

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Porovnání vybraných zimních stadionů v Praze

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Libor Flemr, Ph.D.

Vypracoval:

Bc. Vítězslav Černý

Praha, srpen 2016

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

V Praze, dne 15. 8. 2016

.....

podpis diplomanta

Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu diplomové práce Ph.Dr. Liboru Flemrovi, Ph.D. za odbornou pomoc a cenné rady, které mi velmi pomohly při realizaci této diplomové práce.

Dále bych chtěl poděkovat Miloslavu Šebovi, Romanu Jelínkovi, panu Šťastnému, Tomáši Blažkovi, Miroslavu Hájkovi, Milanu Novákovi a Vojtěchu Koubkovi za jejich čas při poskytování rozhovorů a poskytnutí potřebných informací a dokumentů, na základě kterých tato diplomová práce mohla vzniknout.

Abstrakt

Název:

Porovnání provozu vybraných zimních stadionů v Praze

Cíle:

Cílem diplomové práce je za pomoci analýz porovnat provoz vybraných zimních stadionů v Praze. Na základě výsledků těchto analýz by práce měla nalézt možné rezervy a přednosti jednotlivých zimních stadionů.

Metody:

V práci byla uskutečněna kolektivní případová studie, která se zakládá na záměrném výběru zimních stadionů, studiu dokumentů a polo-strukturovaných rozhovorech se zástupci zimních stadionů. Dále byla vypracována SWOT analýza, která pomohla odhalit silné a slabé stránky a poskytla náhled na příležitosti a hrozby. SLEPT analýza zase pomohla odhalit jednotlivé faktory, které působí na chod stadionů.

Výsledky:

Analýzy ukázaly, že všechny zkoumané zimní stadiony jsou schopny zajistit si dostatek klientů pro svůj provoz. Některé díky spolupráci se školami, jiné díky úzké spolupráci s hokejovým klubem. Ukázalo se, že tři stadiony dokážou, s pomocí dotací a grantů, hospodařit se ziskem nebo vyrovnaných rozpočtem, dva jsou ztrátové a zbylé dva neposkytly ekonomické údaje. U mnoho stadionů byla zjištěna potřeba rekonstrukce a také vyšlo najevo, že jsou velké rozdíly ve schopnosti získat finance pomocí dotací, což může být bohatý zdroj prostředků.

Klíčová slova:

Zimní stadion, ledová plocha, chlazení, služby, analýza dokumentů, polo-strukturovaný rozhovor, záměrný výběr, SWOT analýza, SLEPT analýza

Abstract

Title:

Comparison of the operation of selected ice stadiums in Prague.

Objectives:

The aim of this thesis is to compare selected ice stadiums to each others by using analysis. Furthrmore, the thesis should show the opportunities and threats of teh selected ice stadiums.

Methods:

The case analysis was chosen as the main research method. In the preparation of this analysis other methods, such as intentional selection, document analysis and semi-structured interview were applied. Based on the results the SWOT analysis was developed. Through this method the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the selected ice stadiums. SLEPT analysis was used to recognize factors, that affects selected ice stadiums.

Results:

The analysis shows that every single ice stadium is able to assure enough clients. Some cooperate with nearby schools, others are linked with ice hockey club. Three of selected ice stadiums are able to make profit, two are able not to lose money and two were not willing to provide their economic information. It was also recognized, that there is a huge need to reconstruct some parts in almost every single ice stadium. We could also see that it is important to reach some money from grants.

Key words:

Ice stadium, ice-rink, cooling, services, document analysis, semi-structured interview, intentional selection, SWOT analysis, SLEPT analysis

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Sportovní zařízení.....	11
2.1 Sportovní stavby a zařízení.....	11
2.2 Financování sportovních zařízení	12
2.3 Ekonomická efektivnost sportovního zařízení.....	14
3 Služby.....	15
4 Analýza konkurenčního prostředí	16
4.1 Analýzy vnějšího prostředí	16
4.1.1 SLEPT analýza	16
4.2 SWOT analýza	18
4.3 Analýza konkurence	21
4.3.1 Porterova analýza konkurenčních sil	21
5 Technická specifikace.....	23
5.1 Ledová plocha - hřiště	23
5.2 Struktura a uspořádání ledové plochy.....	23
5.3 Chladicí zařízení	23
5.4 Vodní hospodářství a nakládání s ledem	24
5.5 Nakládání s odpadním teplem	25
5.6 Chladicí jednotka	25
5.7 Vzduchotechnika.....	26
5.8 Klimatizace	26
6 Srovnávací analýza KPMG.....	27
6.1 Vlastnictví a provozování stadionu	27
6.2 Vybavenost zimních stadionů.....	27
6.3 Druh chlazení a počet roleb	28
6.4 Časové využití zimních stadionů	28
6.5 Ceny pronájmu ledové plochy	29
6.6 Náklady na provoz zimních stadionů.....	30
6.7 Podpora provozu zimních stadionů	31
7 Cíle a úkoly práce.....	34
7.1 Cíle diplomové práce	34
7.2 Úkoly diplomové práce.....	34
8 Metodika.....	35
8.1 Výběr zimních stadionů.....	35
8.2 Případová studie	36

8.3	Polo-strukturovaný rozhovor	37
8.4	Studium dokumentů	38
8.5	Druhy dokumentů.....	39
9	Výsledky a diskuze.....	40
9.1	Zimní stadion Eden.....	40
9.2	Zimní stadion Hasa	43
9.3	Zimní stadion HC Hvězda Praha	46
9.4	Zimní stadion Kobra Praha	48
9.5	Ice Arena Letňany.....	50
9.6	Zimní stadion Nikolajka.....	52
9.7	Školní zimní stadion Bronzová	54
9.8	SLEPT analýza.....	57
9.8.1	SLEPT analýza pro zimní stadion EDEN	58
9.8.2	SLEPT analýza zimního stadionu Hasa	58
9.8.3	SLEPT analýza zimního stadionu HC Hvězda Praha	59
9.8.4	SLEPT analýza zimního stadionu HC Kobra Praha	59
9.8.5	SLEPT analýza zimního stadionu Ice Arena Letňany.....	59
9.8.6	SLEPT analýza zimního stadionu Nikolajka.....	60
9.8.7	SLEPT analýza zimního stadionu ZŠ Bronzová	60
9.9	SWOT analýzy	61
9.9.1	SWOT analýza Eden	61
9.9.2	SWOT analýza Hasa	63
9.9.3	SWOT analýza HC Hvězda Praha	64
9.9.4	SWOT analýza HC Kobra Praha	66
9.9.5	SWOT analýza Ice Arena Letňany	68
9.9.6	SWOT analýza Nikolajka	70
9.9.7	SWOT analýza ZŠ Bronzová.....	71
9.10	Porterova analýza zimních stadionů na území hl. m. Prahy...	72
9.11	Shrnutí společných parametrů vybraných zimních stadionů.	75
9.12	Diskuze.....	79
10	Závěry a doporučení.....	82
11	Použitá literatura.....	85
12	Seznam grafů, obrázků a tabulek.....	88

1 Úvod

S rozvojem sportu během historie lidstva přicházela potřeba vytvořit takové prostory, které by byly pro ten daný sport vhodné. Nejprve tomu byly otevřené arény, kde se konaly vesměs všechny druhy sportů. Postupně ovšem i tyto zařízení přestaly stačit a začala výstavba specializovaných sportovních zařízení. Právě mezi tyto stavby se řadí zimní stadiony, které slouží prvotně pro provozování sportů na ledové ploše a příležitostně jiných sportovních a kulturních akcí, jako jsou tenisové turnaje či koncerty.

Diplomová práce se bude zabývat provozem zimních stadionů na území hlavního města Prahy. Stadiony budou vybrány tak, aby splňovaly určité společné rysy, což je podmínkou pro jejich následné srovnání. Důležité jsou ovšem i odlišnosti, jako například forma vlastnictví či systém chlazení, na čemž se dají prezentovat rozdíly v hospodaření stadionu.

Toto téma bylo pro diplomovou práci vybráno zejména proto, že žádné podobné práce, týkající se zimních stadionů komplexně, neexistují, nebo námi nebyla nikde nalezena. Dalším důvodem bylo moje zaujetí pro lední hokej a sportovní zařízení. Motivací byl také záměr Fakulty tělesné výchovy a sportu na výstavbu haly s ledovou plochou. Myslím, že tato práce by mohla posloužit jako pomůcka při rozhodování o výstavbě a případném provozu.

Tématika provozu zimních stadionů není příliš prozkoumanou oblastí zejména proto, že se tu setkáváme s celou řadou technických údajů, kterým není lehké porozumět. Při samotné výstavbě stadionu se musí uvažovat nad systémem chlazení ledu, vzduchotechnikou, nakládáním s odpadním teplem a vodou atd. Roli zde hraje také faktor hluku, proto nelze stadion vybudovat v hustě osídlených oblastech blízko centra města.

Podle srovnávací analýzy „Zimní stadiony a multifunkční haly s ledovou plochou v ČR“ (KPMG, 2012) se v České republice nachází 152 zimních stadionů a hal s multifunkční ledovou plochou. Z toho vyplývá, že na jeden stadion s ledovou plochou připadá 71 301 obyvatel. Ovšem v Praze se tento počet pohybuje kolem 96 500 obyvatel na jeden zimní stadion. Problematikou prostorových podmínek pro sportovní využití se ve své publikaci zabývá Flemr (2009). V publikaci autor tvrdí, že prostorové podmínky slouží k vytvoření územního nebo finančního plánu, který se zabývá budováním a udržením prostor pro sportovní zařízení. Dále podle autora prostorové podmínky pro

sport napomáhají k systémovější koordinaci činností institucí územní samosprávy v oblasti prostorové podpory sportu v obcích.

Čísla zmíněná v předchozím odstavci se zdají být opravdu závratná, když uvážíme, že Česká republika je hokejový národ, jehož reprezentační mužstvo se každoročně účastní mistrovství světa. V roce 2014 bylo v České republice podle údajů České Unie Sportu 47 tisíc registrovaných hokejistů, což je třetí nejvyšší počet na celém světě. Jinými slovy přibližně každý stý obyvatel České republiky je hráč ledního hokeje. To jsou čísla, která vypovídají o tom, že stojí za to se problematikou zimních stadionů zabývat.

V České republice slouží zimní stadiony hned několika skupinám zákazníků. Jedná se o hokejové kluby, školy, veřejnost při veřejném bruslení a komerční pronájem skupinám osob. Toto jsou společné znaky pro většinu z vybraných stadionů, nicméně existují i specifické stadiony.

2 Sportovní zařízení

Sportovní a tělovýchovné zařízení lze definovat jako uměle vytvořené prostředí pro sportování a tělesnou přípravu. Mezi tyto zařízení pro sportovní účely se považují především hřiště, tělocvičny, plavecké bazény, stadiony, lyžařské vleky, sjezdovky apod. (Novotný, 2011)

2.1 Sportovní stavby a zařízení

Stadiony

- Atletické a fotbalové stadiony
- Lyžařské stadiony
- Vodácké stadiony
- Stadiony pro dostihy a jezdecké sporty

Tělocvičny, haly a kryté stadiony

- Tělocvičny a haly
- Další krytá sportoviště (zimní stadiony, atletické haly, tenisové haly, velodromy)

Plavecké a rekreační bazény, koupaliště

- Plavecké bazény
- Aquaparky a centra volného času

Jiné sportovní stavby a zařízení

- Bowling, kuželky
- Umělé lezecké stěny
- Squash
- golf (Navrátil, Mudra, Malý, 2010)

Stadiony jsou sportovní zařízení, která jsou chápána jako venkovní stavby sloužící jednomu či více sportovním účelům. Ve Spojených státech amerických se udává kapacita pro stadion ve výši alespoň 40 000 diváků. U nás v České republice se kapacita stadionu pohybuje od 5 000 diváků.

Arény jsou chápány jako vnitřní stavby, přičemž diváci sedí na tribunách kolem hrací plochy. Většinou jsou tyto arény využívány pro sporty jako basketbal, florbal, futsal, lední hokej, volejbal atd. „V západní literatuře se za arény považují taková zařízení, která mají kapacitu od 10 000 do 25 000, ale naše poměry jsou v tomto ohledu skromnější a za arény můžeme považovat ta zařízení, která mají kapacitu vyšší než

5 000 diváků.“

U nás se rozdíl mezi stadionem a arénou ve vztahu ke kapacitě nestanovují. Hodnotí se pouze typ sportu, který je provozován a zda se jedná o venkovní nebo vnitřní zařízení (Novotný, 2011). V dnešní době je moderní používat pojem aréna ve spojitosti s otevřenými i krytými sportovišti, v této diplomové práci je ovšem aréna chápána jako zastřešené sportovní zařízení.

V České republice jsou sportovní zařízení využívána pro účely vrcholového sportu, rekreačního sportu a školního sportu. Jako příklad můžeme udat Školní zimní stadion Bronzová, který úzce spolupracuje se základními školami v rámci hodin tělesné výchovy. Existují sportoviště sloužící pro všechny tři druhy využití, ale také sportoviště, která jsou využívána pouze pro jeden druh.

Sportoviště, která jsou využívána pro školní sport, jsou závislá na finančních příspěvcích z veřejných rozpočtů, protože nejsou schopny pokrýt náklady na provoz pouze z komerčních pronájmů.

Existují ale i taková sportovní zařízení, která mohou úspěšně fungovat na základě komerce. Mezi tato zisková sportoviště patří především fitness centra, wellness centra, dále také tenisové, badmintonové či squashové kurty, golfové centra, bowlingové herny nebo i lyžařské areály. (Novotný, 2011)

2.2 Financování sportovních zařízení

Aby mohla sportovní zařízení fungovat, je potřeba zajistit finance na jejich stavbu a následný chod. Sportovní zařízení získávají finance obecně ze dvou zdrojů, případně z jejich kombinace. Prvním zdrojem jsou finance z veřejných rozpočtů, které jsou určeny pro zařízení poskytující své služby široké veřejnosti a dětem a mládeži. Druhým zdrojem jsou soukromé zdroje, kde firmy pomocí investiční podpory poskytují prostředky a veřejnost či členové platí vstupné a členské příspěvky. Třetím zdrojem je kombinace obou výše uvedených způsobů, přičemž soukromý sektor nese hlavní riziko podnikání a veřejný sektor poskytuje finance z důvodu podpory sportu široké veřejnosti a dětí a mládeže. (Schwarz, Stacey, 2010)

V České republice jsou sportovní zařízení financována mimo jiné z veřejných rozpočtů podle Státní podpory sportu, kterou každoročně zveřejňuje Odbor sportu při Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „MŠMT“). Tato podpora je realizována prostřednictvím vyhlášených programů. Podpory sportovních zařízení se týká Program IV - Údržba a provoz sportovních zařízení. Program vymezuje své cíle

následovně: „*Oblast podpory údržby a provozu je zaměřena na udržování a provozování sportovních zařízení ve vlastnictví, výpůjčce, nebo dlouhodobém nájmu spolku. Neinvestiční podpora však nenahrazuje plnohodnotné finanční zabezpečení údržby a provozu těchto zařízení. Hodnotí se podmínka spoluúčasti, včetně vykazování výběru členských příspěvků. Hodnocení je zaměřeno na velikost a majetkovou hodnotu sportovního zařízení, na počet členů spolku - konečného příjemce, zaměření sportovní činnosti a počet účastníků na celoroční sportovní činnosti, případně spolupráce se školami a dalšími spolky. Dalším kritériem hodnocení je spolupráce se sportovními svazy zabezpečujícími sportovní reprezentaci ČR.*“ (STÁTNÍ PODPORA SPORTU, 2016)

Tato aktivita ze strany MŠMT je determinována Zákonem o podpoře sportu č. 115/2001 Sb., ze dne 28. února 2001 ve znění zákona č. 219/2005 Sb. Zákon dále definuje úkoly obcí a krajů v oblasti podpory sportu, přičemž těmto celkům dává za úkol výstavbu, rekonstrukce, udržování a provozování svých sportovních zařízení. Právě z rozpočtů obcí, měst a krajů získávají zimní stadiony největší část dotací, zejména z toho důvodu, že jsou často ve vlastnictví města.

Jestliže jsou příjmy z veřejných rozpočtů garantovány zákony či vyhláškami, příjmy ze soukromých zdrojů jsou zcela dobrovolné. Neexistuje žádný právní dokument, který by udával soukromým subjektům povinnost financovat sport, v našem případě sportovní infrastrukturu. Z toho důvodu jsou provozovatelé sportovních zařízení odkázáni na vlastní schopnost přesvědčit investory a dárce, aby provoz finančně podpořili.

V České republice je většina sportovních zařízení ve vlastnictví města nebo sportovního klubu, tj. spolku, dají se příjmy těchto zařízení víceméně identifikovat s příjmy spolků.

Podle Novotného (2011) se příjmy spolků dělí na:

- příjmy ze sportovní a kulturní činnosti
- příjmy z hospodářsko-správní činnosti
- příjmy ze zdaněné činnosti
- členské a oddílové příspěvky
- dary
- příspěvky obcí
- dotace ze zastřešující organizace

V konkrétním případě zimního stadionu se příjmy dají rozdělit na příjmy z pronájmu ledové plochy, příjmy z pronájmu reklamních ploch, členské příspěvky, příjmy z provozu občerstvení a dotace z veřejných rozpočtů.

2.3 Ekonomická efektivnost sportovního zařízení

Již na začátku projektu je důležité velmi pečlivě naplánovat veškeré použité materiály a systémy, jelikož tato rozhodnutí poté ovlivňují náklady na provoz po celou dobu provozu stavby.

Podle Westerbeeka (2006) je až 90 procent z provozních nákladů závislých na rozhodnutí uskutečněných během projektování stavby. U zimních stadionů je nejlepším příkladem systém chlazení, který má významný vliv na výši provozních nákladů.

Efektivnost provozu se nejlépe hodnotí podle jednotkových nákladů a nákladnost provozu zjistíme jejich srovnáním:

- Nejjednodušším ukazatelem se jeví náklady na jednu hodinu provozu
- Náklady na jednoho návštěvníka
- Průměrná cena vstupného/jednotkové náklady na návštěvníka
- Průměrná cena vstupného/mezní náklady na návštěvníka (Novotný, 2011)

Pokud posuzujeme ekonomickou efektivnost sportovního zařízení, sledujeme dobu provozu v hodinách a tržby. Ne vždy je ovšem vykazování provozních hodin v pořádku, a proto je velmi složité jednotlivé sportovní zařízení porovnávat. Není problém zjistit jednotkové náklady na návštěvníka nebo hodinu, ale mezní náklady se zjišťují obtížněji.

V České republice jsou v nejhorší ekonomické situaci sportovní zařízení sloužící hlavně veřejnosti a mající energeticky velmi náročný provoz. Náklady na energie spolu se mzdovými náklady představují až 75% všech provozních nákladů. Tato zařízení potřebují podporu, aby nadále mohla i sloužit široké veřejnosti. Najdeme ovšem i sportoviště, která jsou schopna vydělat si na svůj provoz ze vstupného a komerčních pronájmů. Nicméně největší podíl na zabezpečení provozu stále mají tělovýchovné jednoty. Státní dotace na údržbu a provoz je z celkových nákladů nízká a nic nenavědčuje tomu, že by se situace měla v blízké době změnit k lepšímu. (Novotný, 2011)

Celkové náklady na stavbu a provoz sportovního zařízení se skládají ze čtyř typů:

- Prvotní náklady – kolik stojí projekt, stavební materiál a práce
- Provozní náklady – kolik stojí spotřebované energie

- Náklady na údržbu – kolik stojí potřebné opravy a vylepšení
- Osobní náklady – kolik stojí personál sportovního zařízení (Schwarz, Stacey, 2010)

3 Služby

Zimní stadiony nabízejí svůj produkt, ledovou plochu, na trhu, přičemž tento produkt má funkci služby. Zimní stadiony slouží z pohledu demografického oběma pohlavím, lidem bez rozdílu věku či rasy. Většinou jsou zákazníky lidé žijící v blízkém okolí stadionu. Z pohledu sociálněekonomického zimní stadiony navštěvují lidé ze všech vrstev společnosti, ať už vysocí manažeři firem, kteří si ledovou plochu pronajímají pro své amatérské zápasy, tak také děti, které se sdružují buďto v hokejových klubech či školách. Nepravděpodobnými zákazníky jsou pouze lidé žijící na hraně chudoby či pod touto hranicí. Návštěvníci se také vyznačují aktivním zájmem o sport, zejména lední hokej.

Dle Kotlera (2007, s. 710) je definice služeb následující: *„Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“*

Boučková (2003) ve své publikaci definuje služby jako aktivitu, či souhrn aktivit, které mají nehmotnou podstatu. Také uvádí, že služby mají mít za hlavní úkol či cíl uspokojování potřeb zákazníků.

