situační plán akce
- Příloha č. 12 Plán tratí MX
- Příloha č. 13 Plán tratí XCO

Lokality pro umístění akce

Lokalita 1: Příbram – Padák

Jedná se o lokalitu na jihovýchodním okraji města Příbram, LAU1 Příbram, přesně v lesoparku okolo lyžařského svahu Padák. Tato lokalita byla z do výběru zařazena z několika důvodů. Jednak je to dostatečně členitý lesní terén vhodný pro stavbu tratě pátečního a nedělního programu s dostatečným převýšením a velkou přehledností pro diváky, blízkost třicetičtyřtisícového města Příbram, které poskytuje zázemí jak pro aktivní, tak pasivní účastníky akce, zejména potom ubytovací a stravovací služby. Mezi silné stránky této lokality patří mimo jiné velmi snadná dostupnost jak individuální automobilovou tak veřejnou dopravou, působení občanského sdružení CK Windoor's Příbram jako potenciálního spoluorganizátora a partnera akce, a deklarovaná, oficiální podpora města Příbram cyklistice jakožto sportu obecně.

Nevýhodou této lokality je nedostatečné technické a technologické zázemí pro pořádání akce zamýšleného rozsahu, stejně jako spleť vlastnícká struktura pozemků v centru potenciální akce. Mezi slabé stránky této lokality patří pouze omezené prostorové možnosti stavby expo areálu, parkování a také špatná dostupnost záchranných složek do některých míst plánované tratě. Problematická se jeví také stavba tratě sobotního programu, neboť potenciální centrum závodu je poměrně úzce ohraničeno silnicemi 1. třídy, jejichž křížování by bylo organizačně velmi náročné a mimoúrovňové křížení není k dispozici.

Lokalita 2: Kladno – Mayrau

Na jižním okraji obce Vinařice u Kladna, LAU1 Kladno, se nachází další lokalita užšího výběru. Konkrétně se jedná o území bývalého černouhelného dolu Mayrau a dnešního Hornického skanzenu Mayrau. Vybraná lokalita, respektive centrum akce a převážná část tratě ale administrativně spadá do katastrálního území obce Vinařice. Lokalita je charakterizovaná velkou členitostí krajiny, mnohde uměle vytvořenou na místě bývalých odvalů a hald vzniklých po hlubinné těžbě černého uhlí. Tato „nová“ krajina skýtá velké možnosti při navrhování budoucí tratě pátečního a nedělního programu. Zázemí velkého města představuje významný zdroj infrastruktury potřebné k pořádání zamýšlené sportovní akce. Velkou příležitostí je zakomponování stávajících starých důlních prvků do tratě, stejně jako marketingové propojení staré industriální architektury a moderního pojetí celé akce. Z organizačního hlediska je velkým přínosem snadná dostupnost centra akce, bezproblémové

Příloha č. 1

možnosti parkování a neomezená velikost expo plochy, stejně jako možnost využití stávajícího technického vybavení v centru akce. Velkým usnadněním v přípravné fázi akce je skutečnost, že pozemky pod zamýšleným centrem akce a velkou částí pátečního a nedělního programu jsou ve vlastnictví státu, respektive jeho příspěvkové organizace a státního podniku.

Nevýhodou je komplikovaný finální vjezd do areálu bývalého dolu pro účastníky akce osobními automobily, menší absolutní převýšení možné tratě pátečního a nedělního programu a nutnost úpravy stávající náletové zeleně při její tvorbě. Problémem by také mohla být relativně menší plocha území vhodná pro tvorbu tratě a z toho vyplývající její neobvyklý charakter.