Služby se dají od zboží rozlišit pomocí svých vlastností, které jsou podle Vašítkové (2014, s. 16) následující:

- nehmotnost
- neoddělitelnost
- heterogenita (proměnlivost)
- zničitelnost (pomíjivost)
- absence vlastnictví

4 Analýza konkurenčního prostředí

Základní prvky managementu jsou plánování, organizování, výběr a vedení pracovníků a kontrola. Plánování zahrnuje stanovení cílů a postupů jejich dosažení. Organizování je vymezování vzájemných vztahů lidí a prostředků při plnění určitých záměrů a vytváření organizační struktury společnosti. Kontrola umožňuje regulovat záporné odchylky v činnostech směrem k dosažení stanovených cílů.

Analýza je součástí všech základních prvků managementu a funkcí, které manažeři vykonávají. Je jakousi fází řídicího procesu, jehož největší podstatu tvoří v plánování a kontrolování. Analýza se může zabývat celým podnikem nebo pouze jeho částí. Může se zaměřit na výsledky, procesy, všechny činnosti firmy nebo jen na některé činnosti. (Synek, 2004)

4.1 Analýzy vnějšího prostředí

Podnik nemůže existovat samostatně, izolovaně, je součástí marketingového prostředí, ve kterém působí řada činitelů vnějšího světa. Toto působení zahrnuje jako příležitosti, tak hrozby. Marketingové prostředí a jeho působení ovlivňuje volbu výrobku, cenu, marketingovou komunikaci a také výběr marketingových cílů a strategií. Podnik musí proto fungovat jako živý organismus a najít takové řešení, aby byl schopný na trhu obstát a prosperovat. (Horáková, 2003)

Marketingové prostředí se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí je širší okolí podniku, které podnik nemůže ovlivnit. Pro analýzu makroprostředí se používá SLEPT či PEST analýza, v níž jsou vybrány pouze ty faktory, které jsou pro podnik důležité. Porterův model konkurenčních sil je naopak analýzou mikroprostředí a zjišťuje základní síly, které na odvětví působí. (Jakubíková, 2009)

4.1.1 SLEPT analýza

SLEPT je používána ke strategické analýze makroprostředí, faktorů vnějšího prostředí a je zmiňována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Analýza prostředí se také často nazývá tzv. PEST analýza, která obsahuje čtyři faktory prostředí (politický, ekonomický, sociální a technologický). PEST analýza je totožná s analýzou SLEPT. Rozdíl je pouze v pořadí a v počtu faktorů. (<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>)

„PEST analýza je zkratka pro *Political, Economic, Social and Technological analysis*

neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Je to součástí strategického managementu, která přichází ke slovu obvykle tehdy, kdy se společnost rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem a/nebo kdy plánuje realizovat nějaký velký projekt, ať již ve své domovské zemi či v cizině. Takovým „velkým projektem“ může být typicky vstup na daný trh, vybudování továrny, vybudování rezidenčního projektu, zrušení zastoupení, atd. a výjimkou není ani provedení PEST analýzy před představením nějakého významného nového produktu (např. elektromobilu). Důvodem, pro provedení PEST analýzy však mohou být i akvizice, investice do podniku či uzavření strategické aliance s někým z jiného státu.“ (BUSINESSVIZE, 2010)

„Analýza prostředí je důležitá pro poznání externího okolí, v kterém podnik působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv, a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat.“ (BUSINESSINFO,2007)

Sociální faktory

Sociální prostředí je nejnázřejší proveditelnou součástí PEST analýzy. Tato oblast je důležitá zejména pro firmy podnikající v oblasti retailu – tj. prodeje koncovým spotřebitelům. Řeší se při ní demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu, vnímání reklamy, hlavní události jako jsou veletrhy, významné konference apod. i otázky místní etiky.

Legislativní faktory

Tato část analýzy zpracovává problematiku ovlivňování právními normami, chybějící legislativu či funkčnost zákonných norem.

Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí pomáhá při odhadu ceny pracovní síly i cen produktů a služeb. Tato část analýzy se zabývá otázkou daní (DPPO, DPH, spotřební daně, daně z převodu nemovitostí, atd.) a cel, stability měny a návaznosti jejího kurzu ke kurzu domovské měny firmy, výše úrokových sazeb, otázky hospodářských cyklů na daném trhu, makroekonomických ukazatelů (zejména HDP a HDP per capita), specifického zaměření trhu (např. na automobilový průmysl, na zemědělství, atd.), trendech v oblasti distribuce, atd. Spadají sem ale také nejrůznější pobídky pro zahraniční investory, či pobídky a podpora exportu.

Politické faktory

Tento faktor se zabývá problematikou stability politické scény (tj. jak často se mění vláda), která má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce (tj. omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání nejrůznějších skupin občanů, ekologická legislativa atd.). Není důležitá pouze politická stabilita, ale také obsah, a to jak ten současný, tak ten budoucí. Sledují se tak všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde firma působí, stejně jako chování regulačních orgánů.

Technologické faktory

V otázkách technologického prostředí se analýza zabývá otázkami infrastruktury (doprava – včetně potrubní, suroviny, elektrická energie, telekomunikace), stavem rozvoje a zaměření průmyslu a odborně řečeno kvartérní sférou neboli stavem zejména aplikované vědy a výzkumu, podpory vědy a potažmo vysokého školství apod. Částečně sem z oblasti politického prostředí spadá i oblast práva souhrnně nazývaná jako duševní vlastnictví (anglicky Intellectual Property), z čehož je důležitá zejména oblast průmyslové ochrany (patenty, užitné a průmyslové vzory). Někdy sem může být oddělena také ta část legislativy, která se zabývá regulací průmyslu, neboť tu mají často na starosti nižší právní normy jako prováděcí vyhlášky, cenová rozhodnutí regulátorů apod. Částečně sem spadá i oblast ekologie, a to zejména pokud jde například o existenci a možnost obchodovat s emisními povolenkami, či nutnost provádět populární EIA (Environmental Impact Assessment) studie apod.

4.2 SWOT analýza

Analýza SWOT je jedna z nejzákladnějších a nejjednodušších analýz. Tato analýza je vlastně ve zjednodušeném měřítku používána v běžném životě, například při koupi se člověk rozhoduje podle kladů a záporů, neboli silných a slabých stránek produktu. Z tohoto důvodu je SWOT analýza nejpoužívanějším analytickým nástrojem firem a pomocí ní se analyzují silné a slabé stránky firmy ve vnitřním prostředí a příležitosti a hrozby v prostředí vnějším. (Horáková, 2003)

„SWOT je tedy typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats), který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Analýzy spočívá v rozboru

a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současně situace okolí organizace (vnější prostředí).“ (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010. s. 295)

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky, příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats), které jsou spojeny s určitým typem podnikání, s firmou samotnou popř. s podnikatelským záměrem. Díky tomu je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. (Kotler, 2004)

Název SWOT vychází z těchto čtyř faktorů:

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

Silné stránky

Jsou to faktory, které podporují podnikové činnosti a mají pozitivní vliv na jeho prosperitu. Jde vlastně o schopnosti, dovednosti či zdroje, které podnik zvýhodňují oproti konkurenci. Nejvzácnější silné stránky jsou takové, které se nedají okopírovat a mají dlouhodobé trvání.

Slabé stránky

Slabé stránky jsou určitá omezení či nedostatky limitující podnik podávat plně efektivní výkon. Firma by se měla snažit o jejich eliminaci.

Příležitosti

Příležitosti pocházejí zveňčí podniku a jsou to „*takové další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů.*“ Nejčastěji se jedná o změny geografických, politických, legislativních či ekonomických faktorů. Podnik musí příležitost nejprve identifikovat, zhodnotit přitažlivost a pravděpodobnost úspěchu a teprve potom se příležitost stává součástí marketingového plánu.

Hrozby

Hrozby také pocházejí z vnějšího prostředí. Jedná se o nepříznivé situace, které znamenají překážky pro činnost a dobré postavení podniku v prostředí. Podniky tyto hrozby hodnotí podle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu a snaží se jim vyhnout.

Obrázek č. 1: Matice SWOT

	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Interní faktory	<ul style="list-style-type: none">• Kvalitní výrobky (služby)• Tradice značky• Dobře zajištěný a fungující servis• Dobrá finanční situace• Vyškolený prodejní personál• Vysoká úroveň marketingové komunikace	<ul style="list-style-type: none">• Konzervativní přístup k inovačnímu procesu• Vysoká zadluženost• Nedostatečná úroveň informačního systému• Nízký prodejní obrat• Podnik je nováčkem na zavedeném trhu
	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Externí faktory	<ul style="list-style-type: none">• Příznivé podmínky na trhu• Chybná strategie konkurence• Příznivé změny v politice• Snadný vstup na nové trhy• Moderní trendy v technologiích	<ul style="list-style-type: none">• Nepříznivé legislativní změny• Politické změny (destinace)• Zvýšení konkurenčního tlaku• Zvýšení rizik prodeje

Zdroj: *Marketingový audit a práce s daty*. [online]. [cit. 6-4-2016] Dostupné z: <<http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=161&chapterid=145>>.

Časté je hodnocení jednotlivých parametrů podle bodů, kdy u silných stránek a příležitostí použijeme kladnou stupnici od 1 do 5 s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost. U slabých stránek a hrozeb použijeme zápornou stupnici od -1 (nejnižší nespokojenost) až -5 (nejvyšší nespokojenost). Hodnocením položky SWOT analýza končit nemusí. Můžeme ji doplnit sloupcem váhy, kdy váhou vyjádříme důležitost jednotlivých položek v dané kategorii (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby). Váhy se řídí těmito pravidly: součet vah v dané kategorii musí být roven 1, čím vyšší číslo (např. 0,99) tím větší důležitost položky v dané kategorii a naopak.

Dalším krokem může být získání rychlého přehledu o tom, jak si firma stojí. Ten získáme jednoduše tím, že vynásobíme hodnotu váhy s hodnocením. Dále každé položky vynásobené hodnoty sečteme. Sečteme nejprve interní část SWOT analýzy (slabé a silné stránky), následně sečteme externí část SWOT analýzy (příležitosti a hrozby). Nakonec vypočítáme konečnou bilanci (odečteme příležitosti od hrozeb).

Výstupem SWOT analýzy je chování firmy, která se snaží maximalizovat přednosti a příležitosti a minimalizovat své nedostatky a hrozby.

4.3 Analýza konkurence

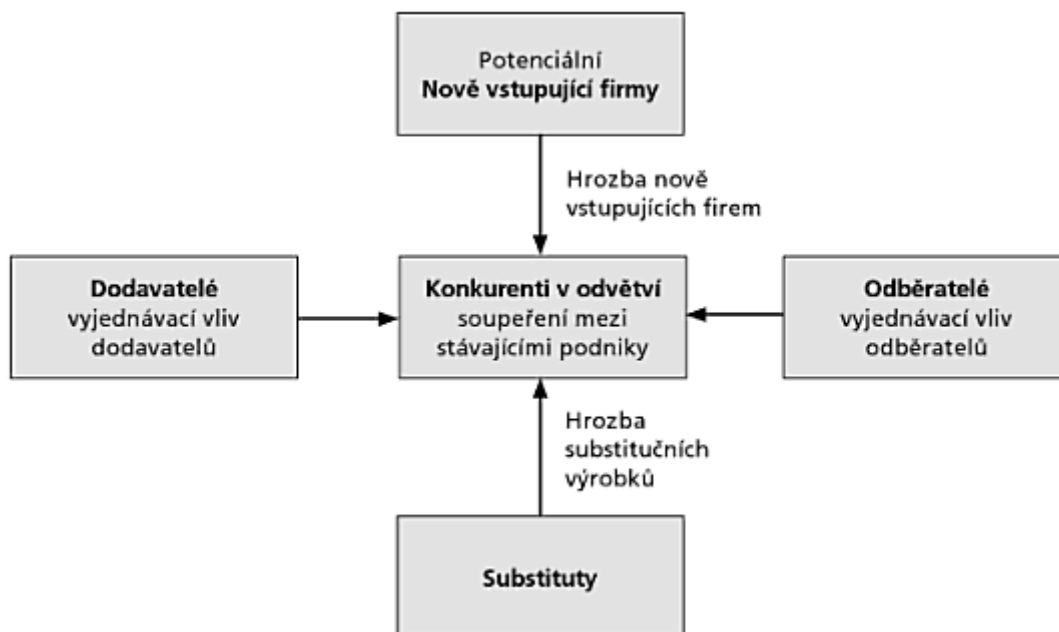
Analýza konkurence má přinést informace o současné i potenciální rivalitě konkurenty v daném odvětví. Tento nástroj by měl být používán průběžně, aby firma měla přehled o výrobcích, službách, cenách a celkové marketingové strategii svých konkurentů. Díky tomu může firma odhalit výhody či nevýhody svého počínání a zvolit podle toho strategii. (Horáková, 1992)

4.3.1 Porterova analýza konkurenčních sil

Analýza konkurenčních sil, jinak nazývaná Porterův model pěti sil, pomáhá analyzovat mikrookolí a jeho rizika. Cílem tohoto modelu je „umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro firmu z hlediska jejího budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny“ (Srpková; Řehoř, 2010, s. 131).

Smyslem analýzy je předvídat vývoj konkurenčních sil v daném odvětví na základě odhadu potenciálního chování subjektů v daném mikrookolí.

Obrázek č. 2: Model pěti sil podle Portera



Zdroj: Porter (1994)

Mnozí autoři Staňková (2007), Dedouchová (2001) či Kotler (2007) se shodují,

že model se skládá z následujících pěti sil:

- Hrozba vstupů nových konkurentů
- Rivalita mezi stávajícími subjekty
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Vyjednávací síla zákazníků
- Hrozba substitučních výrobků

5 Technická specifikace

Tato kapitola je zpracována z manuálu Mezinárodní hokejové federace (IIHF).

5.1 Ledová plocha - hřiště

Parametry ledové plochy jsou závazně dané IIHF.

- Rozměry ledové plochy: šířka 26,00 – 35,00 m, délka 56,00 – 61,00 m
- Hrazení: výška 117-122 cm měřeno od ledové plochy
- Dělicí prvky – ochranná skla: výška 160-200 cm, rozvinutí 400 cm před brankovou čáru ve směru ke střednímu pásmu. Minimální výška na dlouhých stranách hřiště 80 cm, s výjimkou prostoru před hráčskými lavicemi.

5.2 Struktura a uspořádání ledové plochy

Ledová plocha je složena z vrstev zeminy, tepelné izolace a z potrubí uloženého pod ledovou vrstvou. Současné moderní technologie umožňují využití nových materiálů a technologií, které snižují energetické i provozní náklady. Běžným konstrukčním materiálem je beton.

Co se týče porovnání jednotlivých materiálů, písková vrstva je díky lepšímu prostupu tepla oproti betonu nebo asfaltu výhodnější. Ovšem jeho využití pro ostatní sporty je problematické. Asfaltový či betonový povrch je vhodný pro následné využití stadionu po skončení hokejové sezony. Asfaltový povrch je levnější než betonový, ale náklady na chlazení jsou vyšší.

5.3 Chladicí zařízení

Jedná se o „srdce“ provozu haly, jelikož téměř veškerý tok energie je zapojen do procesu chlazení. V praxi běžně chladicí zařízení spotřebuje přes 50% z celkové spotřeby a tepelné ztráty mohou dosahovat 60% z celkové spotřeby haly (Sdružení zimních stadionů, 2013).

Při projektování chladicí jednotky je nutné uvažovat ekonomiku provozu, spotřebu energie, údržbu, bezpečnost a životní prostředí. Existují dva typy chladících jednotek: přímé a nepřímé. Systém přímého chlazení plní systém trubek funkci odpařováků, v nepřímém systému je odpařovák (tepelný výměník) oddělený a chladicí deska je chlazená cirkulující kapalinou. Co se týče energetické účinnosti, tak přímé chlazení je účinnější. Naopak pořizovací náklady jsou nižší u nepřímého chlazení. Přímý systém operuje se čpavkem, což může mít za následek zdravotní ohrožení a může

být tudíž zakázán.

Tabulka č. 1: Srovnání přímého a nepřímého systému chlazení.

Přímý systém	Nepřímý systém
+ energeticky výhodnější	+ možnost prefabrikace
+ jednodušší	+ malé množství náplně
	+ vhodný pro jakékoliv chladivo
- nepřijatelný pro některá chladiva (NH ₃)	
- vyšší stavební náklady	- nižší energetická účinnost ve srovnání
- vyžaduje odborný projekt a výstavbu	s přímým systémem

Zdroj: vlastní tvorba

Většinou chladicí zařízení obsahuje chladivo v chladícím okruhu (nepřímé chlazení). Ledová plocha je tedy chlazená pomocí uzavřeného okruhu cirkulující solanky. Chladivo by mělo být neškodné pro životní prostředí (oxid uhličitý, HFC).

Z operačního hlediska je důležité vybavit kompresory rozumnou automatizací umožňující kontrolu úsporného provozu. Kromě toho je nutno vybavit strojovnu bezpečnostními předpisy. Z hlediska spotřeby energie je samozřejmostí, že kompresory jsou navrženy dle projektu ale i s přihlédnutím na podmínky provozu. Součástí chladicího zařízení bývá nadřazený řídicí systém. Tento systém řídí všechny aparáty zařízení, jako jsou kompresory, kondenzátory či čerpadla. Systém umožňuje různé provozní režimy pro zápasy, tréninky či veřejné bruslení.

Z pohledu bezpečnosti je chladicímu zařízení věnována nejvyšší pozornost. Jednotlivé komponenty jsou vybaveny jistícími prvky. Prostory jsou vybaveny analyzátory úniku chladiva a větráním do vnějších prostor.

5.4 Vodní hospodářství a nakládání s ledem

Stadion používá dva okruhy vody – pitnou a užitkovou. Jako užitkovou lze využít dešťovou vodu ze střech a zázemí. V podmínkách České republiky je objem dešťové vody kolem 1000 l/m² za rok. Z důvodu nerovnoměrnosti objemu srážek v roce je výhodné projektovat záchytné akumulční nádrže.

Při přípravě a údržbě ledu je nutné používat vodu v kvalitě „demivoda“. Pokud by byla používána nezměkčená voda, došlo by při sublimaci ledu k vymrzání minerálních látek na povrchu ledu. Během úpravy ledu jsou tyto částice uklizeny do sněžné jámy a při recyklaci vody ze sněžné jámy dochází k postupnému narůstání tvrdosti vody. Z tohoto důvodu se používá demineralizovaná voda, změkčená např. reverzní osmózou.

Sněhová jáma bývá umístěna v prostoru parkovací plochy pro rolbu. Pro minimalizaci spotřeby vody je výhodné tento prostor umístit v blízkosti úpravny a zařízení na zpětné čištění a úpravu vody ze sněhové jámy.

Při procesu ohřevu teplé užitkové vody je výhodné použít dvoustupňový ohřev. V 1. stupni ohřevu se používá např. zjevné teplo stlačených par za kompresory nebo kondenzační teplo pro předeřev teplé užitkové vody. Ohřev je nutné provádět topnou vodou ze zdroje tepla s vyšší úrovní.

5.5 Nakládání s odpadním teplem

Celkový projekt a realizace těchto systémů mají obrovský vliv na ekonomii celé stavby. Současné trendy se přiklánějí k variantám s vyššími pořizovacími náklady, které jsou ovšem mnohem ekonomičtější při provozu. Odpadní teplo z chladicího zařízení se používá ve dvou teplotních hladinách:

- Vysokopotenciální teplotní hladina – využití tepla z předeřátých par chladiva na výtaku kompresorů. Využívané pro předeřev užitkové vody.
- Nízkopotenciální teplotní hladina – využití kondenzačního tepla. Využitelné pro rozpuštění ledu ve sněžné jámě, k ohřevu podloží ledové plochy, k předeřevu vody atd.

Je nutné počítat s tím, že odpadní teplo je k dispozici pouze v případě, kdy je v provozu chladicí zařízení, proto je nutné mít záložní zdroje.

5.6 Chladicí jednotka

Chladicí jednotka je dimenzována podle předpokládané chladicí zátěže a tomu odpovídající vypařovací a kondenzační teploty. Pro haly je dostačující chladicí kapacita 300-350 kW. Chladicí kapacita je volena podle tepelné ztráty v průběhu přípravy ledu. Jednotka se skládá z kompresorů, výparníku, kondenzátoru, expanzní nádoby a kontrolního systému. Funkcí kompresoru je udržovat tlak a teplotu ve výparníku dostatečně nízkou, aby se kapalné chladivo odpařovalo při teplotě nižší, než je teplota média obklopující výparník. Dojde k absorpci tepla odebraného solance. V kompresoru jsou páry ohřáté na vyšší teplotu a tlak než je teplota chladicího media v kondenzátoru. Kondenzují a škrtícím ventilem jsou uvolňovány zpět na podmínky ve výparníku. Je možno říci že kompresor „pumpuje“ teplo odebrané kluzišti do okolí. V podstatě pracuje stejným procesem jako lednička. Na trhu je řada typů kompresorů - nejběžnější jsou pístové a šroubové. Chladicí jednotky jsou běžně vybaveny dvěma kompresory

umožňující flexibilní nasazení.

5.7 Vzduchotechnika

Vzduchotechnika řeší návrh klimatizačních a větracích zařízení pro vnitřní prostory haly. Řešení vzduchotechniky vždy vychází z dispozičního členění objektu a z požadavku na vytvoření optimálního mikroklimatu jak pro diváky, tak pro sportovce na ledové ploše. Systém má za úkol vyřešit za a) přívod minimálního hygienického množství vzduchu pro návštěvníky a odvod tepelné zátěže, za b) mikroklimatické podmínky nad ledovou plochou a za c) ochranu konstrukce před rosením vlivem sálání povrchů od ledové plochy.

K zamezení vzniku mlhy nad ledovou plochou je nutné, aby hala nevětrala venkovním neupraveným vzduchem. Je potřeba větrat odvlhčeným vzduchem tak, aby se při provozu s cirkulací snížil i podíl vlhkosti produkované od diváků.

5.8 Klimatizace

Chlazená voda (6/12°C) pro klimatizaci se získává ze dvou zdrojů:

- odběr z okruhů primárního nebo sekundárního chladiva ve strojovně chlazení
- osazení samostatných chladících strojů pro klimatizaci na bázi kompresorového chlazení
- v případě dostupnosti vysokopotenciálního levného tepla použít absorpčních chladících jednotek

Zařízení je možné mezi sebou kombinovat.

6 Srovnávací analýza KPMG

Tato kapitola bude věnována srovnávací analýze agentury KPMG Česká republika s.r.o. z roku 2012, která se zabývala zimními stadiony a multifunkčními halami s ledovou plochou v České republice. Tato analýza byla jedním z hlavních podkladů při sestavování koncepce práce a to zejména díky svému jedinečnému rozsahu co se analýz zimních stadionů v České republice týče. Tvůrci analýzy oslovili 152 stadionů, ze kterých celkem 83 poskytlo svá data. Tato analýza byla vypracována pro potřeby ČSLH a všechny získané materiály mohou provozovatelům stadionů pomoci k porovnání stavu vlastního stadionu v nepřímé konkurenci v rámci ČR.

6.1 Vlastnictví a provozování stadionu

Ze získaných odpovědí vyplývá, že ve městech do 99 tis. obyvatel jsou čtyři pětiny zimních stadionů vlastněny městem a pouze ve čtvrtině měst s 10 – 49 tis. obyvateli je město zároveň provozovatelem zimního stadionu. U měst s více než 100 tis. obyvatel se pak vlastnictví rozděluje mezi města (13%), firmy (25%), sportovní kluby (25%), organizace neziskového sektoru (13%), ČUS (13%) a jiné.

Rozdílné výsledky se objevily u provozování stadionů. U měst do 99 000 obyvatel je nejčastější provozování stadionů v kompetenci příspěvkových organizací 25%, 25% mají taktéž firmy a kluby. Na města jako provozovatele připadá 13% stadionů. Zbytek je rozdělen mezi menší subjekty (ČSTV, organizace neziskového sektoru, sportovní kluby).

6.2 Vybavenost zimních stadionů

Bylo zjištěno, že v 83% zimních stadionů na území České republiky je k dispozici samostatná šatna pro rozhodčí, 55% stadionů disponuje zdravotnickou místností a 27% zimních stadionů má vřívkou, bazén či masážní místnost.

Co se poskytovaných služeb týče, tak nejčastěji stadiony nabízejí broušení bruslí (78% stadionů), v 73% je k dispozici nápojový automat, 64% má vlastní restauraci, 48% kancelářské potřeby pro vlastní účely, 45% venkovní parkovací prostory s více než třiceti místy a 40% obchod se sportovním vybavením. Naopak pouhým 7% poskytuje možnost krytých parkovacích míst.

6.3 Druh chlazení a počet roleb

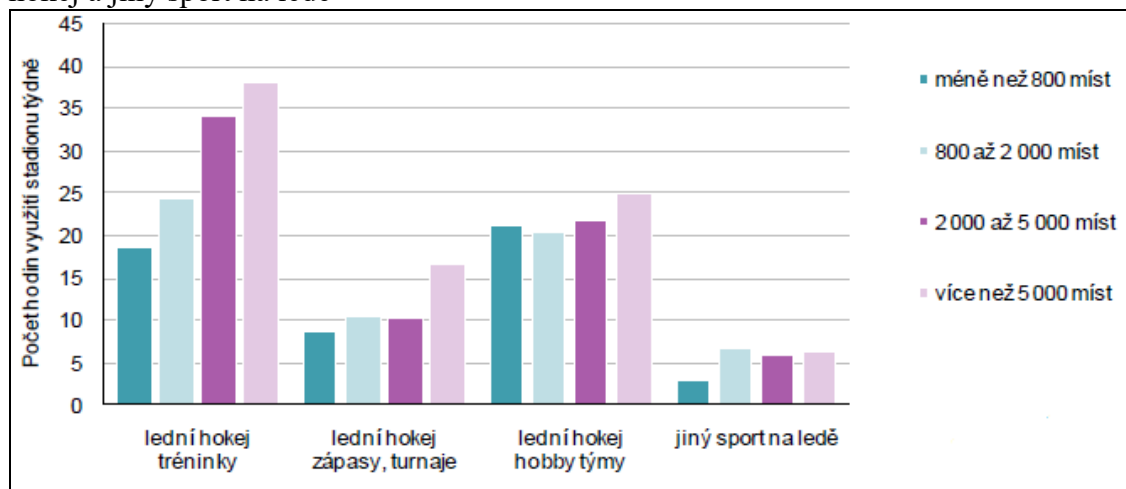
Ze šetření vyplývá, že dvě třetiny zastřešených stadionů s dvěma a více plochami využívá přímé chlazení, 43 % zastřešených zimních stadionů s jednou plochou využívá nepřímé chlazení. Dále všechny zastřešené zimní stadiony s dvěma a více plochami používají dvě a více roleb. Více než polovina zastřešených zimních stadionů s jednou plochou používá jednu rolbu (56%), každý nezastřešený zimní stadion disponuje jednou rolbou.

6.4 Časové využití zimních stadionů

Tato podkapitola se zabývá počtem dní v roce, během kterých jsou zimní stadiony v provozu. Podle analýzy 61% stadionů využívá ledovou plochu v rozmezí 181 do 270 dnů. Pouze 19% stadionů je v provozu více než 271 dní v roce, přičemž tři stadiony fungují po celý rok. Jedním z nich je Ice Arena Letňany, která je zkoumána v této diplomové práci.

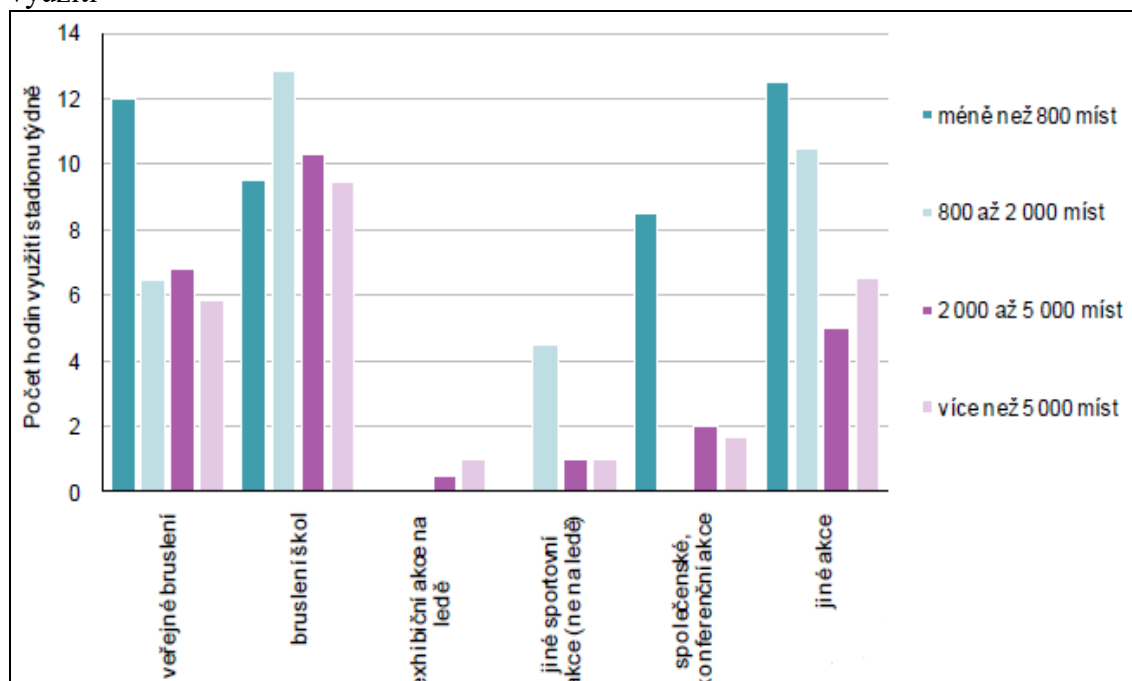
Co se týče hodinového využití stadionů pro jednotlivé skupiny zákazníků, jsou zimní stadiony nejčastěji používány pro potřeby ledního hokeje. Graf č. 1 ukazuje rozdělení mezi tréninky a zápasy klubů a mezi hobby týmy. U ostatního využití ledové plochy je nejvíce zastoupeno bruslení pro školy (zhruba 10-12 hodin týdně) a následně veřejné bruslení v rozmezí 6-12 hodin týdně. Stadiony s kapacitou do 5000 míst jsou průměrně využívány 13-14 hodin denně, což ukazuje graf č. 2.

Graf. č. 1: Využití zimního stadionu dle počtu hodin týdně a kapacity stadionu lední hokej a jiný sport na ledě



Zdroj: KPMG

Graf č. 2: Využití zimního stadionu dle počtu hodin týdně a kapacity stadionu ostatní využití



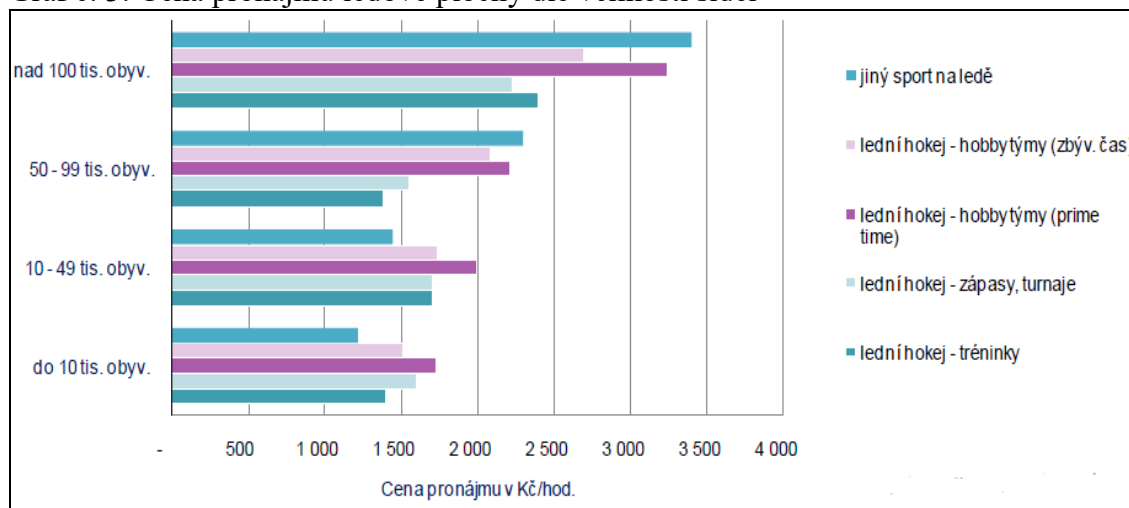
Zdroj: KPMG

6.5 Ceny pronájmu ledové plochy

Hlavním faktorem, který ovlivňuje ceny pronájmu ledové plochy je velikost města. Dále je cena podle analýzy KPMG závislá na povaze provozovaného sportu a také na denní době. Rozdíly v cenách pronájmu demonstruje graf č. 3, kde vidíme, že ve městech do 50 tis. obyvatel se cena pronájmu za hodinu pohybuje maximálně do výše 2000 Kč, kdežto ve městech nad 100 tis. obyvatel není výjimkou cena pronájmu za hodinu okolo 3500 Kč.

Rozdíly v cenách podle denní doby se pohybují v rozmezí 300-700 Kč na hodinu pronájmu ledové plochy.

Graf č. 3: Cena pronájmu ledové plochy dle velikosti sídel



Zdroj: KPMG

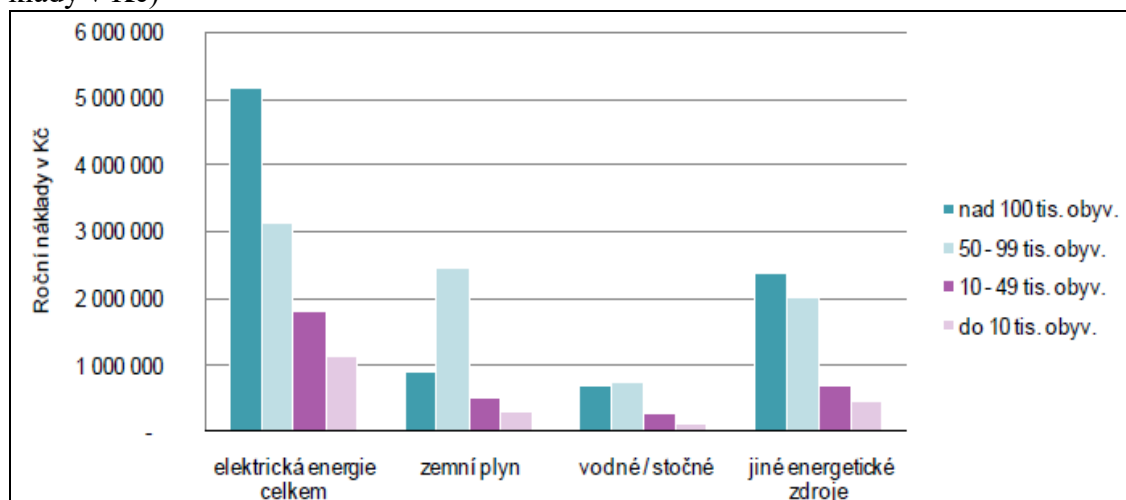
6.6 Náklady na provoz zimních stadionů

Provozní náklady zimního stadionu se rozdělují na dvě hlavní položky a to mzdové náklady a náklady na spotřebované energie.

Výše mzdových nákladů se odvíjí od počtu zaměstnanců zimního stadionu. Podle výsledků analýzy je průměrný počet zaměstnanců zimního stadionu 21. Ovšem jejich počet se liší podle kapacity stadionu. Na stadionech o kapacitě do 5000 míst je potřeba méně než deset zaměstnanců a roční mzdové náklady průměrně dosahují výše kolem 2,5 milionu Kč. Kdežto u stadionů s kapacitou 5000 a více je obvykle potřeba zhruba 20 zaměstnanců a s tím rostou i mzdové náklady až do výše 6 milionů Kč.

Mezi hlavní položky nákladů na spotřebované energie patří elektrická energie, plyn a voda. I zde se objevují velké rozdíly v návaznosti na velikosti města a kapacitě stadionu, což dokazuje graf č. 4.

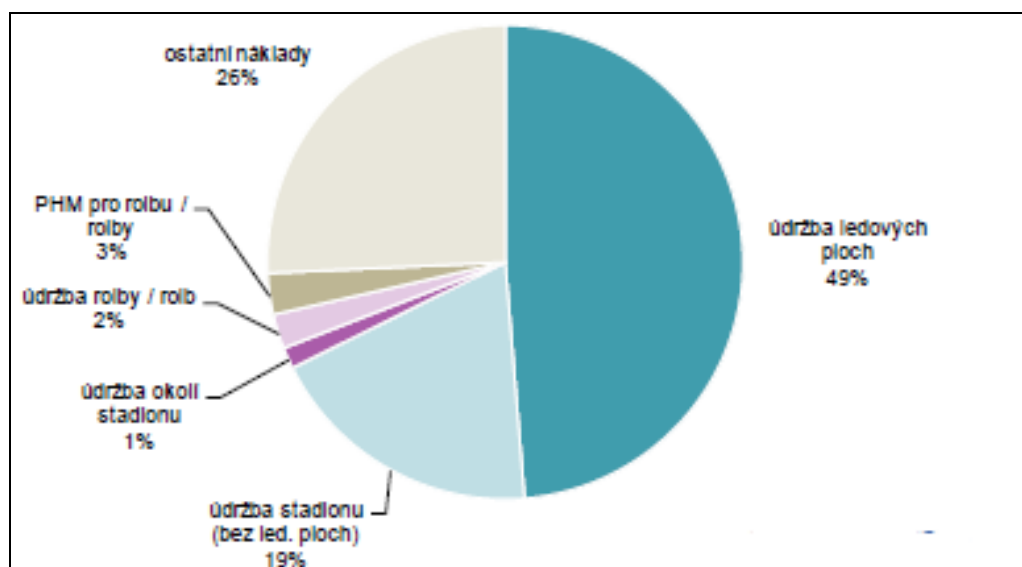
Graf č. 4: Náklady zimního stadionu na energie - členění dle velikosti sídel (roční náklady v Kč)



Zdroj: KPMG

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že náklady na elektrickou energii, které jsou ve všech stadionech výrazně nejvyšší, se na zimních stadionech ve městech nad 100 tis. obyvatel pohybují kolem 5 milionů Kč ročně, ale ve městech pod 50 tis. obyvatel je tato položka poloviční. Důležité bylo také zjistit procentuální rozdělení spotřebovaných energií, což ukazuje graf č. 5.

Graf č. 5: Procentuální rozdělení nákladů na provoz a údržbu stadionu



Zdroj: KPMG

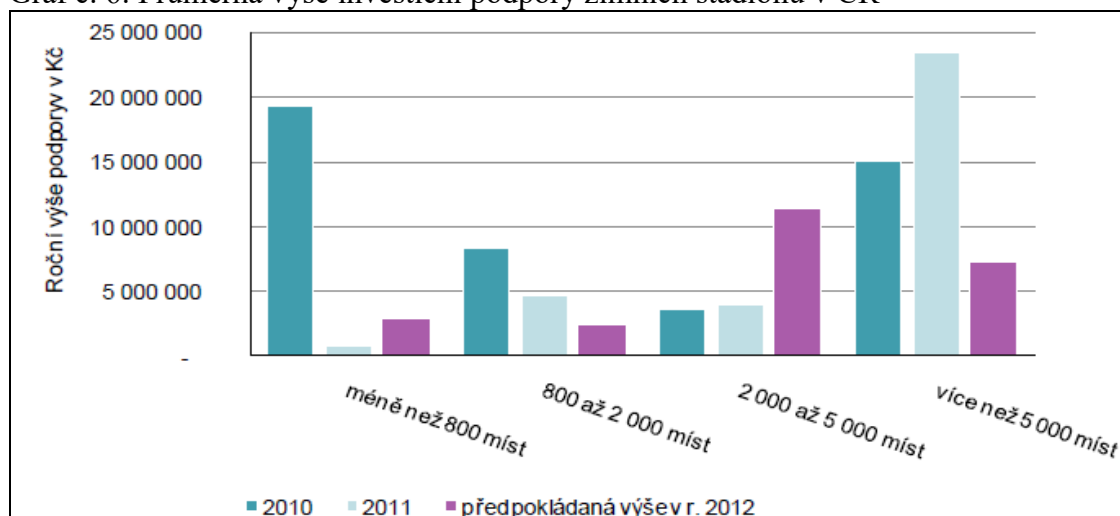
6.7 Podpora provozu zimních stadionů

Zimní stadiony pro svůj provoz potřebují podporu z veřejných rozpočtů. Tato podpora se dělí na investiční a provozní podporu.

Investiční podpora je cílena na výstavbu, opravu stadionu či na pořízení

vybavení. Tyto prostředky jsou získávány jak z rozpočtu měst, tak z jednotlivých krajů nebo z fondů Evropské Unie. Výši investiční podpory ukazuje následující graf.