Lokalita 3: Sedlčany – Roudný

V severní části katastrálního území města Sedlčany, LAU1 Příbram, se nachází další lokalita s velkým potenciálem k uspořádání sportovní akce zamýšleného typu a rozsahu. Přesně jde o areál stávající autokrosové tratě a přilehlého lesa zvaného Roudný. Lokalita je charakteristická zvlněnou krajinou s dostatečnou členitostí vhodnou ke stavbě trati. Specifikem je potom potok Mastník procházející přímo potenciálním centrem zázemí akce. Samotný stávající areál potom nabízí dostatek zpevněných ploch pod širým nebem vhodných ke stavbě zázemí akce, parkování účastníků akce osobními automobily a konstrukci expo areálu, stejně jako technické infrastruktury a vybavení použitelné pro konání zamýšlené sportovní akce. Velkým kladem této lokality je charakter krajiny v širokém okolí centra akce, pro stavbu tratě na sobotní program není kladeno mnoho omezení v podobě oblastí se zvýšeným stupněm ochrany přírody, ani nepřekonatelných hlavních silničních tahů.

Nevýhodou se potom zdá být relativně malá velikost města Sedlčany a z toho vyplývající menší vybavenost města turistickou infrastrukturou, jako jsou ubytovací a stravovací služby. Zvolená lokalita je sice dobře přístupná hlavními silničními tahy, avšak doprava veřejnou dopravou je přinejmenším obtížná. Mezi další nevýhodu se dá jmenovat skutečnost, že lokalita v Sedlčanech není ničím výjimečná, postrádá genius loci a prvky podle kterých by se vryla účastníkům akce do paměti.

Lokalita 4: Jílové u Prahy – Chotouň

Další lokalitou potenciálně vhodnou pro uspořádání zamýšlené sportovní akce je lyžařské

Příloha č. 1

středisko nacházející se na východním okraji katastrálního území města Jílové u Prahy, LAU1 Praha – Západ, v místní části zvané Chotouň. Možné centrum akce je umístěno ve spodní stanici hlavního lyžařského vleku Ski areálu Chotouň, kde se nalézá parkoviště pro osobní automobily, technické a sociální zázemí a zpevněná plocha pro expo areál. Trať pro páteční a nedělní program bude postavena na severním svahu kopce Drnka a přilehlých loukách, které jsou ve vlastnictví státního podniku a místní samosprávy. Další silnou stránkou je dostatečně členitý terén pro stavbu tratě pro všechny tři dny programu.

Ačkoliv samotné centrum akce a plánovaná trať nedělního programu nijak nezasahuje do území se zvýšeným stupněm ochrany přírody a krajiny, je zde přítomno silné omezení v podobě Přírodního parku Střed Čech, jehož hranice těsně kopírují centrum zamýšlené akce ze tří světových, proto by bylo nutné při tvorbě sobotního programu volit v některých místech kompromisní řešení vedení tratě. Další slabou stránkou je velikost města Jílové u Prahy, které nedokáže poskytnout kvalitní zázemí z hlediska vybavenosti turistickou infrastrukturou využívanou účastníky akce. Zároveň dostupnost do Hlavního města Prahy není ani individuální automobilovou dopravou, ani veřejnou hromadnou dopravou ideální.

Lokalita 5: Újezd – Bouchalka

Přímo na hranici Středočeského a Plzeňského kraje v katastrálním území obce Újezd u Cerhovic, LAU1 Beroun, se v areálu Bouchalka nachází další místo vhodné k uspořádání zamýšlené sportovní akce. Samotný areál poskytuje vhodné technické a organizační zázemí, stejně jako dostatečné parkovací plochy pro osobní automobily účastníků akce a dostatečné možnosti pro stavbu expo areálu. Samotné centrum celé akce je možné situovat na velké odstavné parkoviště před hotelem Bouchalka, trať pátečního a nedělního programu je potom možné postavit v přilehlém lese, na severním svahu Kařízské hory, která poskytuje dostatečně zajímavé a obtížné terény. Velkou výhodou je velmi snadná dostupnost po dálnici, existence ubytovacích a stravovacích služeb přímo v zázemí závodu a jednoduchá vlastnická struktura pozemků pod možnou tratí pátečního a nedělního programu.

Přestože je centrum akce výborně dostupné osobní automobilovou dopravou a veřejná hromadná doprava je v místě také přítomna, nelze ovšem díky jisté odlehlosti od velkých sídel počítat s větším množstvím pasivních účastníků akce. Místním šetřením bylo zjištěno, že v místě dostupná infrastruktura a technické zázemí dostačuje pro velikost zamýšlené akce, její expanze by však byla za stávajících podmínek komplikovaná.