Graf č. 6: Průměrná výše investiční podpory zimních stadionů v ČR

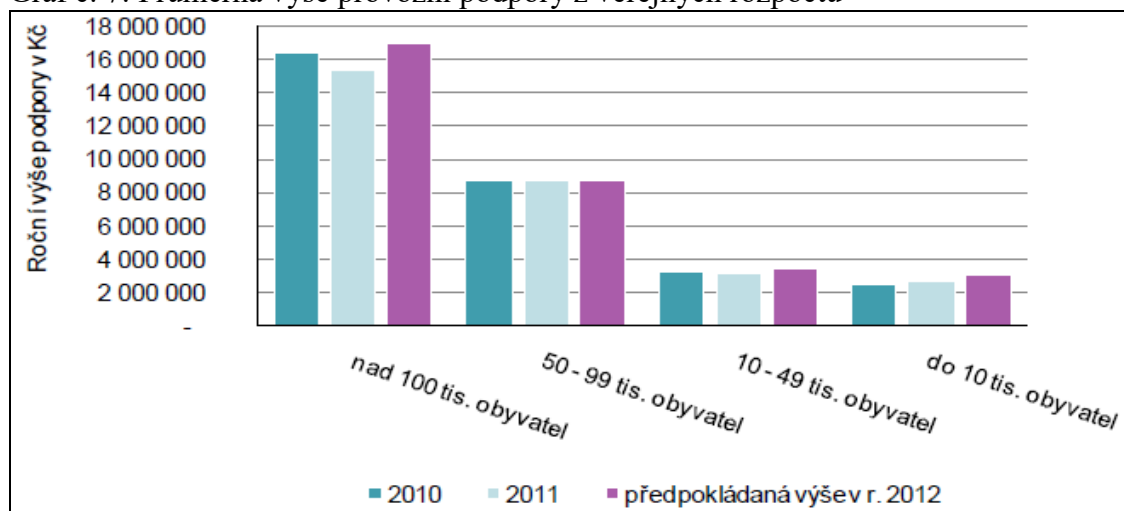


Zdroj: KPMG

V roce 2010 bylo u malých stadionů do 5000 míst investováno zhruba 20 miliónů na výstavbu a rekonstrukci daných hal. Následující roky se bohužel nesly v duchu snižující se investiční podpory u těchto stadionů. U stadionů s kapacitou 800 - 2000 míst klesaly investiční dotace ze zhruba 8 miliónů v roce 2010 na 2 milióny v roce 2012. U stadionů s kapacitou nad 5000 míst patřících většinou do velkých měst byla zaznamenána nejvyšší dotace v roce 2011 na úrovni zhruba 22 miliónů Kč.

Druhou možností získání prostředků z veřejných rozpočtů je podpora provozu zimních stadionů. Výše provozní podpory je závislá na velikosti daného města. Stadiony ve městech nad 100 000 obyvatel dosahují na podporu ve výši 16 miliónů Kč, naopak města do 10 000 obyvatel se musí spokojit se zhruba 2,5 miliónů Kč. V městech s kapacitou 10 - 49 000 obyvatel se provozní podpora pohybuje na úrovni cca 3,5 miliónů Kč ročně, což ukazuje následující graf.

Graf č. 7: Průměrná výše provozní podpory z veřejných rozpočtů



Zdroj: KPMG

Pokud bychom se chtěli v analýze blíže zaměřit na výsledky z Prahy a okolí, můžeme vyzdvihnout následující:

- 73% ledových ploch je v této lokalitě zastřešených
- 47% stadionů má kapacitu v rozmezí 800 až 2000 diváků

Z analýzy lze také vyčíst výsledky pro velká města nad 100 tis. obyvatel:

- 50% stadionů s kapacitou větší než 5000 diváků
- 13% měst provozovatelem zimního stadionu
- čtvrtina stadionů provozována sportovní organizací
- 75% vlastníků stadionu zároveň provozovatelem
- průměrná cena hodiny veřejného bruslení 35 Kč
- průměrné roční náklady na elektrickou energii 1,25 milionu Kč
- průměrná investiční podpora v letech 2010 až 2012 ve výši 5 milionů Kč

7 Cíle a úkoly práce

7.1 Cíle diplomové práce

Cílem diplomové práce je zpracování provozní analýzy vybraných zimních stadionů podle různých kritérií a následné porovnání těchto stadionů. Na základě SWOT analýzy by se práce měla pokusit odkrýt přednosti a nedostatky jednotlivých stadionů.

7.2 Úkoly diplomové práce

Pro dosažení stanovených cílů má práce tyto dílčí úkoly

- vymezení pojmů sportovní zařízení, služby, chladicí zařízení
- sestavení seznamu vybraných zimních stadionů v Praze
- stručné představení vybraných stadionů
- provést případovou studii,
 - realizovat analýzu dokumentů,
 - uskutečnit polo-strukturované rozhovory,
 - zkonstruovat SWOT analýzu a navrhnout konkrétní opatření k využití silných stránek a příležitostí a k eliminaci slabých stránek a k opatření, jak nejlépe předejít potenciálním hrozbám,
 - na základě analýz provést porovnání vybraných zimních stadionů

8 Metodika

8.1 Výběr zimních stadionů

Pro případovou studii je možno vybrat vzorek dvěma způsoby. Prvním z nich je výběr náhodný, neboli nezáměrný. Druhým z nich je výběr záměrný, který byl použit i v této diplomové práci. Záměrný výběr vzorku byl zvolen z několika důvodů:

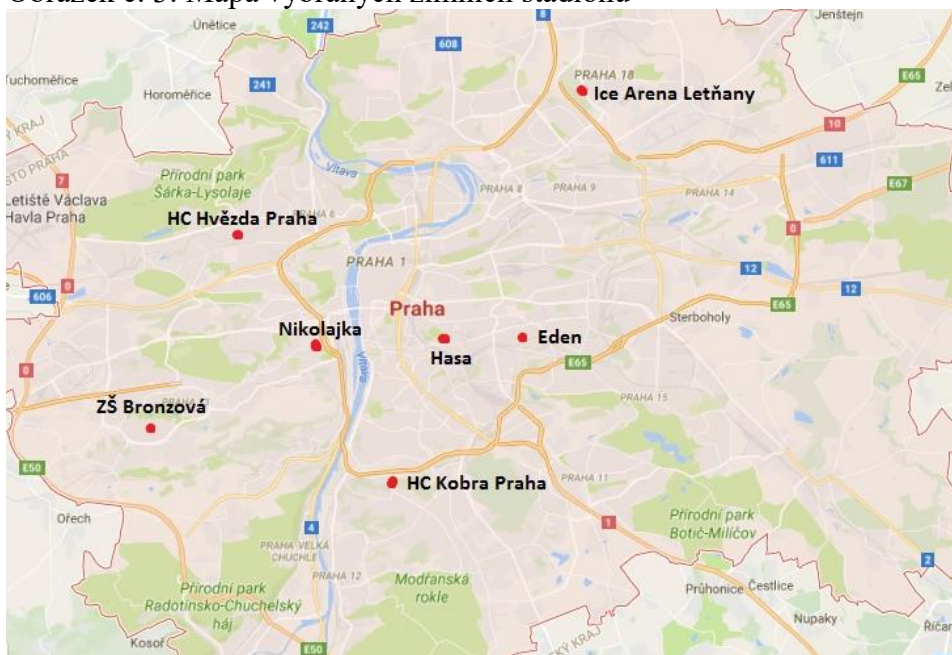
- byly vybrány pouze zimní stadiony s kapacitou do 5000 diváků. Proto ve výběru nejsou zahrnuty O2 Aréna v Libni a Tipsport aréna v Holešovicích.
- Dalším faktorem byla omezená možnost získání informací ze stadionů. Z tohoto důvodu nebyla do výběru zařazena Incheba aréna (Malá sportovní hala) a u některých stadionů nejsou informace kompletní, jelikož majitelé nebyli ochotni ekonomická data poskytnout. Jedná se o Ice Arenu Letňany a zimní stadion ZŠ Bronzová.

Informace uvedené v diplomové práci jsou platné k 31. 12. 2015.

Zkoumané zimní stadiony:

- Zimní stadion Eden
- Zimní stadion Hasa
- Zimní stadion HC Hvězda Praha
- Zimní stadion HC Kobra Praha
- Ice Arena Letňany
- Zimní stadion Nikolajka
- Školní zimní stadion Bronzová

Obrázek č. 3: Mapa vybraných zimních stadionů



Zdroj: vlastní tvorba

8.2 Případová studie

Yin (1994) ve své knize definuje případovou studii jako: „*Strategii pro zkoumání předem určeného jevu v přítomnosti v rámci jeho reálného kontextu, a to zvláště když hranice mezi jevem a kontextem nejsou zcela jasné.*“ Autor dále rozděluje případové studie na deskriptivní, evoluční, explanatorní a explorativní.

Dle Hendla (2005, s. 104) je případová studie zejména:

- *detailní studium jednoho případu nebo několika málo případů, kde sbíráme velké množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců,*
- *zachycení složitosti případu,*
- *popis vztahů v jejich celistvosti.*

Tato práce využívá deskriptivní případovou studii, což je nástroj, jehož cílem je podat komplexní popis jevu.

Deskriptivní případová studie je dle Hendla (2005, s. 108) definována následovně: „*Deskriptivní případová studie má dodat komplexní popis jevu.*“

Hendl (2005, s. 112) dále uvádí, že existuje šest vzájemně se ovlivňujících kroků, které vedou k výzkumu prováděného pomocí případové studie:

- *„určení výzkumné otázky,*
- *výběr případů, určení metod sběru a analýzy dat,*
- *příprava sběru dat,*

- sběr dat
- analýza a interpretace dat,
- příprava zprávy“

V práci byla využita metoda kolektivní případové studie, kterou Hendl (2005, s. 107) definuje jako „hloubkové zkoumání více instrumentálních případů. Přitom jde o teoretizování v širším kontextu.“

8.3 Polo-strukturovaný rozhovor

Rozhovor je nejvíce používanou metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu. Švaříček (2014, s. 159) definuje rozhovor jako „nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek.“

Kvale (1996, s 5-6) ve své knize nabízí následující definici: „metoda, jejímž účelem je získat vyličení živého světa dotazovaného s respektem k interpretaci významu popsanych jevů.“

Otevřené otázky pomáhají badateli porozumět pohledu jiných lidí, aniž by jejich pohled zkresloval.

Patton (1971) ve své knize uvádí, že rozhovor zachycuje výpovědi v jejich přirozené podobě, což je základní princip kvalitativního výzkumu.

V praxi existují tři typy rozhovorů, a to: strukturovaný, polo-strukturovaný a nestrukturovaný. V této práci byl použit rozhovor polo-strukturovaný, který vychází z předem připraveného seznamu témat a otázek. Tyto otázky ovšem nejsou pevně dány, je možné je doplňovat dalšími podotázkami.

Co se týče výhod, které polo-strukturovaný rozhovor nabízí, je možné zmínit následující:

- volnější a přirozenější průběh rozhovoru
- plynulejší průběh rozhovoru
- lehká formalizace umožňující a ulehčující třídění získaných dat

V této práci byly rozhovory vedeny se zástupci jednotlivých stadionů, většinou s provozními manažery, pouze ve Školním zimním stadionu Bronzová byl veden rozhovor se správcem, jelikož provozní manažer nebyl ochoten rozhovor poskytnout. Úkolem těchto rozhovorů bylo bližší seznámení se s chodem stadionů a získání informací o jejich ekonomice.

Rozhovory vedl autor osobně, přičemž si jejich průběh zapisoval. Otázky a témata byly vždy předem připravené, ale v průběhu byly pokládány otázky

doplňovány.

Konkrétní otázky položené v polo-strukturovaném rozhovoru

- Kdo je provozovatelem stadionu?
- Jaká je organizační struktura stadionu?
- Jaká je kapacita hlediště?
- Používaný druh chlazení?
- Velikost hrací plochy?
- Počet dní využití stadionu v roce?
- Jaké jsou ceny pronájmů?
- Jak vysoké jsou náklady na energie?
- Jaké jsou mzdové náklady?
- Jakým způsobem je stadion financován?
- Jak vysoký je roční rozpočet stadionu?
- Jaká je celková roční bilance stadionu?

8.4 Studium dokumentů

Zkoumání dokumentů patří k nejčastějším metodám sběru dat, využívané jak v kvalitativním, tak v kvantitativním výzkumu.

Dle Hendla (2008, s. 130) jsou dokumenty „knihy, novinové články, záznamy projevů funkcionářů, deníky, plakáty, obrazy.“

Dále autor ve své knize (2008, s. 204) uvádí, že „za dokumenty se považují taková data, která vznikla v minulosti, byla pořízena někým jiným než výzkumníkem a pro jiný účel, než jaký má aktuální výzkum.“

Reichel (2009, s. 124) ve své knize také píše o analýze dokumentů. Studium dokumentů podle jeho knihy *„znamená sledovat u zkoumaných jevů hlavně rozsáhle i minulé časové úseky jejich vzniku a existence, na příčinách či tvůrcích již nezávislé.“*

Dokumenty mohou být zkoumány vnitřní nebo vnější analýzou. Vnitřní analýza se zabývá konkrétním prvkem dokumentu, kdežto vnější analýza zkoumá dokument jako celek, včetně jeho vzniku. Analýza dokumentů se vždy zaměřuje na nějaký určitý znak, či prvek v něm.

V diplomové práci byly prostudovány tiskové zprávy provozovatelů zimních stadionů, Informační zpravodaj Sdružení zimních stadionů České republiky, výroční zprávy, účetní dokumenty, elektronické články, odborné publikace a další.

8.5 Druhy dokumentů

Existuje samozřejmě celá řada různých druhů dokumentů a velké množství jejich dělení. Podle formy lze dokumenty dělit na psané, fonetické, obrazové, virtuální a trojrozměrné.

Dále se dokumenty dají dělit podle druhu na:

- osobní (k soukromým účelům),
- úřední (firemní či na úřadech),
- předmětné (fyzické stopy jako důsledky lidské činnosti),
- veřejné (dostupné všem),

Podle vztahu k události, kterou popisují, můžeme dokumenty rozlišovat na:

- současné (vznikly v době zkoumané události),
- retrospektivní (vznikly po zkoumané události),
- primární (vytvořené přímými svědky události),
- sekundární (vznikly pomocí primárních dokumentů).

9 Výsledky a diskuze

Získané výsledky jsou ovlivněny faktem, že ne u všech stadionů se podařilo získat kompletní informace, nicméně i tyto stadiony jsem se rozhodl do výzkumu zařadit a to z důvodu určitých specifík každého stadionu.

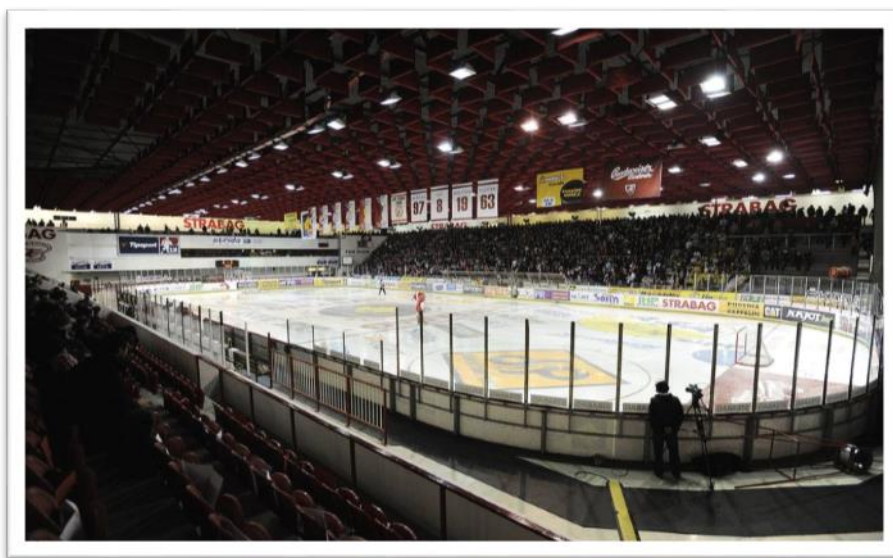
Celkem bylo zkoumáno sedm zimních stadionů na území Hlavního města Prahy. Společnými znaky jsou zastřešená ledová plocha, kapacita hlediště pod 5000 diváků či nabídka veřejného bruslení. Naopak stadiony se odlišují zejména ve formě vlastnictví a technickém vybavení.

9.1 Zimní stadion Eden

Adresa: Vladivostocká 1460/10, Praha 10 - Vršovice, 100 00

Kontaktní osoba: Roman Jelínek (vedoucí provozu)

Obrázek č. 4: Zimní stadion Eden



Zdroj: *HC Slavia*. [online]. [cit. 10-5-2016] Dostupné z: <<http://www.hc-slavia.cz/zobraz.asp?t=zimni-stadion>>.

Stadion byl postaven v roce 1975 a je podle smlouvy majetkem SK Slavia Praha na dobu padesáti let. Od svého vzniku stadion hostil zápasy hokejového klubu Slavia Praha, který zde slavil svůj historický postup do nejvyšší soutěže v ročníku 1993/94. V roce 1994 proběhla také první rekonstrukce, během níž bylo zrekonstruováno hráčské zázemí, včetně regeneračních prostor. Další úpravy přišli v roce 2001, kdy bylo zmodernizováno novinářské zázemí.

V ročníku 2002/03 stadion zažil mistrovské oslavy, jelikož klub poprvé ve své historii vyhrál titul. Extraligový hokej se na stadionu odmlčel od roku 2004, kdy se HC Slavia Praha přemístil do nově vybudované Sazka Arény (dnes O2 Aréna). V tomto období na stadionu probíhali tréninky všech kategorií klubu a zápasy juniorů.

Hokej seniorské kategorie se na stadion vrátil až v sezóně 2015/16, kdy Slavia sestoupila do nižší soutěže. V současné chvíli je tedy stadion opět domovem kompletního složení klubu HC Slavia Praha.

V bezprostřední blízkosti stadionu je 220 placených parkovacích míst, která mohou využívat zákazníci stadionu.

Stadion disponuje 1030 místy k sezení a 3000 místy pro stojící diváky. Celkový počet šaten na stadionu je 14, z toho 5 je k dispozici pro veřejnost a 9 pro klub. Klub má možnost využívat lékařské služby, saunu, bazén a vířivku, která je umístěna v kabině A-mužstva.

Led je na stadionu chlazen přímým chlazením a to za pomoci čpavku. Ledová plocha má rozměry 28x58m a tloušťku v rozmezí 4-5cm. Samotný led je vyráběn recyklací z ledové jámy s pomocí odpadního tepla. O led se starají dvě rolby.

Odvlhčovací systém na stadionu je od firmy Fire a.s., a vzduchotechniku nainstalovala firma Janka Radotín a.s. O osvětlení se stará 70 světel, každé s příkonem 400W.

Ledová plocha je naistalována v období od července do dubna, v měsících květen a červen se na stadionu hraje in-line hokej.

Stadion je využíván klubem HC Slavia Praha, základní školou Vladivostocká, zákazníci na veřejném bruslení a zákazníci pronajímajícími si celou ledovou plochu včetně šatny. Škola využívá stadion pět hodin týdně, pro veřejnost je stadion k dispozici denně od 18:00 do 24:00, v průměru 15 hodin týdně a zbylý čas stadion využívá hokejový klub.

Ceny pronájmu ledu jsou následující:

Tabulka č. 2: Ceny pronájmu ledu Zimní stadion Eden

Ceny pronájmu ledu Zimní stadion Eden	
8:00-22:00	4140/h
22:00-24:00	2420/h

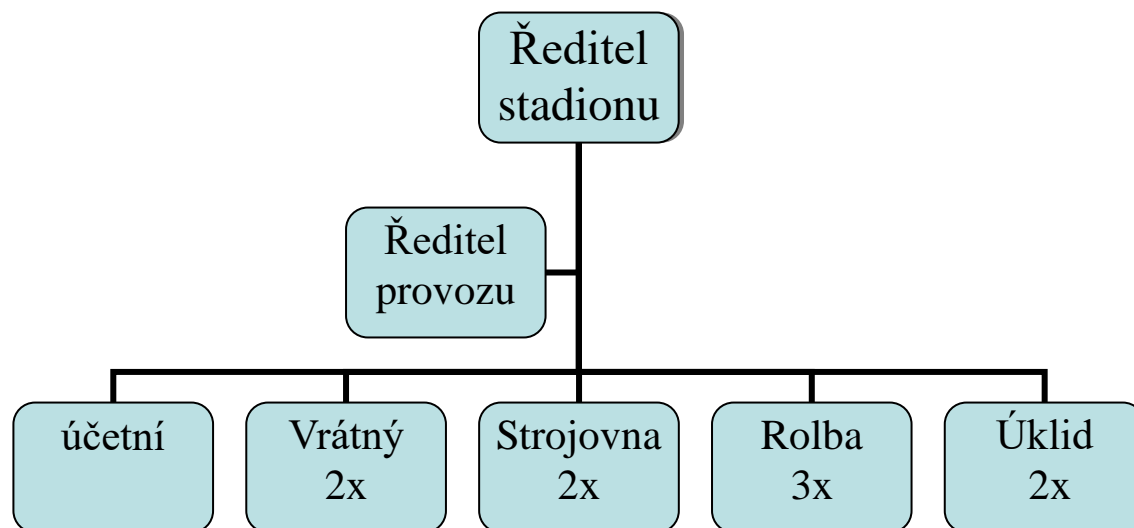
Zdroj: vlastní tvorba

Celkové roční provozní náklady stadionu činí zhruba 11,1 milionu Kč. Z této sumy náleží 4,3 milionu Kč ročně na elektrickou energii, 610 tisíc Kč ročně na vodné

a stočné a 1,5 milionu Kč na teplo. Údržba ledové plochy stojí přibližně 500 tisíc Kč ročně a stejnou sumu vydá stadion na úpravy.

Na mzdové náklady tedy zbývá zhruba 3,6 milionu Kč ročně. Tato částka se rozděluje mezi 12 zaměstnanců.

Graf č. 8: Organizační struktura zimního stadionu Eden



Zdroj: vlastní tvorba

Příjmy stadionu se skládají zejména z pronájmu ledu a parkovacích míst. Z těchto služeb získává stadion ročně částku pohybující se okolo 2,5 milionu Kč. Dále stadion získává finance ve formě dotací od magistrátu, které dosahují výše 2 milionů Kč ročně na provoz stadionu a dotace na rekonstrukce vždy záleží na zažádané částce. Celková roční bilance je zpravidla ztrátová.

Tabulka č. 3: Příjmy a náklady Zimního stadionu Eden

Příjmy a náklady Zimního stadionu Eden	
Příjmy	Dotace na provoz (Magistrát hl. m. Praha) 2 miliony Kč
	Pronájem ledové plochy a parkoviště 2,5 milionu Kč
Náklady	Energie 6,5 milionu Kč
	Mzdy 3,6 milionu Kč
	Údržba a úpravy 1 milion Kč

Zdroj: vlastní tvorba

9.2 Zimní stadion Hasa

Adresa: Sámova 1, 101 00 Praha10 - Vršovice

Kontaktní osoba: p. Šťastný (ředitel stadionu)

Obrázek č. 5: Zimní stadion Hasa

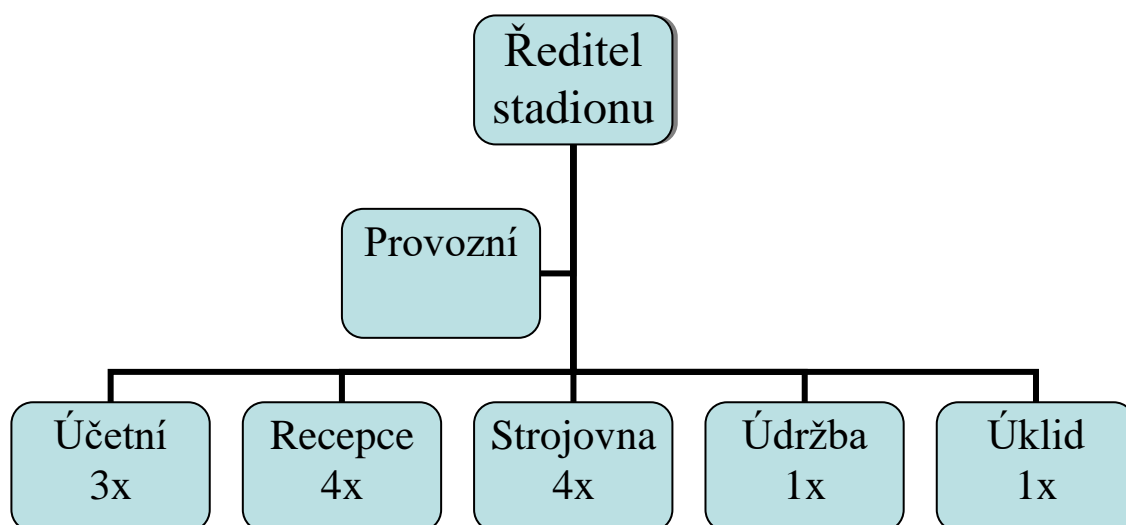


Zdroj: *Hotel Hasa*. [online]. [cit. 10-5-2016] Dostupné z: <http://www.hotelhasa.cz/cz/zimni-stadion.php>.

Tento specifický zimní stadion je provozován Univerzitním klubem USK Praha, který ledovou plochu využívá pro svůj krasobruslařský klub od roku 1989. Nejznámějším sportovcem, který zde sportovně vyrostl, je Tomáš Verner.

Stadion je přímo součástí hotelu, což je velmi originální řešení. Na ledovou plochu se dá vejít buďto přes hlavní vchod, nebo po chodbách hotelu. Návštěvníci hotelu tedy nemusejí ani vyjít ven a mají možnost jít z hotelového pokoje rovnou bruslit. O chod stadionu se stará 15 zaměstnanců.

Graf č. 9: Organizační struktura zimního stadionu Hasa



Zdroj: vlastní tvorba

Zaměstnanci úklidu, recepce a účetní se starají nejen o zimní stadion, ale také o chod hotelu.

Hotel, potažmo stadion, má k dispozici 4 parkovací místa ve dvoře, která slouží zaměstnancům a dalších 10 parkovacích míst pro osobní automobily a 1 parkovací místo pro autobusy před budovou.

V zázemí stadionu jsou pro zákazníky k dispozici 4 menší a 2 větší šatny. Vrcholové středisko USK Praha má navíc k dispozici saunu, tělocvičnu pro šermíře a tělocvičnu pro balet. Dění na ledové ploše může sledovat až 300 stojících diváků, kteří mají k dispozici tribunu na jedné straně stadionu.

Led na stadionu je chlazen pomocí přímého systému chlazení, využívajícího zhruba 3 tuny čpavku a je vyráběn z chemicky změkčované vody. Ledová plocha má rozměry 31x60m a tloušťku 5cm. Ideální úpravu ledové plochy zajišťuje jediná rolba s názvem Tomáš, což je odkaz na Tomáše Vernera, který pomohl s jejím zakoupením.

Na stadionu jsou dva vzduchotechnické systémy, které mají na starosti výměnu vzduchu nad ledovou plochou.

Osvětlení zajišťuje systém z roku 2015, který je složen z 26 kusů LED reflektorů se světelným tokem 5lm a 36 kusů LED reflektorů se světelným tokem 10,6lm. Celkový výkon osvětlení je 6810W.

Zimní stadion je v provozu 335 dní v roce a to od konce května do začátku dubna. Otevírací doba je denně od 6:00 do 24:00.

Zákazníci, kteří ledovou plochu využívají, se dají rozdělit následovně:

- vrcholové středisko USK Praha – 13 hod/ týden
- USK Praha krasobruslení (nábor, synchronizované bruslení a normal) – 45 hod/týden
- veřejné bruslení – 12 hod/týden
- školy – 2-4 hod/týden
- rekreační hokej – 35 hod/týden

Ceník pronájmů, vstupů a služeb ukazuje následující tabulka.

Tabulka č. 4: Ceník služeb zimní stadion Hasa

Ceník služeb zimní stadion Hasa	
Služba	Cena
Vstup na veřejné bruslení (2 hodinový blok)	70 Kč
Pronájem ledové plochy	2500 Kč/h
Zapůjčení bruslí	80 Kč
Broušení bruslí	80 Kč

Zdroj: vlastní tvorba

Náklady na provoz stadionu jsou spojeny s náklady na provoz hotelu, podle ředitele stadionu není možné je oddělit, takže níže uvedené částky zahrnují obojí. Elektrická energie ročně stojí 2,5 milionu Kč, vodné a stočné dělá 400 tisíc Kč, plyn (teplo) 2,3 milionu Kč ročně.

Mzdové náklady se ročně vyšplhají na 3,3 milionu Kč a to na všechny zaměstnance stadionu a hotelu. Ostatní náklady jako jsou úklid a údržba jsou ročně zhruba ve výši 3 milionů Kč.

Roční rozpočet stadionu se většinou daří udržet vyrovnaný o celkové výši 13,5 milionu Kč.

Tabulka č. 5: Příjmy a náklady zimní stadion Hasa

Příjmy a náklady zimní stadion Hasa		
Příjmy	Dotace + příjmy z provozu	13,5 miliony Kč
Náklady	Energie	5,2 milionu Kč
	Mzdy	3,3 milionu Kč
	Údržba a úpravy	3 milion Kč

Zdroj: vlastní tvorba

9.3 Zimní stadion HC Hvězda Praha

Adresa: Na Rozdílu 1, 160 05 Praha 6 – Vokovice

Provozovatel: Spolek HC Hvězda Praha

Obrázek č. 6: Zimní stadion HC Hvězda Praha



Zdroj: *HC Hvězda Praha*. [online]. [cit. 10-5-2016] Dostupné z: <https://www.hokejhvezda.cz/stadion/>.

Ledová plocha byla vybudována v roce 1982 a do provozu byla uvedena v říjnu roku 1983. Zastřešení a uzavření stadionu bylo dokončeno v roce 1992. Stadion již od počátku slouží hokejovému klubu HC Hvězda Praha, podle kterého je i pojmenován.

Zimní stadion je využíván nejen pro zápasy a tréninky klubových mužstev, ale také pro veřejné bruslení, pronájmy ledové plochy, mládežnické turnaje, natáčení reklamních spotů, módní přehlídky či koncerty. Specialitou je veřejné bruslení určené pro seniory.

Nejvýznamnější akce, které se na stadionu konaly, jsou například natáčení znělky pro MS v ledním hokeji v Praze v roce 2004, natáčení filmu „Running scared“, Challenge cup či letní soustředění hráčů NHL.

Pro zákazníky stadionu a diváky je k dispozici 80 parkovacích míst na pozemku patřícím HC Hvězda Praha. Diváků se do ochozů vejde až 800. Zákazníci mohou využít 5 šaten, dalších 11 využívá hokejový klub. Dále je možnost využít fitness centrum a restauraci s výhledem na ledovou plochu.

Ledová plocha má rozměry 60x30m a tloušťka kvůli nerovnému podkladu v určitých místech dosahuje až 15cm. S tím problémem se musí vypořádat systém

přímého chlazení čpavkem. O uhlazení ledu se starají dvě rolby.

Stadion není vybaven odvlhčovacím systémem ani vzduchotechnikou. Jediným systémem, který se stará o přívod čerstvého vzduchu, jsou větráky v kabinách. Osvětlení je zajištěno pomocí 84 halogenových výbojek.

Provoz na stadionu začíná v září a končí v květnu. Otevírací doba je denně od 6:00 do 24:00. Reálné využití ledové plochy je okolo 95%. Z toho hokejový klub využívá stadion zhruba 42 hodin týdně, pronájem 30 hodin týdně a veřejné bruslení je 6 hodin týdně. O bezproblémový chod stadionu se stará 12 zaměstnanců. Organizační struktura bohužel nebyla poskytnuta.

Co se týče cen vstupů na veřejné bruslení a pronájmu ledové plochy, tak jeden vstup na veřejné bruslení stojí 100 Kč na dvě hodiny a ledová plocha je k pronájmu za 3350 Kč/h.

Roční náklady na provoz stadionu se skládají z přibližně 1 milionu Kč na elektrickou energii, 1 milionu Kč na plyn, 500 tisíc Kč na vodné a stočné a 6,8 milionu korun na mzdách. Další náklady na údržbu jsou nestálé.

Tyto náklady se stadion snaží pokrýt dotacemi z magistrátu, které jsou obvykle 300 tisíc Kč ročně, dále z výdělku z pronájmů, které dosahují výše přibližně 2,3 milionu Kč ročně a dále z členských příspěvků. Většinou se daří stadion udržet v zisku.

Tabulka č. 6: Příjmy a náklady zimní stadion HC Hvězda Praha

Příjmy a náklady zimní stadion HC Hvězda Praha		
Příjmy	Dotace na provoz (Magistrát hl. m. Prahy)	300 tis. Kč
	Pronájem ledové plochy a parkoviště	2,3 milionu Kč
Náklady	Energie	2,5 milionu Kč
	Mzdy	6,8 milionu Kč

Zdroj: vlastní tvorba

9.4 Zimní stadion Kobra Praha

Adresa: Mikuleckého 1584, 147 00 Praha 4

Kontaktní osoba: Miloslav Šeba (ředitel stadionu)

Obrázek č. 7: Zimní stadion HC Kobra Praha



Zdroj: *HC Kobra Praha*. [online]. [cit. 10-5-2016] Dostupné z: <http://www.hckobra.cz/fotogalerie/>.

Stadion byl otevřen v roce 1975 jako otevřené kluziště. Zastřešen byl až v roce 1988. Poslední rekonstrukce přišla v roce 2008, během níž byla ledová plocha zmenšena z původních 60x30m na současných 26x56m.

Již od počátku slouží stadion hokejovému klubu HC Kobra Praha, dříve HC Konstruktiva. Právě výstavba stadionu nastartovala rozvoj klubu, který díky stabilnímu zázemí vybudoval všechny žákovské kategorie a juniory.

Ke stadionu přiléhá restaurace, která slouží návštěvníkům stadionu. Tito zákazníci bohužel nemají možnost využít parkovacích míst, jelikož u stadionu se nachází jen malý prostor určený pro parkování, který je využíván výhradně zaměstnanci stadionu a členy hokejového klubu.

Hokejová utkání konající se na stadionu může sledovat až 900 výhradně stojících diváků, kteří mají možnost využít jedny WC. Služby klasického bufetu a automatu na nápoje, který najdeme snad na každém zimním stadionu v České republice, nahrazuje již výše zmíněná restaurace.

Na stadionu se nachází 14 šaten, z toho 6 slouží zákazníkům stadionu a 8 využívá hokejový klub.

Led s tloušťkou 2-3cm je udržován díky systému přímého chlazení a jeho výroba probíhá recyklací vody z ledové jámy.

Sezóna, během níž je stadion v provozu začíná v srpnu a končí v květnu. Během této doby stadion využívá hokejový klub, školy, veřejnost pro veřejné bruslení a skupiny pronajímající si celou ledovou plochu včetně šaten.

Otevírací doba stadionu je denně od 6:00 do 24:00. Jednotlivé skupiny zákazníků se o čas na ledě dělí následovně:

- školy: 6:00-13:00
- klub: 13:00-19:00
- pronájem ledu: 20:00-24:00
- veřejné bruslení:
 - So – 14:30-16:30
 - Ne – 14:45-16:45

Ceny vstupného a pronájmu ledové plochy ukazuje následující tabulka.

Tabulka č. 7: Ceny vstupného zimní stadion Kobra Praha

Ceny vstupného na veřejné bruslení		
Dospělí	100,00 Kč	
Děti do 10 let	40,00 Kč	
Doprovod	40,00 Kč	
Ceny pronájmu ledové plochy		
Den	Časové pásmo	Cena (Kč/h)
Po-Pá	06:00 - 12:00	2000 Kč - školy
Po-Pá	06:00 - 17:00	2 800 Kč - rekreační hráči
Po-Pá+Ne	17:00 – 22:15	3600 Kč
Po-Pá	22:15 – 02:00	3200 Kč
So+Ne	06:00 – 17:00	3400 Kč
So	17:00 – 24:00	3200 Kč

Zdroj: vlastní tvorba

Celkové náklady na provoz stadionu jsou 540 tis. Kč bez DPH za měsíc. Z toho jde 180-200 tis. Kč na elektrickou energii, 70 tis. Kč na vodné a stočné, na plyn přibližně 50-80 tis. Kč podle ročního období a 250 tis. Kč na mzdy.

Tyto náklady se stadion snaží vynahradiť příjmy z pronájmu ledové plochy, reklamy a dotací. Od magistrátu se výše dotací pohybuje okolo 1,2-1,4 mil. Kč ročně na provoz. Dále klub získává dotace na mládež ve výši 2,5 mil. Kč.

I přes veškerou snahu ovšem stadion (klub) končí každoročně ve ztrátě pohybující se kolem 800 tis. Kč. Tato ztráta je obvykle řešena půjčkou v bankovní instituci.

Tabulka č. 8: Příjmy a náklady zimní stadion Kobra Praha

Příjmy a náklady zimního stadionu HC Kobra Praha		
Příjmy	Dotace	3,8 milionu Kč
Náklady	Energie	6,5 milionu Kč
	Mzdy	3 miliony Kč

Zdroj: vlastní tvorba

9.5 Ice Arena Letňany

Adresa: Tupolevova ul. 669, Praha 9 – Letňany

Kontaktní osoba: Tomáš Blažek (sportovní manažer klubu)

Obrázek č. 8: Ice Arena Letňany



Zdroj: *Ice Arena Letňany* [online]. [cit. 10-5-2016] Dostupné z: <<http://icearena.cz/hokejove-haly/>>.

Ice Arena Letňany je vlastněna společností Ice Czech a.s. Jedná se o velmi specifický zimní stadion, jelikož má hned dvě ledové plochy vedle sebe. Stadion byl vybudován v roce 2001 a zasloužil se o to bývalý vynikající hokejista a olympijský vítěz z Nagana František Kučera. Arena byla financována pouze ze soukromých zdrojů. Společně s výstavbou areny vznikl také hokejový klub HC Letci Letňany, který má na stadionu svůj domov.

Arena je tvořena dvěma ledovými plochami, mezi kterými je přístupová hala a zázemí. Do tohoto zázemí patří 9 šaten a fitness prostory. Fitness prostory slouží nejen

členům hokejového klubu, ale také veřejnosti. Jedná se o moderně vybavenou posilovnu, solárium a saunu.

Součástí stadionu je také restaurace s příznačným názvem „Kučerovka“, která se nachází v ochoze stadionu. Z restaurace je dobrý výhled na ledovou plochu, takže její návštěvníci mají přehled o veškerém dění. Restaurace má kapacitu 100 míst a nabízí možnost uspořádat zde firemní i soukromé večírky, či oslavy při příležitosti ukončení hokejové sezóny. Návštěvníci stadionu mohou využít 130 přilehlých parkovacích míst a do hlediště se vejde 462 diváků.

Ledové plochy mají rozměry 26x56m a 28x50m. O led pečují 3 rolby a udržují led o tloušťce 6 cm. Arena využívá systému přímého chlazení za pomoci čpavku. Příjemné klima na stadionu zajišťuje moderní odvlhčovací systém a o osvětlení se starají LED žárovky.

Stadion je v provozu 362 dní v roce a je využíván pro hokejový klub, školy, krasobruslení, veřejné bruslení a komerční pronájmy ledových ploch. Otevírací doba je denně od 6:00 do 24:00.

Veřejné bruslení:

- PONDĚLÍ: 10.00 – 12.00
- ČTVRTEK: 10.15 – 12.15
- SOBOTA: Dle domácích zápasů hokejového klubu
- NEDĚLE: 10.00 – 12.00, 14.00 – 15.45

Ceny pronájmu ledových ploch ukazuje následující tabulka.

Tabulka č. 9: Ceny pronájmu ledové plochy Ice Arena Letňany

Pronájem ledových ploch		
Den	Časové pásmo	Cena
Po-Pá	6:00-12:00	2300 Kč/60 min. a 3071 Kč/80 min*
Po-Pá	6:00-18:00	3163 Kč/60 min. a 4217 Kč/80 min
Po-Pá	18:00-22:30	3968 Kč/60 min. a 5290 Kč/80 min
Ne	06:00-22:30	3968 Kč/60 min. a 5290 Kč/80 min.
Po-Ne	22:30-24-15	2875 Kč/60 min. a 3830 Kč/80 min.

*platí jen v případě podpisu dlouhodobé smlouvy

Zdroj: vlastní tvorba

O celkový chod stadionu se stará 10 zaměstnanců.

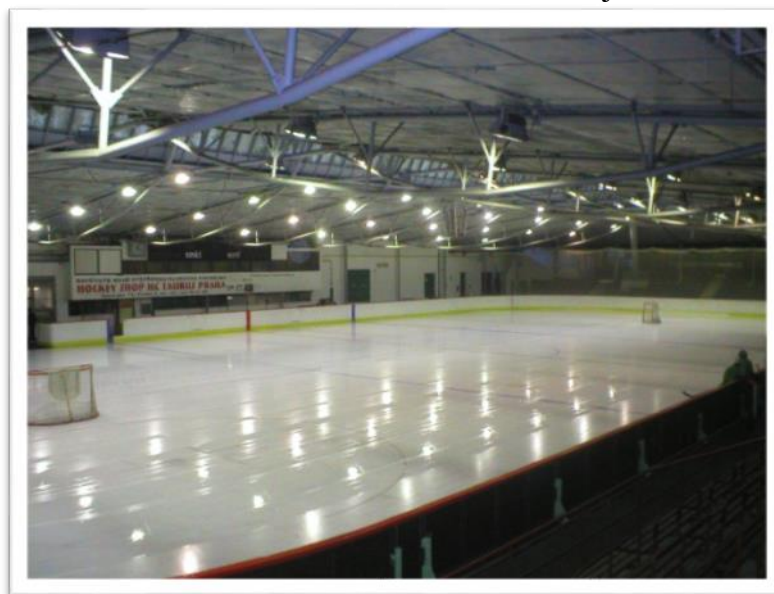
Ekonomické údaje bohužel i přes veškerou snahu nebyly poskytnuty, nemohou být tedy práci prezentovány.