Příloha č. 2

Grid analýza: Výběr lokality pro umístění podniku

Faktory	Váha faktoru	Lokalita 1 Příbram	Lokalita 2 Mayrau	Lokalita 3 Sedlčany	Lokalita 4 Chotouň	Lokalita 5 Bouchalka
Krajina	20%					
Atraktivita	5%	7	8	6	7	8
Členitost	5%	7	8	6	8	7
Ochrana	5%	8	7	9	1	6
Možnosti volby tratí	5%	2	6	9	2	7
Dostupnost	15%					
Automobily	7%	8	5	5	4	9
Hromadná doprava	3%	7	6	4	3	4
Pěší ze sídel	5%	8	6	6	4	1
Technické zázemí	40%					
Stávající	5%	2	8	6	4	7
Plochy k vybudování	10%	2	8	8	5	9
Technická infrastruktura	10%	7	8	3	3	4
Expo plocha	5%	1	8	5	1	8
Parkování	7%	3	6	9	6	9
Turistická infrastruktura	3%	6	5	4	2	3
Administrativa	25%					
Struktura majitelů pozemků	13%	2	8	3	8	2
Podpora místní samosprávy	7%	8	6	5	4	4
Marketingový potenciál	5%	6	9	2	5	2
	100%	4,9	7,13	5,49	4,56	5,59

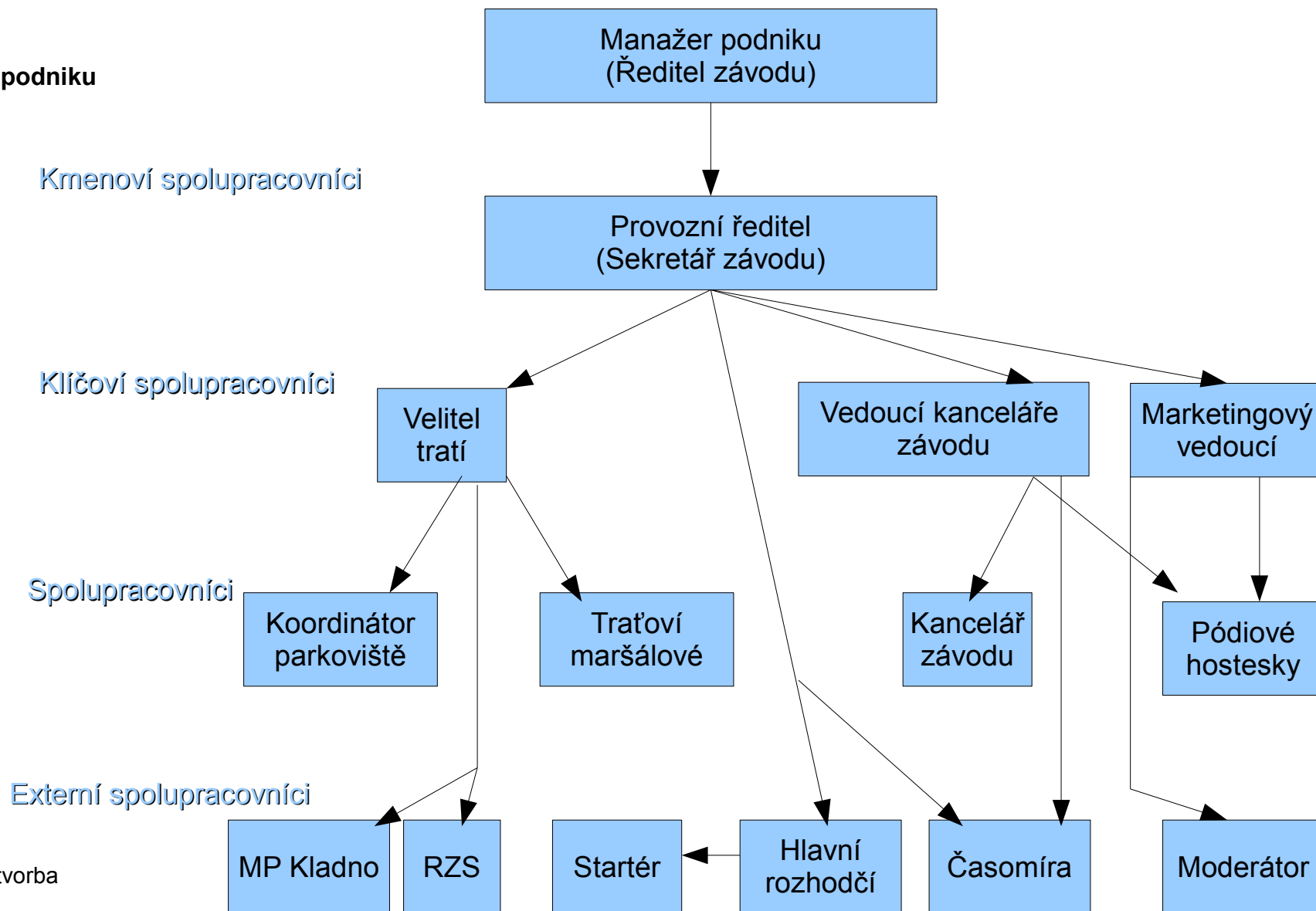
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 3