9.6 Zimní stadion Nikolajka

Adresa: U Nikolajky 28, 150 00, Praha 5

Kontaktní osoba: Miroslav Hájek (ředitel stadionu)

Obrázek č. 9: Zimní stadion Nilokajka



Zdroj: *Nikolajka* [online]. [cit. 10-5-2016] Dostupné z: <<http://www.nikolajka.eu/fotogalerie-1-80.html>>.

Zimní stadion Nikolajka je jedním z nejstarších v České republice. Do provozu byl uveden 22. října 1961 jako otevřený zimní stadion, zastřešen byl v roce 1973. Na stadionu bylo mimo jiné středisko vrcholového sportu pro krasobruslaře (Hana Mašková, Barna), také se na Nikolajce konala soustředění reprezentačních výběrů hokejistů. Při mistrovství světa v ledním hokeji v roce 1978 sloužil stadion pro tréninky týmu SSSR. Na stadionu se i několikrát připravoval Jaromír Jágr na svou účast na mistrovství světa, kdy mu sparing partnerem byl domácí tým Buldoci Smíchov.

Na stadionu je po dlouhá léta domácím hokejový klub Slavoj Zbraslav, který vychovává hokejisty od těch nejmenších až po juniory. Pro veřejnost je zde široká možnost bruslení ať již ve všední dny, kdy probíhá dopolední bruslení pro školy a seniory, nebo pravidelné bruslení o víkendech.

V současné době je stadion ve vlastnictví společnosti NIKO Praha a.s. Stadion má tři vchody, ovšem otevřen je pouze ten hlavní. Velmi zajímavá je střešní konstrukce.

Na stadionu jsou tribunky okolo tří stran ledu, všechna místa jsou k sezení s celkovou kapacitou 2100 diváků. K dispozici jsou jedny WC a jeden bufet, který má otevřeno podle potřeby. K dispozici je celkem sedm šaten, z toho pět pro hokejový klub a dvě pro krasobruslení.

Na stadionu je nevyužívaná sportovní hala, důvodem je podle ředitele stadionu ekonomická náročnost jejího provozu a případné rekonstrukce.

K výrobě ledu je využívána technologie přímého chlazení za použití čpavku. Hrací plocha má rozměry 30x60m a tloušťka ledu se pohybuje mezi 4-5cm. O led se starají dvě historické rolby, jedna z roku 1969, druhá z roku 1973. Nicméně je v plánu koupě rolby nové, což by měla být investice pohybující se okolo 2,5 milionu korun.

Stadion nemá žádný odvlhčovací systém a o odvětrávání se starají pouze dva větráky. Osvětlení zajišťuje tři roky starý systém, který má maximální intenzitu 14 000 luxů.

V provozu je stadion od 1. září do 30. dubna, což koresponduje s hokejovou sezónou týmu HC Slavoj Zbraslav. Ledovou plochu využívá nejen hokejový klub, ale také krasobruslařský klub, školy, veřejnost při veřejném bruslení a jednotlivci či skupiny pronajímající si ledovou plochu včetně šaten.

Otevírací doba stadionu je:

- Po-Pá: 6:30–23:00
- So-Ne: 8:00–24:00

Během této doby je využití stadionu rozděleno následovně:

- pronájem celé ledové plochy (Po-Pá 6:30-8:00, dále dle volných termínů)
- školy (Po-Pá 8:00-13:00)
- krasobruslení (Po-Pá 13:00-16:30)
- veřejné bruslení (So-Ne 14:00-16:00)
- HC Slavoj Zbraslav (Po-Pá 16:30-24:00, So-Ne podle zápasů)

Celková týdenní kapacita ledové plochy je 120 hodin týdně a reálné využití dosahuje až 95%.

Ceník veřejného bruslení a pronájmu ledové plochy ukazuje následující tabulka.

Tabulka č. 10: Ceník vstupného zimní stadion Nikolajka

Ceník vstupného a pronájmu ledové plochy	
Dospělí	40 Kč/2h
Děti do 110cm	30 Kč/2h
Šatna	5 Kč
Pronájem ledové plochy	3000 Kč/h, možnost množstevní slevy

Zdroj: vlastní tvorba

Celkové roční provozní náklady činí přibližně 6 milionů Kč. Z toho 1,1 milionu Kč činí elektrická energie, 500 tisíc Kč vodné a stočné a 840 tisíc Kč plyn. Celkové náklady na energie se pohybují kolem 2,6 milionu Kč ročně.

Mzdové náklady stadiony se pohybují okolo 2,5 milionu Kč ročně, přičemž tato částka je rozdělena mezi 6 ledařů, účetní a ředitele stadionu.

Stadion má příjmy především z prodeje ledu hokejovému klubu HC Slavoj Zbraslav. Celkově pronájem ledové plochy vynesou každý měsíc přibližně 800 tisíc Kč a vzhledem k sezóně v trvání osmi měsíců, vydělá tímto způsobem stadion kolem 6,4 milionu Kč ročně. Dále má stadion příjmy z magistrátu ve formě dotací, odkud pravidelně přichází zhruba 700 tisíc Kč ročně na provoz stadionu a je možnost zažádat si o dotace na rekonstrukci.

Celková bilance stadionu bývá kladná, většinou se jedná o zisk ve výši několika set tisíc Kč ročně.

Tabulka č. 11: Příjmy a náklady zimní stadion Nikolajka

Příjmy a náklady zimního stadionu Nikolajka		
Příjmy	Dotace	700 tis. Kč
	Pronájem ledové plochy	6,4 milionu Kč
Náklady	Energie	2,6 milionu Kč
	Mzdy	2,5 milionu Kč

Zdroj: vlastní tvorba

9.7 Školní zimní stadion Bronzová

Adresa: Bronzová 1387/37, Praha 5 - Stodůlky

Kontaktní osoba: Vojtěch Koubek – správce stadionu

Obrázek č. 10: Zimní stadion ZŠ Bronzová



Zdroj: *Outfanatic* [online]. [cit. 10-5-2016] Dostupné z: <<http://www.outfanatic.com/kde-sportovat/brusleni/178-ZS-Bronzova-ulice>>.

Posledním zkoumaným stadionem je Školní zimní stadion Bronzová v Pražských Lužinách. Stadion je specifický tím, že patří Městské části Praha 13, tudíž se jedná o veřejnou stavbu. Stadion byl postaven v roce 2003 jako otevřené kluziště, zastřešen byl až posléze. Velkou zajímavostí je zdvižení stadionu vůči zemi pomocí sloupů, přičemž prostor pod stadionem je využit jako parkoviště. Smutným faktem ovšem je, že tato parkovací kapacita je pronajímána rezidentům, tudíž návštěvníci stadionu jsou nuceni vyhledat jiná parkovací místa.

Dalším specifikem stadionu je fakt, že zde není umožněno hrát lední hokej a to z důvodu hlučnosti. Stadion se nachází v bytové zástavbě a příslušné úřady rozhodly, že úder puku o mantinely vydávají příliš hluku. Z toho důvodu zde nemá domácí stadion žádný hokejový klub.

Stadion je tedy využíván zejména nejbližšími školami, pro veřejné bruslení a samozřejmě také funguje systém komerčního pronájmu ledové plochy, ovšem také s přísným zákazem hraní ledního hokeje.

Co se týče zázemí, je stadion vybaven třemi menšími šatnami pro cca 15 lidí a jednou velkou šatnou pro cca 30 lidí. Od pátku do neděle je otevřený vnitřní bufet a dále se zde nacházejí automaty na jídlo a pití. Návštěvníkům také nejsou k dispozici žádná divácká místa, jelikož stěny stadionu velmi těsně přiléhají k ledové ploše.

Samotná ledová plocha má rozměry 26x61m a tloušťka ledu je se pohybuje kolem 3cm. O kvalitu ledu se stará jedna rolba. Chlazení je nepřímé pomocí čpavku a ethylenu. Voda potřebná pro výrobu ledu se ohřívá v kotelně a odpadní voda z úprav ledu se recykluje, putuje rovnou do ledové jámy a odtud do kanalizace.

Osvětlení ledové plochy se zajištěno pomocí zářivek o výkonu 590lx, přičemž většinou osvětlení funguje na 40% své kapacity.

Provoz stadionu obvykle startuje v listopadu a končí v březnu, ovšem vždy záleží na venkovním počasí, vzhledem k tomu, že stadion není vybaven žádnou vzduchotechnikou či odvlhčovacím systémem.

Veřejné bruslení probíhá v tyto časy:

Po-Pá: 14:30 – 16:30, 17:00 – 19:00

So a Ne: 9:00 – 12:00, 12:30 – 15:30, 16:00 – 19:00

Výši vstupného ukazuje následující tabulka.

Tabulka č. 12 – Vstupné Školní zimní stadion Bronzová

Vstupné Školní zimní stadion Bronzová			
Vstupné dospělí		Vstupné děti (6-15 let)	
1 hod.	40 Kč	1 hod.	20 Kč
2 hod.	50 Kč	2 hod.	25 Kč
3 hod.	60 Kč	3 hod.	30 Kč

Zdroj: vlastní tvorba

Následující časy jsou vyhrazeny pro bruslení pro školy:

Po – Pá: 8:00 – 14:00

Za bruslení v rámci tělesné výchovy platí děti 10 Kč.

Cena pronájmu ledové plochy se odvíjí od denní doby a průměrná cena činí 2500 Kč/hod. O provoz stadionu se stará správce a dva ledaři.

Ekonomické údaje o nákladech na provoz stadionu, mzdových nákladech či výši dotací mi bohužel nebyly poskytnuty, ani přes veškerou snahu mou i vedoucího mé diplomové práce PhDr. Libora Flemra Ph.D. Osoba, která mi byla doporučena jako informační zdroj pro tento stadion, je pan Evžen Mošovský, který zastává funkci vedoucího odboru školství na Úřadu MČ Praha 13. Odůvodněním neochoty poskytnout tyto informace bylo, že tyto informace by nebyly v mé práci směřodatké vzhledem k tomu, že na stadionu není povoleno hrát lední hokej. Ovšem právě tento fakt byl pro mne velmi důležitý a myslím, že by bylo zajímavé vidět srovnání energetické a ekonomické náročnosti provozu tohoto stadionu oproti ostatním.

9.8 SLEPT analýza

Následující kapitola detailněji rozebere faktory SLEPT analýzy pro jednotlivé zimní stadiony. Nejprve bude vytvořena SLEPT analýza pro zimní stadiony v Praze obecně a následně konkrétněji pro každý stadion zvlášť.

SLEPT analýza konkurenčního prostředí zimních stadionů na území Hl. m. Prahy.

Tabulka č. 13: SLEPT analýza pro zimní stadiony v Praze

Politické a legislativní faktory	Ekonomické faktory
nestabilní politická situace	nízká míra nezaměstnanosti v regionu – 2,3 k 1. 5. 2016
daňová politika - zvyšování daní - např. DPH 21%	nejisté ceny energií
hygienické předpisy a ostatní předpisy potřebné k provozu sportovního zařízení	míra inflace (0,3% k 1. 5. 2016)
volby mohou ovlivnit přístup ke sportovnímu centru, v případě, že se město podílí na provozu či je jeho zřizovatelem	zvyšování cen poskytovaných služeb
existence legislativních omezení - volná živnost - provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti, - vázaná živnost - např. trenéři	dotace z veřejných rozpočtů
zákon na ochranu spotřebitele a další zákony týkající se zimních stadionů	
Sociální a kulturní faktory	Technologické faktory
vysoké rozdíly v příjmech obyvatelstva (minimální mzda – vyšší příjm. kategorie)	nové technologie – přímé/nepřímé chlazení, osvětlení, vzduchotechnika atd.
podpora kultury a sportu ze strany města	existence multifunkčních hal

Zdroj: vlastní tvorba

9.8.1 SLEPT analýza pro zimní stadion EDEN

Ekonomické prostředí

- Spojení přímo s profesionálním klubem, který na jednu stranu je schopen získat finance od sponzorů, na druhou stranu provoz stadionu stojí ročně více než 11 milionů Kč. Po sestupu klubu do nižší soutěže v sezoně 2014/15 se začínají objevovat velké finanční problémy a v současné chvíli klubu reálně hrozí insolvence.

Sociálně-kulturní prostředí

- Stadion slouží zejména hokejovému klubu, ostatní zákazníci mají k dispozici pouze malý časový úsek
- V okolí stadionu je také fotbalová aréna a další sportoviště, tudíž se jedná o velmi oblíbenou lokaci vyhledávanou zejména sportovci

Technologické faktory

- Vzhledem k přítomnosti profesionálního hokejového klubu je stadion vybaven moderními technologiemi zejména, co se péče o tělo týče. Toto vybavení ovšem slouží pouze pro hokejový klub

9.8.2 SLEPT analýza zimního stadionu Hasa

Ekonomické prostředí

- Účetnictví spojeno s hotelem
- Dotace na provoz přes USK Praha

Sociálně-kulturní prostředí

- Návštěvníci také z řad zákazníků hotelu

Technologické prostředí

- Specifika spojení haly s hotelem – odzvučení, omezení v době případných rekonstrukcí hotelu
- Omezený prostor pro manipulaci s odpadní vodou

9.8.3 SLEPT analýza zimního stadionu HC Hvězda Praha

Ekonomické prostředí

- Stadion využíván pro širokou škálu událostí od ledního hokeje po natáčení reklamních spotů – z toho získává poměrně dost prostředků za pronájem

Sociálně – kulturní prostředí

- Díky své poloze u Dejvic a přilehlých vysokých škol je zde vysoká návštěvnost veřejnosti
- Dobrá dostupnost městskou hromadnou dopravou – blízko metra A

Technologické prostředí

- Upravené pro pořádání různorodých akcí (možnost zavěšení kulis)
- Vzhledem k malým prostorám stadionu nemá žádný vzduchotechnický systém

9.8.4 SLEPT analýza zimního stadionu HC Kobra Praha

Ekonomické prostředí

- Silná podpora v osobě Miloslava Šeby – člen výkonného výboru ČSLH, předseda Sdružení zimních stadionů České republiky

Sociálně-kulturní prostředí

- Horší dopravní dostupnost veřejnou dopravou a z toho vyplývající nižší využití od veřejnosti

Technologické prostředí

- Časté rekonstrukce a inovace – naposledy modernizace osvětlení a obložení nosníků v roce 2013

9.8.5 SLEPT analýza zimního stadionu Ice Arena Letňany

Ekonomické prostředí

- Spoléhá na soukromé investory, které zajišťuje František Kučera
- Příprava mládeže dotována Magistrátem Hl. města Prahy a Magistrátem Prahy 9 Letňany

Sociálně-kulturní prostředí

- Velký důraz na využití stadionu pro komerční účely
- Umístění na okraji Prahy
- Nadstandardní vztahy s klubem HC Sparta Praha (častá soustředění, hráčská pomoc apod.)
- Vysoké měsíční členské příspěvky (až 2000 Kč)

Technologické prostředí

- K dispozici jsou dvě ledové plochy oddělené chodbou
- Moderně vybavené zázemí moderní technologie osvětlení či vzduchotechniky

9.8.6 SLEPT analýza zimního stadionu Nikolajka

Ekonomické prostředí

- Stadion není vlastněn klubem, získává tedy velkou část financí z pronájmu ledové plochy a šaten právě od hokejového klubu
- Neochota vlastníků investovat do modernizace stadionu – ekonomická náročnost provozu

Sociálně-kulturní prostředí

- Blízko centra města, tudíž snadná dostupnost
- Umístění mezi bytovými domy, z čehož vyplývá omezené parkování v okolí

Technologické prostředí

- Zastaralé technologie – celkový špatný technický stav stadionu (postaven v roce 1961, od té doby zastřešen, ale bez větších rekonstrukcí)
- Nevyužívaná přilehlá hala, která chátrá

9.8.7 SLEPT analýza zimního stadionu ZŠ Bronzová

Ekonomické prostředí

- Ve vlastnictví MČ Praha 13 – bez soukromých investic, odkázáno na dotace
- Malá energetická náročnost z důvodu miniaturnosti stavby

Sociálně-kulturní prostředí

- Slouží především školám – participuje na tělesné výchově mládeže

- Nemožnost hry ledního hokeje, což výrazně snižuje počet komerčních pronájmů ledové plochy

Technologické prostředí

- Netradiční řešení umístění ledové plochy v patře – pod její úrovní leží parkoviště
- Minimální nároky na technologie – ledová plocha je pouze obestavěna železnou konstrukcí bez vzduchotechniky

9.9 SWOT analýzy

9.9.1 SWOT analýza Eden

Tabulka č. 14: SWOT analýza zimní stadion Eden

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ (atributy organizace)	Silné stránky (strenghts) Provozovatel Poloha Příjmy z reklamy Moderní vybavení	Slabé stránky (weaknesses) Orientace jen na klub Vysoké náklady Nízká návštěvnost
Vnější původ (atributy prostředí)	Příležitosti (opportunities) Rekonstrukce	Hrozby (threats) Zhoršující se podmínky v klubu

Zdroj: vlastní tvorba

• Silné stránky

- Provozovatel – vlastníkem a provozovatelem je SK Slavia Praha, což je velmi silný subjekt jak ekonomicky, tak politicky. Díky této skutečnosti je stadion velmi dobře zajištěn do budoucna.
- Poloha – stadion leží v městské části Praha 10 Vršovice, což je jedna z nejlukrativnějších a nejlidnatějších částí hl. m. Prahy. Co se dopravy týče,

malou nevýhodou může být absence metra, nicméně tramvajové spoje jsou časté a do centra jedou kolem patnácti minut.

- Příjmy z reklamy – velkou výhodou je působení hokejového A-týmu v druhé nejvyšší hokejové lize, což je pro sponzory stále zajímavá úroveň. Navíc sportovní cíle klubu jsou ty nejvyšší, takže v blízké budoucnosti se dá očekávat návrat do nejvyšší soutěže.
- Moderní vybavení – stadion má na zdejší poměry výborné zázemí.

- **Slabé stránky**

- Orientace jen na klub – vzhledem k počtu týmů v hokejovém klubu je stadion jen minimálně přístupný veřejnosti, což ubírá na jeho atraktivitě a samozřejmě také přichází o potenciální příjmy z pronájmů.
- Vysoké náklady – stadion je poměrně rozlehlý a plný spletitých chodeb, tudíž jsou velmi vysoké náklady na energie.
- Nízká návštěvnost – v sezoně 2015/2016 se domácí návštěvnost pohybovala průměrně kolem 1300 diváků, což není ani polovina kapacity. Důvodem je samozřejmě špatná sportovní výkonnost týmu.

- **Příležitosti**

- Rekonstrukce – i přesto, že stadion je v poměrně dobrém stavu a vyhovuje technickým požadavkům druhé nejvyšší soutěže, tak je i zde prostor pro vylepšení a inovace. Modernizaci by jistě potřebovaly tribuny i střídačky.

- **Hrozby**

- Zhoršující se podmínky v klubu – dříve extraligový vítěz a pravidelný účastník play-off, dnes účastník „pouze“ druhé nejvyšší soutěže. Tato fakta jasně ilustrují sportovní úpadek klubu, se kterým souvisí i horší finanční zabezpečení. Hokejový klub nutně potřebuje opět hrát na té nejvyšší úrovni, aby přilákal nové sponzory.

9.9.2 SWOT analýza Hasa

Tabulka č. 15: SWOT analýza zimní stadion Hasa

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ (atributy organizace)	<p>Silné stránky (strengths)</p> <p>Provozovatel</p> <p>Spojení s hotelem</p>	<p>Slabé stránky (weaknesses)</p> <p>Málo zaměstnanců</p> <p>Povědomost</p>
Vnější původ (atributy prostředí)	<p>Příležitosti (opportunities)</p> <p>Rekonstrukce</p> <p>Navýšení kapacity hlediště</p>	<p>Hrozby (threats)</p> <p>Úpadek klientů hotelu</p>

Zdroj: vlastní tvorba

- **Silné stránky**

- Provozovatel – USK Praha je velmi silný hráč na sportovním poli a díky svým úspěchům je schopný zajistit si nemalé finanční prostředky od sponzorů.
- Spojení s hotelem – díky přímému spojení s hotelem získává stadion návštěvníky i z řad klientů hotelu.

- **Slabé stránky**

- Málo zaměstnanců – nevýhodou je spojení práce v hotelu a na stadionu pro většinu zaměstnanců, takže jak zaměstnanci úklidu, tak provozní ředitel musí stihnout postarat se o oba objekty, což je někdy časově velmi náročné.
- Povědomost – z mé malé ankety mezi známými po Praze jsem zjistil, že jen velmi malá skupina lidí má povědomí o existenci tohoto stadionu. Důvodem je poloha a také absence hokejového klubu.

- **Příležitosti**

- Rekonstrukce – v nedávné době bylo pořízeno nové moderní osvětlení, další na řadu by rekonstrukcí měly projít šatny, které jsou již zastaralé a hlavně daleko od ledové plochy.
- Navýšení kapacity hlediště – kolem ledové plochy nejsou žádné tribuny, proto by jistě měl majitel uvažovat nad instalací alespoň stovky sedaček, což by pomohlo k přilákání více diváků.

- **Hrozby**

- Úpadek klientů hotelu – velkou hrozbou může být snížení počtu klientů hotelu a s tím spojené nižší využití stadionu. Je tedy velmi důležité starat se i o rozkvět hotelu.

9.9.3 SWOT analýza HC Hvězda Praha

Tabulka č. 16: SWOT analýza zimní stadion HC Hvězda Praha

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ (atributy organizace)	Silné stránky (strenghts) Poloha Využití Sociální role stadionu	Slabé stránky (weaknesses) Malé tribuny
Vnější původ (atributy prostředí)	Příležitosti (opportunities) Rekonstrukce	Hrozby (threats) Zhoršující se podmínky v klubu

Zdroj: vlastní tvorba

- **Silné stránky**

- Poloha – stadion je umístěn v těsné blízkosti Dejvic, což je jedna z nejlidnatějších částí hl. m. Prahy. Navíc sídlí blízko metra A, tudíž je zde vynikající dopravní dostupnost.

- Využití – provozovatel se snaží využívat prostory stadionu v co největší míře a velmi se mu to daří. Stadion je využíván po celý rok a konají se zde nejen hokejové zápasy a turnaje, ale také koncerty či filmová natáčení. Tyto akce samozřejmě stadionu přinášejí nemalé příjmy.
- Sociální role stadionu – stadion nabízí celou řadu možností sportovního využití pro obyvatele z okolí, ať už se jedná o veřejné bruslení pro děti či seniory, školy bruslení pro mateřské a základní školy či možnost využití fitness centra. Je zde i místními velmi oblíbená pizzerie.
- **Slabé stránky**
 - Malé tribuny – vzhledem k výše zmíněnému vysokému využití stadionu by bylo ekonomicky efektivní zvýšení kapacity stadionu. Současných 800 míst je sice dostačujících pro utkání hokejového klubu, ale vzhledem k množství akcí, které se konají na stadionu, by navýšení kapacity umožnilo získat více financí ze vstupného na tyto kulturní a sportovní akce.
- **Příležitosti**
 - Rekonstrukce – stadion je využíván již skoro 35 let a během této doby neproběhla žádná výrazná rekonstrukce, je tedy zřejmé, že některé části stadionu již přestávají dostatečně sloužit. Jako nejpotřebnější se jeví instalace vzduchotechnického systému.
- **Hrozby**
 - Zhoršující se podmínky v klubu – v současné chvíli slaví klub největší úspěchy v juniorských kategoriích, ovšem seniorský tým nijak sportovně nevyniká. Ovšem právě v seniorské kategorii se skrývá největší možnost marketingového využití týmu, proto by bylo potřeba, aby se seniorskému týmu začalo sportovně více dařit.

9.9.4 SWOT analýza HC Kobra Praha

Tabulka č. 17: SWOT analýza zimní stadion HC Kobra Praha

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ (atributy organizace)	<p>Silné stránky (strengths)</p> <p>Provozovatel</p> <p>Využití</p> <p>Dotace</p>	<p>Slabé stránky (weaknesses)</p> <p>Poloha</p> <p>Vysoké náklady</p> <p>Hospodaření</p>
Vnější původ (atributy prostředí)	<p>Příležitosti (opportunities)</p> <p>Rekonstrukce</p> <p>Snižování nákladů</p>	<p>Hrozby (threats)</p> <p>Zhoršující se podmínky v klubu</p> <p>Ztráta dotací</p> <p>Odchod majitele</p>

Zdroj: vlastní tvorba

• Silné stránky

- Provozovatel – Miloslav Šeba je v prostředí českého hokeje velmi vlivnou osobou a je schopný velmi dobře zajistit chod klubu. Především na jeho osobě stojí provoz klubu a díky němu má klub zajištěné finance i pravidelný přísun nových posil.
- Dotace – s vlivným majitelem souvisí i příležitost získat větší dotace, což se zde opravdu daří. Klub získává dotace nejen od hl. m. Prahy ale také od ČSLH na výchovu mládeže.
- Využití – provozovatel se snaží stadion využívat mimo sezonu, každoročně se zde pořádají hokejové kempy. V sezoně je stadion plně využíván klubem, jelikož slouží všem věkových kategoriím.

• Slabé stránky

- Poloha – Dostat se ke stadionu zabere poměrně hodně času a možnost parkování je v blízkosti dost omezená. Veřejnou dopravou je přístupnost velmi špatná.

- Vysoké náklady – ač není stadion nikterak rozlehlý, náklady na jeho provoz jsou velmi vysoké.
- Hospodaření – s vysokými náklady souvisí i hospodaření, které zde není optimální. Klub každoročně končí ve ztrátě. Vzhledem k potenciálu klubu jistě stojí za zvážení interní analýza hospodaření a případné opatření.
- **Příležitosti**
 - Rekonstrukce – stadion byl naposledy rekonstruován v roce 2008, kdy byla zmenšena ledová plocha. V současné chvíli se zdá potřebná rekonstrukce strojovny a hlediště.
 - Snižování nákladů – klub nutně potřebuje přehoupnout hospodaření stadionu do kladných čísel a nejdůležitějším krokem je snížení nákladů, zejména nákladů na energie.
- **Hrozby**
 - Zhoršující se podmínky v klubu – pokud by se klubu přestalo sportovně dařit, hrozí ztráta sponzorů a s tím spojené finanční potíže.
 - Ztráta dotací – klub velmi spoléhá na pravidelný přísun financí z dotací, které ovšem závisí na vůli města potažmo svazu. Současný stav nemusí trvat dlouho a případný výpadek těchto prostředků může mít fatální následky na provoz klubu a stadionu.
 - Odchod majitele – majitel je zde velmi důležitá osoba, na které stojí celá organizace. Pokud by se rozhodl pro odchod, znamenalo by to existenční problémy, které by jen těžko klub dokázal vyřešit.

9.9.5 SWOT analýza Ice Arena Letňany

Tabulka č. 18: SWOT analýza Ice Arena Letňany

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ (atributy organizace)	<p>Silné stránky (strengths)</p> <p>Provozovatel</p> <p>Dvě ledové plochy</p> <p>Provoz po celý rok</p> <p>Využití</p> <p>Blížkost OC Letňany</p>	<p>Slabé stránky (weaknesses)</p> <p>Poloha</p> <p>Špatná pověst</p> <p>Absence dotací</p>
Vnější původ (atributy prostředí)	<p>Příležitosti (opportunities)</p> <p>Otevření se veřejnosti</p>	<p>Hrozby (threats)</p> <p>Zhoršující se podmínky v klubu</p> <p>Úpadek klientů</p>

Zdroj: vlastní tvorba

• Silné stránky

- Provozovatel – za stadionem stojí silná skupina Ice Czech a.s, která poskytuje dostatek financí na provoz.
- Dvě ledové plochy – díky dvěma ledovým plochám je arena schopna obsloužit najednou velké množství zákazníků, přičemž jedna ledová plocha slouží primárně pro účely místního hokejového klubu, druhá je využívána také pro krasobruslení a veřejné bruslení. Díky tomu má hokejový klub luxus v podobě neustále špičkově připravené ledové plochy.
- Využití – stadion nabízí celou řadu nejen sportovního vyžití, ať už se jedná o fitness centrum, restauraci, koncerty či další akce.
- Blížkost OC Letňany – obchodní centrum Letňany leží v těsné blízkosti areny a poskytuje návštěvníkům větší možnost kulturního vyžití v okolí.

- **Slabé stránky**

- Poloha – stadion leží na okraji hl. m. Prahy, takže obzvláště pro lidi bez vlastního automobilu je velmi komplikovaná doprava. Naopak pro automobily je zde k dispozici velké parkoviště.
- Špatná pověst – v očích veřejnosti je místí stadion velmi uzavřený a netransparentní. To vyvolává u mnohých negativní reakce a zajisté snižuje počet potenciálních návštěvníků.
- Absence dotací – vzhledem k čistě soukromému a komerčnímu zaměření objektu je velmi složité získat dotace mimo prostředky z Magistrátu.

- **Příležitosti**

- Otevření se veřejnosti – v poslední době je již velmi patrná snaha o přátelštější a otevřenější přístup, který by měl vést ke zlepšení obrazu v očích veřejnosti a přilákání většího množství návštěvníků.

- **Hrozby**

- Zhoršující se podmínky v klubu – nikde není psáno, že silná skupina akcionářů bude klub podporovat i v budoucnu, proto je zde velké riziko, že akcionáři zaměří své prostředky jinam a klub i stadion začnou mít nemalé finanční problémy.
- Úbytek klientů – stadion se spoléhá na vysokou využívanost svých zařízení, což se ovšem může v budoucnu změnit a případná absence prostředků získaných z pronájmů ledové plochy a vstupů do fitness centra by jistě byla velká rána pro chod celého klubu.

9.9.6 SWOT analýza Nikolajka

Tabulka č. 19: SWOT analýza zimní stadion Nikolajka

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ (atributy organizace)	<p>Silné stránky (strengths)</p> <p>Poloha</p> <p>Finance z pronájmů</p>	<p>Slabé stránky (weaknesses)</p> <p>Majitel</p> <p>Technický stav</p> <p>Vztahy s vedení klubu</p>
Vnější původ (atributy prostředí)	<p>Příležitosti (opportunities)</p> <p>Rekonstrukce</p> <p>Využití přilehlé haly</p>	<p>Hrozby (threats)</p> <p>Ukončení spolupráce s klubem</p>

Zdroj: vlastní tvorba

• Silné stránky

- Poloha – stadion leží v blízkosti dopravní tepny Anděl, takže pro Pražany je velmi snadné se ke stadionu dopravit.
- Finance z pronájmů – vzhledem ke skutečnosti, že stadion není ve vlastnictví klubu a hokejový klub musí platit pronájem ledové plochy a zázemí, má majitel stadionu jistotu příjmů z těchto pronájmů. Smlouva se tradičně uzavírá na rok a majitel ví, že hokejový klub stadion ke své existenci potřebuje.

• Slabé stránky

- Majitel – neochota majitele investovat do rekonstrukce a provozu stadionu finanční prostředky se odráží v celkovém špatném technickém stavu stadionu.
- Vztahy s vedením klubu – jedná se o čistě obchodní vztah a neexistuje žádné pouto mezi majitelem stadionu a klubem, což vyvolává napjaté vztahy a neochotu obou stran podílet se na „zvelebování“ stadionu.

- **Rekonstrukce**

- Stadion nutně potřebuje nemalé rekonstrukční zásahy, které jsou ovšem v nedohlednu. Pokud by se podařilo stadion alespoň zčásti opravit, jistě by to přilákalo mnoho nových návštěvníků a sponzorů.
- Využití přilehlé haly – v útrokách stadionu se nachází stará hala, která dříve sloužila pro hru basketbalu. V současné chvíli bohužel není vůbec využívána a chátrá. Právě tento prostor ovšem skrývá nemalý finanční potenciál v podobě prostředků získaných z pronájmu.

- **Hrozby**

- Ukončení spolupráce s klubem – hokejový klub je zde velmi nespokojen a již nějakou dobu hledá možnosti jiného azylu. Ve chvíli, kdy by se klubu podařilo najít si nový domov, stadion by přišel o největší položku v příjmech a musel by začít řešit její náhradu, což by i vzhledem k tristnímu technickému stavu bylo obtížné.

9.9.7 SWOT analýza ZŠ Bronzová

Tabulka č. 20: SWOT analýza Školní zimní stadion Bronzová

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ (atributy organizace)	Silné stránky (strengths) Spojení se školami	Slabé stránky (weaknesses) Nemožnost hry ledního hokeje Velký vliv venkovní teploty
Vnější původ (atributy prostředí)	Příležitosti (opportunities) Odhlučnění Změna ve vedení MČ 13	Hrozby (threats) Změna ve vedení MČ 13

Zdroj: vlastní tvorba

- **Silné stránky**
 - Propojení se školami – stadion je provozován MČ Praha 13 a slouží zejména základním školám v blízkém okolí. Díky tomu pomáhá rozvíjet pohybové dovednosti mládeže a podílí se na zvyšování pohybové aktivity dětí.
- **Slabé stránky**
 - Nemožnost hry ledního hokeje – Česká republika je „hokejový národ“ a zimní stadiony u nás tradičně slouží především k jeho hře, proto zde vidím jako velký problém, že není možnost lední hokej na stadionu provozovat. Kvůli této skutečnosti stadion přichází o velkou část potenciálních zákazníků a z nich plynoucích příjmů.
 - Velký vliv venkovní teploty – stadion nemá žádnou izolaci ve stěnách, které jsou postaveny z železných plátů, a proto je zde velký problém venkovní teplota. V současnosti, kdy se ani v zimním období venkovní teplota nepohybuje nikterak hluboko pod bod mrazu, je na stadionu velmi obtížné udržovat optimální teplotu pro ledovou plochu. Provozní sezona se tedy zkracuje a hrozí, že stadion nebude v budoucnu schopen zajistit podmínky pro výrobu ledu.
- **Příležitosti**
 - Odhlučnění – pokud by se povedlo stadion zvukově odizolovat, byla by naděje pro povolení hry ledního hokeje, což by mělo pro stadion pozitivní přínos v oblasti příjmů z pronájmu ledové plochy.
 - Změna ve vedení MČ Praha 13 – díky pravidelným volebním cyklům je naděje, že vždy nově zvolené vedení poskytne vyšší dotace a případné prostředky na rekonstrukci.
- **Hrozby**
 - Změna ve vedení MČ Praha 13 – existuje ovšem také hrozba, že nové vedení nebude vůbec ochotno podporovat chod stadionu a může následovat propad do velkých finančních komplikací.

9.10 Porterova analýza zimních stadionů na území hl. m. Prahy

Rivalita mezi stávajícími podniky

Oblast provozování zimního stadionu je velmi specifická, a proto zde není velká konkurence. Na území hl. m. Prahy existuje celkem deset zimních stadionů, z toho dva (O2 arena a Tipsport arena) se od ostatních výrazně odlišují svojí velikostí.

Zbýlých sedm zimních stadionů si je alespoň částečně podobných a proto se mezi nimi dá uvažovat o konkurenčním prostředí. Lze ovšem říci, že nikterak výrazný konkurenční boj mezi stadiony neexistuje. Je to dáno jednak geografických rozložením, jelikož jsou jednotlivé stadiony rozmístěny po celém území hl. m. Prahy a snad kromě Edenu a HASY nejsou vzájemně v blízkosti, navíc stadion Bronzová neslouží pro lední hokej.

Existuje dokonce Sdružení zimních stadionů České republiky, jemuž předsedá Miloslav Šeba a v rámci kterého si zimní stadiony pomáhají a provozovatelé či správci si předávají různé potřebné informace. Jednotliví zástupci stadionů se navzájem znají, často blízce spolupracují. Sdružení bylo založeno v roce 1990 a funguje jako dobrovolná nezisková organizace. Mezi jeho hlavní cíle patří zvýšení úrovně řízení provozu a ekonomické efektivnosti zimních stadionů, rozvoje výstavby a modernizace a zajištění potřebné kvalifikace pracovníků. Své cíle se sdružení snaží plnit pomocí spolupráce s provozovateli při řešení nedostatků a problémů u zahajovaných provozů nově vybudovaných zimních stadionů, poskytování technické odborné pomoci při řešení provozních, technických a ekonomických problémů členských organizací, zvyšování kvalifikace pracovníků při organizování školení, seminářů, tematických zájezdů, výměny zkušeností a dalších akcí. Dále také sdružení vede odbornou evidenci a na základě poskytnutých údajů vyhodnocuje a zveřejňuje provozně ekonomické ukazatele zimních stadionů. V neposlední řadě také spolupracuje se sportovními svazy, zejména se svazy ledních sportů (Sdružení zimních stadionů, 2013).

Dalším důvodem proč mezi stadiony není velký konkurenční boj, je skutečnost, že každý ze stadionů má své stále klienty, u kterých nehrozí odchod ke konkurenčnímu stadionu. Mezi takové klienty patří hokejové kluby či školy.

Hrozba vstupů nových konkurentů

Jak již bylo zmíněno, provozování zimního stadionu je specifická a ekonomicky i organizačně velmi náročná činnost, tudíž v současnosti nehrozí, že by se na trhu objevil nový konkurent. Navíc stavba nového stadionu netrvá den, ale roky. Další překážkou pro vstup nových konkurentů je poměrně složitá právní cesta k povolení stavby.

V současné chvíli se dá konstatovat, že již delší dobu žádný nový konkurent nepřibyl. Nejnovějším přírůstkem na trh byl zimní stadion ZŠ Bronzová, který byl

postaven v roce 2003. Z tohoto důvodu se zdá, že není velký zájem o vstup do tohoto odvětví

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyvstává otázka, kdo všechno se řadí mezi dodavatele zimních stadionů. Zajisté sem patří výrobci a prodejci technologických zařízení jako jsou chladicí systémy či vzduchotechnické systémy.

Vzhledem ke specifičnosti tohoto odvětví mají dodavatelé poměrně silnou vyjednávací pozici, jelikož provozovatelé zimních stadionů většinou mají na výběr pouze z několika málo nabídek.

Myslím, že do této kategorie spadají i kvalifikovaní správci stadionů, jelikož neexistuje velký počet lidí, kteří rozumí chodu zimního stadionu. Z tohoto důvodu si provozovatelé velmi cenní zkušených a schopných správců a jsou také ochotni jejich práci a zkušenosti adekvátně odměnit, což vyplynulo z poskytnutých rozhovorů.

Vyjednávací síla zákazníků

Ve vztahu zákazník-provozovatel hraje provozovatelům do karet malý počet zimních stadionů a také jejich rozmístění. Zákazníci z řad škol si těžko mohou vybírat podle ceny, jelikož je pro ně důležitá vzdálenost stadionu od školy. Každý ze stadionů má v podstatě jisté zákazníky v podobě blízkých škol.

Další skupinou zákazníků jsou hokejové týmy, které také nemají velkou vyjednávací sílu, jelikož jsou buďto se stadionem přímo propojeni vlastníkem nebo vzhledem k vytížení zimních stadionů prostě nemají možnost přestěhovat se jinam, což je případ HC Slavoj Zbraslav.

O něco silnější vyjednávací pozici mají zájemci o hodinové pronájmy ledové plochy a návštěvníci veřejného bruslení, pro které většinou není problém vybrat si zimní stadion podle ceny či volných časů.

Hrozba substitučních služeb

Prvně je nutné určit, co vše se dá považovat za substituční službu pro provozování zimního stadionu. Zcela určitě se jedná o nezastřešená kluziště, ať už přírodní či umělá. V širším náhledu jde jistě za substituční službu považovat i plochy pro hru podobných sportů, jako jsou in-line hokej či hokejbal, popřípadě sportovní zařízení pro jakékoliv ostatní sporty. My se ovšem budeme zabývat pouze užším chápáním substitutů, tedy přímo ledovými plochami. Mezi nezastřešená kluziště patří

kluziště Na Františku, které je každoročně hodně využíváno, dále kluziště na Ovocném trhu. Tradiční bývá kluziště v Mahlerových sadech pod Žižkovskou věží. Další ledové plochy jsou obvykle k dispozici v atriu Karlínského Spektra či na Pankráci. Netradiční je kluziště na střeše obchodního centra Galerie Harfa.

Co se týče přírodních ledových ploch, je na území hl. m. Prahy kolem stovky vodních ploch. V tomto případě jsou ovšem případní zájemci o jejich využívání k bruslení odkázáni jednak na počasí, jelikož přírodní vodní plochy mnohdy během zimy vůbec nezamrzou. Pokud zamrzou, je zde stále velké riziko prasknutí ledu. Dále je nutné počítat s možnými zákazy pohybu po vodních plochách od jejich majitelů či správců. Další nevýhodou je absence jakéhokoliv zázemí.

Z těchto důvodů lze říci, že hrozba substitučních služeb není pro zimní stadiony v Praze velká a stadiony mají poměrně dobrou vyjednávací pozici v tomto ohledu.