Přehled druhů partnerství

Partnerství	Počet partnerů	Hodnota partnerství	Velikost reklamní plochy	Umístění loga, jména partnera	Ostatní služby
Generální partner	1	500 000,- Kč/rok	800m ²	Název seriálu, bannery, deskové reklamy, cílová brána, sdílená reklamní stěna (pódium+tisková konference), startovního čísla elite, dres pro vedoucího závodníka elite, šerpa pro hostesky, oficiální oblečení organizačního týmu, všechny tiskoviny a propagační materiály, webové stránky	10 VIP pozvánek, 10 voucherů ke startu
Hlavní partner	2	166 000,- Kč/rok	500m ²	Bannery, deskové reklamy, sdílená reklamní stěna (pódium+tisková konference), horní/dolní část startovního čísla ženy, dres pro vedoucího závodníka ženy, vymežovací pásy, všechny tiskoviny a propagační materiály	3 VIP pozvánky, 5 voucherů ke startu
Oficiální partner	1	100 000,- Kč/rok nebo materiální plnění	300m ²	Bannery, deskové reklamy, sdílená reklamní stěna (pódium+tisková konference), startovní číslo junioři, vybavení poskytnuté partnerem všechny tiskoviny a propagační materiály, webové stránky	2 VIP pozvánky, 3 vouchery ke startu
Partner	5	20 000,- Kč/ rok nebo materiální plnění	50m ²	Bannery, deskové reklamy, sdílená reklamní stěna (pódium+tisková konference), všechny tiskoviny a propagační materiály, webové stránky	1 VIP pozvánka, 2 vouchery ke startu
Mediální partner	2	Poskytnutí reklamní plochy ve prospěch eventure, s.r.o. /moderátor	variabilní	Bannery, deskové reklamy, sdílená reklamní stěna (pódium+tisková konference), všechny tiskoviny a propagační materiály, webové stránky	1 VIP pozvánka, 5 voucherů ke startu

Hierarchie podniku



Program modelové akce

Pátek

10:00 – 16:30	Kancelář závodu otevřena
10:30 – 10:45	Tisková konference
11:30 – 12:30	Oficiální trénink sprint SX
12:30 – 12:45	Slavnostní předávání startovních čísel
13:00 – 14:00	Sprint SX: Kvalifikace Junioři, Ženy, Muži
14:15 – 15:45	Sprint SX: Finálové rozjíždky
15:50 – 16:00	Sprint SX: Finále Junioři, Ženy, Muži
16:10 – 16:25	Vyhlašovací ceremoniál
16:30 – 18:00	Doprovodný program

Sobota

09:00 – 15:00	Kancelář závodu otevřena
11:00 – 13:30	Maraton MX Muži: 76,8 km
11:05 – 13:15	Maraton MX Ženy: 51,2 km
11:15 – 13:20	Maraton MX Junioři: 51,2 km
12:40 – 13:00	Rámcové dětské závody
14:30 – 14:50	Trialová exhibice
15:00 – 15:15	Vyhlašovací ceremoniál
15:15 – 17:00	Oficiální trénink cross country XCO
15:30 – 17:00	Doprovodný program
17:30 – 21:00	Promítání outdoorových filmů

Neděle

08:00 – 15:00	Kancelář závodu otevřena
08:30 – 09:30	Oficiální trénink cross country XCO
10:00 – 11:00	Cross county XCO: Junioři
11:15 – 12:15	Cross county XCO: Ženy
12:15 – 12:45	Rámcové dětské závody
13:00 – 14:20	Cross county XCO: Muži
14:30 – 14:50	Vyhlašovací ceremoniál
15:00 – 15:15	Tisková konference

Příloha č. 6

Ekonomická kalkulace provozu: Náklady

Položka	Množství	Jednotky	Popis	Jednotkové náklady	Celkové náklady
1.0			Personál		
1.1	8	denní sazba	Klíčoví spolupracovníci bez Velitele tratí	1 000 Kč	8 000 Kč
1.2	15	denní sazba	Velitel tratí	1 000 Kč	15 000 Kč
1.3	65	denní sazba	Spolupracovníci	700 Kč	45 500 Kč
			Mezisoučet Personál		68 500 Kč
2.0			Materiální vybavení		
2.1	9	Ks. / 12	Ruční vysílačky 446 Mhz	490 Kč	368 Kč
2.2	5	Ks. / 12	Prodlužovací kabel na bubnu 50 m, 4 zásuvky	490 Kč	204 Kč
2.3	1	Pauš. / 12	Technika a vybavení k přípravě tratě	10 560 Kč	880 Kč
2.4	70	Ks. / 12	Triko organizačního týmu	130 Kč	758 Kč
2.5	2	Ks. / 12	Reklamní stěna pódium + tisková konference	2 000 Kč	333 Kč
2.6	1	Pauš. / 12	Značení tratě	8 000 Kč	667 Kč
2.7	1	Ks. / 12	Cílová brána	8 500 Kč	708 Kč
2.8	1	Pauš. / 12	Značení příjezdu do areálu	500 Kč	42 Kč
2.9	8	Ks.	Dres pro vedoucí závodníky+šerpy	900 Kč	bez započtení
2.10	550	Ks.	Startovní číslo + upevňovací materiál	6,50 Kč	3 575 Kč
2.11	1	Pauš.	Spotřebované energie	2 000 Kč	2 000 Kč
			Mezisoučet Vybavení		9 535 Kč
3.0			Peněžní odměny		
3.1	1	Pauš.	Pátek Muži Elite	1 700 Kč	1 700 Kč
3.2	1	Pauš.	Pátek Ženy Elite	1 200 Kč	1 200 Kč
3.3	1	Pauš.	Sobota Muži Elite	3 000 Kč	3 000 Kč
3.4	1	Pauš.	Sobota Ženy Elite	1 700 Kč	1 700 Kč
3.5	1	Pauš.	Neděle Muži Elite	3 000 Kč	3 000 Kč
3.6	1	Pauš.	Neděle Ženy Elite	1 700 Kč	1 700 Kč
3.7	1	Pauš.	Celkové pořadí Muži Elite	4 000 Kč	4 000 Kč
3.8	1	Pauš.	Celkové pořadí Ženy Elite	2 200 Kč	2 200 Kč
			Mezisoučet Peněžní odměny		18 500 Kč

Příloha č. 6

Položka	Množství	Jednotky	Popis	Jednotkové náklady	Celkové náklady
4.0			Občerstvení		
4.1	250	Osob	Pátek Občerstvení aktivní účastníci	23 Kč	5 750 Kč
4.2	21	Osob	Pátek Občerstvení organizační tým	50 Kč	1 050 Kč
4.3	1	Pauš.	Pátek Občerstvení VIP	2 500 Kč	2 500 Kč
4.4	400	Osob	Sobota Občerstvení aktivní účastníci + občerstvovací stanice	31 Kč	12 400 Kč
4.5	49	Osob	Sobota Občerstvení organizační tým	50 Kč	2 450 Kč
4.6	1	Pauš.	Sobota Občerstvení VIP	2 500 Kč	2 500 Kč
4.7	300	Osob	Neděle Občerstvení aktivní účastníci	23 Kč	6 900 Kč
4.8	29	Osob	Neděle Občerstvení organizační tým	50 Kč	1 450 Kč
4.9	1	Pauš.	Neděle Občerstvení VIP	2 500 Kč	2 500 Kč
Mezisoučet Občerstvení					37 500 Kč
5.0			Dodavatelé		
5.1	3	denní sazba	Mobiliář VIP salónku	1 870 Kč	5 610 Kč
5.2	2	denní sazba	Osvětlení + promítací technika + personál	2 500 Kč	5 000 Kč
5.3	1	Pauš.	Doprovodný program – živá kapela 1	2 500 Kč	2 500 Kč
5.4	1	Pauš.	Doprovodný program – živá kapela 2	4 000 Kč	4 000 Kč
5.5	1	Pauš.	Doprovodný program – trialová exhibice	1 000 Kč	1 000 Kč
5.6	1	Pauš.	Časomíra pá+so+ne	24 400 Kč	24 400 Kč
5.7	3	denní sazba	Fotograf	800 Kč	2 400 Kč
5.8	3	denní sazba	Moderátor + ozvučovací technika + poplatky OSA	2 500 Kč	bez započtení
5.9	3	denní sazba	Rozhodčí + startér	1 400 Kč	4 200 Kč
5.10	3	denní sazba	Lékař závodu	1 000 Kč	3 000 Kč
5.11	1	denní sazba	Záchranář	1 000 Kč	1 000 Kč
5.12	4	denní sazba	Kamionový návěs – pódium	15 000 Kč	bez započtení
Mezisoučet Dodavatelé					53 110 Kč
Náklady Celkem					187 145 Kč

Příloha č. 7

Ekonomická kalkulace provozu: Výnosy

Položka	Množství Optimistická varianta	Množství Realistická varianta	Množství Pesimistická varianta	Jednotek	Popis	Jednotkové výnosy	Celkové výnosy
1.0					Startovné na všechny etapy		
1.1	200	150	100	Osoba	Přihlášení předem	600 Kč	90 000 Kč
1.2	75	50	25	Osoba	Přihlášení na místě	750 Kč	37 500 Kč
					Mezisoučet Startovné na všechny etapy		127 500 Kč
2.0					Startovné Sprint SX		
2.1	35	25	15	Osoba	Přihlášení předem	130 Kč	3 250 Kč
2.2	35	25	15	Osoba	Přihlášení na místě	150 Kč	3 750 Kč
					Mezisoučet Startovné Sprint SX		7 000 Kč
3.0					Startovné Maraton MX		
3.1	150	100	50	Osoba	Přihlášení předem	300 Kč	30 000 Kč
3.2	150	100	50	Osoba	Přihlášení na místě	350 Kč	35 000 Kč
					Mezisoučet Startovné Maraton MX		65 000 Kč
4.0					Startovné cross country XCO		
4.1	75	50	25	Osoba	Přihlášení předem	200 Kč	10 000 Kč
4.2	75	50	25	Osoba	Přihlášení na místě	230 Kč	11 500 Kč
					Mezisoučet Startovné cross country XCO		21 500 Kč
	820	550	380		Výnosy Celkem		221 000 Kč

Plán toku hotovosti

	Hotovost na začátku čtvrtletí	0 Kč	132 509 Kč	65 584 Kč	23 844 Kč	3 642 Kč	15 777 Kč	1 111 Kč	4 181 Kč	15 148 Kč	13 389 Kč	25 329 Kč	39 983 Kč
1.0 Příjmy	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q	5.Q	6.Q	7.Q	8.Q	9.Q	10.Q	11.Q	12.Q	
1.1 Tržby ze sportovních akcí	0 Kč	67 710 Kč	67 710 Kč	0 Kč	0 Kč	74 481 Kč	74 481 Kč	0 Kč	0 Kč	81 929 Kč	81 929 Kč	0 Kč	
1.2 Platby Generálního partnera	0 Kč	125 000 Kč	125 000 Kč	125 000 Kč	125 000 Kč	125 000 Kč	125 000 Kč	125 000 Kč	125 000 Kč	125 000 Kč	125 000 Kč	125 000 Kč	
1.3 Platby Hlavních partnerů	41 700 Kč	41 700 Kč	41 700 Kč	41 700 Kč	83 400 Kč	83 400 Kč	83 400 Kč	83 400 Kč	84 300 Kč	84 300 Kč	84 300 Kč	84 300 Kč	
1.4 Platby Partnerů	10 000 Kč	12 500 Kč	15 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	17 500 Kč	20 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	22 500 Kč	25 000 Kč	10 000 Kč	
1.5 Prodej vlastního majetku	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	
1.6 Připsané úroky	0 Kč	596 Kč	1 181 Kč	429 Kč	66 Kč	284 Kč	20 Kč	75 Kč	273 Kč	241 Kč	456 Kč	720 Kč	
1.7 Půjčky	120 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	
1.8 Vložený kapitál	200 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	
1.9 Jiné příjmy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	
Příjmy celkem	371 700 Kč	247 506 Kč	250 591 Kč	177 129 Kč	218 466 Kč	300 665 Kč	302 901 Kč	218 475 Kč	219 573 Kč	313 970 Kč	316 685 Kč	220 020 Kč	
2.0 Výdaje	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q	5.Q	6.Q	7.Q	8.Q	9.Q	10.Q	11.Q	12.Q	
2.1 Nákup investičního majetku	6 860 Kč	22 100 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	15 500 Kč	0 Kč	0 Kč	13 400 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	
2.2 Personální náklady	140 000 Kč	200 000 Kč	200 000 Kč	140 000 Kč	140 000 Kč	200 000 Kč	200 000 Kč	140 000 Kč	140 000 Kč	200 000 Kč	200 000 Kč	140 000 Kč	
2.3 Spotřeba režijního materiálu	3 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	3 000 Kč	
2.4 Internet, telefon	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 500 Kč	6 500 Kč	6 500 Kč	6 500 Kč	6 500 Kč	6 500 Kč	6 500 Kč	
2.5 Cestovné	15 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	15 000 Kč	
2.6 Výdaje za služby	2 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	2 000 Kč	5 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	5 000 Kč	
2.7 Pronájem kanceláře+skladu	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	
2.8 Výdaje za marketing	10 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč	0 Kč	11 000 Kč	22 000 Kč	22 000 Kč	0 Kč	12 100 Kč	24 200 Kč	24 200 Kč	0 Kč	
2.9 Splátky úvěru	11 331 Kč	11 331 Kč	11 331 Kč	11 331 Kč	11 331 Kč	11 331 Kč	11 331 Kč	11 331 Kč	11 331 Kč	11 331 Kč	11 331 Kč	11 331 Kč	
2.10 Daně	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	6 677 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	7 596 Kč	
2.11 Jiné výdaje	30 000 Kč	0 Kč	0 Kč	5 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	5 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	5 000 Kč	
Výdaje celkem	239 191 Kč	314 431 Kč	292 331 Kč	197 331 Kč	206 331 Kč	315 331 Kč	299 831 Kč	207 508 Kč	221 331 Kč	302 031 Kč	302 031 Kč	208 427 Kč	
Hotovost běžného čtvrtletí	132 509 Kč	-66 925 Kč	-41 740 Kč	-20 202 Kč	12 135 Kč	-14 666 Kč	3 070 Kč	10 967 Kč	-1 758 Kč	11 939 Kč	14 654 Kč	11 593 Kč	
Hotovost na konci čtvrtletí	132 509 Kč	65 584 Kč	23 844 Kč	3 642 Kč	15 777 Kč	1 111 Kč	4 181 Kč	15 148 Kč	13 389 Kč	25 329 Kč	39 983 Kč	51 575 Kč	

Plánovaná výsledovka

Položka Realistická varianta				
1.0	Výnosy	1. rok	2. rok	3. rok
1.1	Tržby za prodej startovního	884 000 Kč	972 400 Kč	1 069 640 Kč
1.2	Výnosy z partnerství	547 600 Kč	891 100 Kč	901 100 Kč
1.3	Ostatní výnosy	2 206 Kč	407 Kč	1 909 Kč
	Výnosy celkem	1 433 806 Kč	1 863 907 Kč	1 972 649 Kč
2.0	Náklady	1. rok	2. rok	3. rok
2.1	Náklady na pořádání akcí	748 580 Kč	823 438 Kč	905 782 Kč
2.2	Personální náklady	680 000 Kč	680 000 Kč	680 000 Kč
2.3	Náklady na chod podniku	204 000 Kč	220 000 Kč	220 000 Kč
2.4	Marketingové náklady	50 000 Kč	55 000 Kč	60 500 Kč
2.5	Splátky úvěru	45 324 Kč	45 324 Kč	45 324 Kč
2.6	Ostatní	35 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
	Náklady celkem	1 762 904 Kč	1 828 762 Kč	1 916 606 Kč
	Zisk před zdaněním	-329 098 Kč	35 145 Kč	56 043 Kč
Optimistická varianta				
1.0	Výnosy	1. rok	2. rok	3. rok
1.1	Tržby za prodej startovního	1 263 200 Kč	1 389 520 Kč	1 528 472 Kč
1.2	Výnosy z partnerství	547 600 Kč	891 100 Kč	901 100 Kč
1.3	Ostatní výnosy	2 206 Kč	407 Kč	1 909 Kč
	Výnosy celkem	1 813 006 Kč	2 281 027 Kč	2 431 481 Kč
2.0	Náklady	1. rok	2. rok	3. rok
2.1	Náklady na pořádání akcí	748 580 Kč	823 438 Kč	905 782 Kč
2.2	Personální náklady	680 000 Kč	680 000 Kč	680 000 Kč
2.3	Náklady na chod podniku	204 000 Kč	220 000 Kč	220 000 Kč
2.4	Marketingové náklady	50 000 Kč	55 000 Kč	60 500 Kč
2.5	Splátky úvěru	45 324 Kč	45 324 Kč	45 324 Kč
2.6	Ostatní	35 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
	Náklady celkem	1 762 904 Kč	1 828 762 Kč	1 916 606 Kč
	Zisk před zdaněním	50 102 Kč	452 265 Kč	514 875 Kč
Pesimistická Varianta				
1.0	Výnosy	1. rok	2. rok	3. rok
1.1	Tržby za prodej startovního	504 800 Kč	555 280 Kč	610 808 Kč
1.2	Výnosy z partnerství	547 600 Kč	891 100 Kč	901 100 Kč
1.3	Ostatní výnosy	2 206 Kč	407 Kč	1 909 Kč
	Výnosy celkem	1 054 606 Kč	1 446 787 Kč	1 513 817 Kč
2.0	Náklady	1. rok	2. rok	3. rok
2.1	Náklady na pořádání akcí	748 580 Kč	823 438 Kč	905 782 Kč
2.2	Personální náklady	680 000 Kč	680 000 Kč	680 000 Kč
2.3	Náklady na chod podniku	204 000 Kč	220 000 Kč	220 000 Kč
2.4	Marketingové náklady	50 000 Kč	55 000 Kč	60 500 Kč
2.5	Splátky úvěru	45 324 Kč	45 324 Kč	45 324 Kč
2.6	Ostatní	35 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
	Náklady celkem	1 762 904 Kč	1 828 762 Kč	1 916 606 Kč
	Zisk před zdaněním	-708 298 Kč	-381 975 Kč	-402 789 Kč