9.11 Shrnutí společných parametrů vybraných zimních stadionů

Tato kapitola by měla poskytnout přehledné shrnutí jednotlivých sledovaných parametrů u zkoumaných zimních stadionů. Jedná se zejména o velikost ledové plochy, formu vlastnictví, stáří stadionu, existenci vzduchotechniky, systém chlazení ledu, vybavení zázemí a ekonomické údaje jako jsou výše příjmů a nákladů na provoz.

Vzhledem ke standardům vyhlášeným Mezinárodní federací ledního hokeje (IIHF) jsou rozměry ledové plochy u všech zimních stadionů velmi podobné. Nejmenší ledovou plochou o rozměrech 26x56m disponují stadiony HC Kobra Praha a Ice Arena Letňany. O něco větší ledovou plochu mají Eden a ZŠ Bronzová, kde jsou rozměry 28x58m. Mezi velká kluziště se pak řadí ledové plochy na zimních stadionech Hasa, Hvězda a Nikolajka, jejichž rozměry jsou 30x60m resp. 31x60m. Malou odlišností je druhá ledová plocha v Ice Areně Letňany, která má netradiční rozměry 25x50m.

Tabulka č. 21: Velikost ledových ploch

Stadion	Velikost ledové plochy
Eden	28x58m
Hasa	31x60m
HC Hvězda Praha	30x60m
HC Kobra Praha	26x56m
Ice Arena Letňany 1	26x56m
Ice Arena Letňany 2	28x50m
Nikolajka	30x60m
Bronzová	28x58m

Zdroj. Vlastní tvorba

Dalším zkoumaným parametrem byla forma vlastnictví. Zde se objevilo několik forem vlastnictví, přičemž některé byly společné pro více stadionů, jiné naopak zcela jedinečné. Prvním typem vlastnictví je klubové, což znamená, že zimní stadion je majetkem hokejového klubu, který zde také provozuje svoji sportovní činnost. Mezi tyto stadiony se řadí zimní stadion Eden, HC Hvězda Praha, HC Kobra Praha. Jiným typem vlastnictví je soukromé, kdy majitel stadion klubu pronajímá, což je případ zimního stadionu Nikolajka. Dále se objevila forma vlastnictví univerzitním klubem, což se děje na stadionu a hotelu Hasa. Netradiční formu vlastnictví má také zimní stadion ZŠ Bronzová, kde je provozovatelem MČ Praha 13, takže se jedná o stavbu ve veřejném vlastnictví. Posledním případem je Ice Arena Letňany, kde se nepodařilo přesnou strukturu vlastnictví zjistit, nicméně se zdá, že stadion je ve vlastnictví akciové společnosti ICE CZECH a.s., která je nejspíše propojená i s klubem a tudíž klub stadion využívá bezplatně.

Tabulka č. 22: Shrnutí paramentů – vlastník, rok založení, poslední rekonstrukce

Zimní stadion	Vlastník objektu	Rok založení	Poslední rekonstrukce
Eden	SK Slavia Praha a.s.	1975	2001
Hasa	USK Praha	1989	2014
Hvězda	HC Hvězda Praha	1982	1992
Kobra	HC Kobra Praha	1975	2008
Ice Arena Letňany	ICE CZECH a.s.	2001	
Nikolajka	NIKO Praha a.s.	1961	1973
ZŠ Bronzová	MČ Praha 13	2003	

Zdroj: vlastní tvorba

Níže uvedená tabulka shrnuje získané ekonomické údaje. Lze z nich vyčíst, že tři ze zkoumaných stadionů mají celkové náklady v rozmezí 10-11 mil. Kč ročně, jedná se o stadiony Eden, Hvězda a Kobra, což jsou všechno stadiony vlastněné místním hokejovým klubem. Zimní stadion Hasa vykazuje celkové náklady 13,5 mil. Kč ročně, zde se ovšem jedná o náklady sečtené dohromady s provozem hotelu, tudíž reálné náklady na provoz stadionu jsou nižší. Výrazně nižší náklady má pak zimní stadion Nikolajka, kde se pohybují kolem 6 mil. Kč ročně, což je jen o něco více než polovina oproti ostatním stadionům. Zajímavé je zjištění, že zimní stadion Hvězda má opravdu minimální náklady na energie, jen 2,5 mil. Kč ročně, ovšem velmi vysoké mzdové náklady. Zde je ovšem na místě konstatovat, že zjištěné mzdové náklady HC Hvězda Praha jsou brány jako celkové mzdové náklady klubu, nevztahují se pouze na zaměstnance starající se přímo o stadion.

S náklady souvisí samozřejmě i příjmy, které jsou porovnány v druhé části tabulky. Zde se ukazuje, že je velký rozdíl v příjmech z dotací, kde je vidět schopnost funkcionářů tyto prostředky získat. Nejvíce výrazné je to u HC Kobra Praha, která se opírá o osobu Miloslava Šeby. Dále je vidět porovnání příjmů z pronájmů ledové plochy, kde výrazně ostatní převyšuje Nikolajka a to z důvodu pronájmu ledové plocha hokejovému klubu, což přináší prostředky pravidelně po celou sezonu.

Ze stadionů Ice Arena Letňany a ZŠ Bronzová se ekonomické údaje nepodařilo získat.

Tabulka č. 23: Shrnutí příjmů a nákladů

Zimní stadion	Náklady			Příjmy	
	celkem	energie	mzdy	dotace	pronájmy
Eden	11 mil.	6,5 mil.	3,6 mil.	2 mil.	2,5 mil.
Hasa	13,5 mil.	5,2 mil.	3,3 mil.	/	/
Hvězda	10 mil.	2,5 mil.	6,8 mil.	300 tis.	2,5 mil.
Kobra	10 mil.	6,5 mil.	3 mil.	3,8 mil.	/
Nikolajka	6 mil.	2,6 mil.	2,5 mil.	700 tis.	6,4 mil.
Ice Arena Letňany	/	/	/	/	/
ZŠ Bronzová	/	/	/	/	/

Zdroj: vlastní tvorba

Mezi další zkoumané parametry patří cena pronájmu ledové plochy na 1 hodinu. Existují stadiony, mezi které patří Hasa či Nikolajka, kde je cena pronájmu fixní a jediná změna ceny může nastat při dlouhodobější spolupráci. Naopak na stadionech Kobra či Letňany jsou nastavené velmi různorodé ceny pronájmů v závislosti na pracovním dni či víkendu, denní době nebo povaze zákazníků.

Co se výše ceny pronájmu týče, nejlevněji je možné jednu hodinu ledové plochy pronajmout na stadionu Kobra za 2000 Kč, ovšem pouze ve všední den a pro školy. O něco draž, ale bez jakýchkoliv omezení či výjimek svoji ledovou plochu pronajímá stadion Hasa, kde jedna hodina vyjde na 2500 Kč. Následuje stadion Nikolajka, která nabízí hodinu ledové plochy za 3000 Kč. V případě dlouhodobějšího zájmu je možné vyjednat i nižší částku. Mezi dražší stadiony se řadí Ice Arena Letňany, ve které nejlevněji pořídíte hodinu na ledové ploše ve všední den do 18.00 a to za 3163 Kč, v ostatní termíny se cena vyhoupe až na 3968 Kč. Úplně nejdražší svoji ledovou plochu nabízí stadion Eden, kde jedna hodina vyjde na 4140 Kč.

Jak vidíme, tak jednotlivé ceny pronájmu se liší někdy i o více než 100%, proto lze konstatovat, že potenciální návštěvníci zajisté uvažují i o využití vzdálenějšího stadionu při vědomí znatelně nižší ceny pronájmu.

Tabulka č. 24: Shrnutí cen pronájmu ledové plochy

Zimní stadion	Ceny pronájmu		
Eden	Po-Pá 8.00-22.00 4140 Kč/h	Po-Pá 22.00-24.00 2420 Kč/h	So-Ne 3680 Kč/h
Hasa	2500 Kč/h		
Hvězda	Přesné údaje nezjištěny, průměrně 3000 Kč/h		
Kobra	Po-Pá školy 2000 Kč/h	Po-Pá ostatní 2800 Kč/h	So – Ne 3400 Kč/h
Ice Arena Letňany	Po-Pá 8.00-18.00 3163 Kč/h	Po-Pá 18.00-22.30 3968 Kč/h	Ne 3968 Kč/h
Nikolajka	3000 Kč/h s možností slev při dlouhodobé smlouvě		
ZŠ Bronzová	Velmi různé ceny podle denní doby		

Zdroj: vlastní tvorba

9.12 Diskuze

Na tomto místě je vhodné porovnat naše výsledky s výsledky srovnávací analýzy vytvořené společností KPMG. Jak již bylo výše uvedeno, srovnávací analýza zkoumala zimní stadiony po celé České republice v roce 2012 a jejím výsledkem bylo jedinečné porovnání provozu zimních stadionů podle velikosti sídla, kapacity stadionu či formy vlastnictví. Naše práce měla podobné zaměření, s tím rozdílem, že jsme se zaměřili pouze na vybrané zimní stadiony v Praze a zkoumali jsme je více podrobně.

Jako první můžeme porovnat výsledky týkající se vlastnictví a provozování zimních stadionů. Analýza KPMG tvrdí, že v městech nad 100 tisíc obyvatel je 25% stadionů vlastněno sportovní organizací, 25% firmou, 13% městem, 13% organizací neziskové sektoru a zbytek si rozdělují jiní majitelé. Z našeho výzkumu vyplynulo, že z vybraných 7 stadionů jsou tři (43%) vlastněny místním hokejovým klubem, dva (29%) firmou, jeden (14%) městkou částí a jeden (14%) univerzitním klubem. Můžeme tedy říct, že se výsledky shodnou ve vlastnictví městem, organizací neziskového sektoru a firmou, kdežto kluby měly v našem případě skoro dvojnásobný podíl vlastnictví než v analýze KPMG.

Dále je možné porovnat vybavení zimních stadionů. Srovnávací analýza KPMG ve svých výsledcích uvádí, že 78% stadionů nabízí broušení bruslí, 73% má nápojové

automaty, 64% disponuje restaurací, 45% nabízí venkovní parkovací plochy s kapacitou více než 30 míst a na 40% stadionů sídlí obchod se sportovními potřebami. Výsledky naší práce ukazují, že na každém z vybraných stadionů je možnost broušení bruslí, nápojové automaty se také objevily v každém z navštívených stadionů, restaurace se nachází na šesti stadionech (86%), parkovací plochu s kapacitou větší než 30 míst nabízí tři stadiony (43%) a na třech stadionech (43%) se nachází obchod se sportovními potřebami. Lze tedy konstatovat, že námi vybrané zimní stadiony jsou výrazně lépe vybavené v nabídce broušení bruslí, restaurace a nápojových automatů. Nabídka parkovacích prostor a sportovních obchodů se ukázala v obou analýzách srovnatelná.

Porovnání si také zaslouží ekonomické ukazatele, které byly zkoumány v obou pracích. Podle srovnávací analýzy KPMG je v městech nad 100 tisíc obyvatel průměrná cena pronájmu ledové plochy na hodinu 3000 Kč. Ovšem na zimních stadionech s kapacitou do 5000 diváků, je průměrná cena pronájmu kolem 1500 Kč, přičemž tento údaj zahrnuje stadiony napříč celou Českou republikou. Námi zjištěné výsledky ukazují průměrnou cenu pronájmu ledové plochy ve výši 3000 Kč. Zde tedy můžeme říct, že co do porovnání podle velikosti sídla, nám vyšly velmi podobné výsledky. Na druhou stranu v porovnání čistě podle kapacity stadionu, námi zjištěné ceny jsou dvojnásobné. Na místě je vysvětlit tyto odchylky. Naše zkoumání zahrnovalo stadiony ve městě nad 100 tisíc obyvatel, ale zároveň stadiony o kapacitě do 5000 diváků. Takže výsledky obou studií se musejí porovnávat s vědomím, že v jednotlivých případech byly odlišné vzorky.

Dalšími ekonomickými ukazateli jsou náklady. Analýza KPMG uvádí, že ve městech nad 100 tisíc obyvatel jsou průměrné roční náklady na energie ve výši kolem 9 milionů Kč. Na stadionech o kapacitě do 5000 diváků dosahují podle analýzy tyto náklady průměrné výše 2,5 milionu Kč. Průměrné mzdové náklady ve studii vyšly na takovýchto stadionech také ve výši 2,5 milionu Kč. Výsledky z našeho zkoumání ukazují, že průměrné roční náklady na energie jsou ve výši 4,6 milionu Kč. Mzdové náklady dosahují průměrné výše 3,8 milionu Kč. Také porovnání těchto výsledků je potřeba brát s rezervou a vědomím odlišného výběrového vzorku.

Celkově lze říci, že některé výsledky, jako například ceny pronájmu ledové plochy, podíl vlastnictví firmami a částečně i vybavení stadionů jsou o obou studiích podobné. Odlišnosti se objevily zejména u nákladů na spotřebované energie a mzdových nákladů. Je potřeba si ovšem uvědomit, že v našem případě byly stadiony vybrány záměrně, podle své polohy a velikosti. Kdežto ve srovnávací analýze

společnosti KPMG byly dotazníky rozeslány do všech existujících zimních stadionů na území České republiky a výsledky byly vyvozeny na základě dotazníků vyplněných, kterých bylo jen 83 ze 153 odeslaných. Dalším velkým rozdílem je interpretace výsledků, jelikož naše výsledky jsou vztaheny na stadiony v Praze a s kapacitou do 5000 míst, kdežto srovnávací analýza společnosti KPMG ukazuje výsledky odděleně pro velká města nad 100 tisíc obyvatel a odděleně pro stadiony s kapacitou do 5000 míst.

10 Závěry a doporučení

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat provoz vybraných zimních stadionů a následně získané výsledky shrnout, porovnat a vyvodit z nich doporučení pro případné zlepšení chodu stadionů.

K dosažení tohoto cíle byla využita metoda kolektivní případové studie, během které bylo provedeno studium dokumentů a polo-strukturované rozhovory s provozovateli zimních stadionů. K analýze chodu zimních stadionů byla využita analýza SWOT, jejíž pomocí bylo zkoumáno vnitřní i vnější prostředí stadionů. Dále byla použita SLEPT analýza, která se zaměřila na externí vlivy působící na jednotlivé zimní stadiony. Pomocí Porterovy analýzy konkurenčních sil bylo prozkoumáno konkurenční prostředí v tomto odvětví.

Z rozhovorů s provozovateli vyšlo najevo, že tři ze sedmi vybraných stadionů jsou vlastněny přímo hokejovým klubem. Tento druh vlastnictví se jeví jako nejideálnější ve vztahu k využití stadionu pro rozvoj hokejové mládeže. Naopak u stadionů, které nejsou vlastněny přímo hokejovým klubem, se objevují problémy s ochotou vlastníků podporovat hokejovou mládež. Forma vlastnictví je velmi důležitý faktor ve fungování zimních stadionů. Ovšem vzhledem ke skutečnosti, že na stadionech se většinou provozuje i „sport pro všechny“ a „sport mládeže“, tak i soukromým vlastníkům poskytuje Magistrát hl. m. Prahy dotace na provoz stadionu, příležitostně i na nutné rekonstrukce.

Všechny zkoumané zimní stadiony jsou zastřešené a mají ledovou plochu o rozměrech mezi 1456 m² až 1860 m², což jsou oficiálně schválené rozměry ledové plochy. Dále vyšlo najevo, že kromě jednoho stadionu všechny disponují přímým chlazením, takže se nedají vyvodit žádné validní závěry jaký ze systémů je v praxi výhodnější.

Jako další zkoumaný parametr, který by mohl mít vliv na náklady provozu, byla určena existence vzduchotechnického a odvlhčovacího systému. Bylo zjištěno, že těmito systémy jsou vybaveny stadiony Eden, Hasa a Ice Arena Letňany, nicméně nebyla prokázána žádná spojitost s výší nákladů na provoz stadionu.

Technický stav stadionů se mi během mých návštěv zdál jako jeden z největších problémů. Mnohé stadiony již několik desítek let chátrají a vlastníci stadionu buďto nejsou ochotni investovat své prostředky do rekonstrukce stadionu anebo jimi ani nedisponují. Proto se nejvýraznější doporučení týká zlepšení technického stavu

stadionů, jelikož jenom tak je možno zajistit jejich chod i v budoucnu. Z rozhovorů s provozovateli stadionů vyplynulo, že udržet zimní stadion v provozu a navíc alespoň s vyrovnaným hospodařením není v žádném případě snadná záležitost. Každý ze stadionů je velmi závislý na dotacích z magistrátu. Objevily se i případy, kdy je nutné díky v rozpočtu zacelit pomocí bankovních půjček.

Tato práce nemohla prozkoumat do hloubky všechnu problematiku jednotlivých zimních stadionů. Proto je zde prostor k dalšímu zkoumání a analýze hned u několika bodů. Především získat více ekonomických dat a poté udělat hlubší ekonomickou analýzu zimních stadionů. Myslím si, že možnost získat více těchto dat existuje v případě, že se změní postoj vedení jednotlivých stadionů, které tato data nebylo ochotno poskytnout. Další tématem je organizační struktura, kde je potenciál porovnat formální strukturu s neformální strukturou, tedy jaké jsou oficiální vztahy dle pracovních smluv a jak to funguje ve skutečnosti. Potenciál se skrývá v hlubší analýze problematiky technologie v jednotlivých zimních stadionech, které, jak je z této práce vidět, je velmi obsáhlé téma poskytující mnoho možností pro jeho analyzování. Prozkoumání této problematiky bych ovšem doporučil odborněji technicky vzdělaných osobám, jelikož porozumět celkovému fungování všech systémů na zimních stadionech je velmi složité.

Závěrem se pokusíme podat doporučení pro využití příležitostí, vyhnout se hrozbám a eliminaci slabých stránek.

Zimní stadion Eden

- snížení nákladů (nižší počet zaměstnanců, vytápění jen části objektu)
- rekonstrukce tribun (tribuny na sezení pro větší pohodlí diváků)
- návrat hokejového A-týmu mezi elitu
- zpřístupnění stadionu pro veřejnost

Zimní stadion Hasa

- zlepšení reklamy (reklama v novinách, inovace webových stránek, iniciativa na sociálních sítích)
- rekonstrukce hlediště
- specializování zaměstnanců jen na provoz stadionu

Zimní stadion HC Hvězda Praha

- rekonstrukce (navýšení kapacity, vzduchotechnika)

- analýza efektivnosti mzdových nákladů (v současnosti vysoké mzdové náklady, je potřeba zjistit, zda se to odráží v prostředcích získaných z práce zaměstnanců)

Zimní stadion HC Kobra Praha

- lepší hospodářství (snížení nákladů)
- získání více prostředků z pronájmu ledové plochy, v současnosti velká závislost na dotacích

Ice Arena Letňany

- zlepšení image stadionu (akce pro veřejnost, spolupráce se školami)
- větší využití (díky dvěma halám je možnost využít jednu z nich příležitostně např. k pořádání kulturních akcí jako jsou koncerty či představení na ledové ploše)

Zimní stadion Nikolajka

- rekonstrukce (v zázemí velmi špatné podmínky, často ani neteče teplá voda)
- využití celého objektu (zprovoznění přílehlé haly např. pro hru basketbalu)
- zlepšení vztahu s hokejovým klubem HC Slavoj Zbraslav (hlavní zdroj příjmů)

Školní zimní stadion Bronzová

- lepší transparentnost a komunikace směrem k veřejnosti
- zvuková izolace (potenciální možnost povolení hry ledního hokeje, což by přineslo výrazné příjmy z pronájmu ledové plochy)
- lepší využití reklamních ploch
- instalace vzduchotechnického systému (přinesla by menší závislost na venkovní teplotě a problémy s tím spojené)

11 Použitá literatura

1. BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.
2. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
3. ERIC C. SCHWARZ, STACEY A. HALL AND SIMON SHIBLI., Eric C. Schwarz, Stacey A. Hall and Simon Shibli. *Sport facility operations management: [a global perspective]*. Oxford: Elsevier Butterworth-Hein, 2010. ISBN 1856178366.
4. FLEMR, L. *Prostorové podmínky pro podporu aktivního životního stylu současné populace*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2009. ISBN 978-80-246-1765-7.
5. GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
6. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-736-7040-2
7. HENDL, Jan. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 3., přeprac. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-482-3.
8. HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992. ISBN 80-85424-83-5.
9. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.
10. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
11. KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
12. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
13. KVALE, Steinar. *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1996. ISBN 0-8039-5820-X.
14. NAVRÁTIL, Arnošt, Václav MUDRA a Jaroslav MALÝ. *Sportovní stavby: [vysoškolská učebnice]*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2010. ISBN 978-80-01-04525-1.

15. NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
16. PATTON, Michael Quinn. *Qualitative research & evaluation methods*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, c2002. ISBN 0-7619-1971-6.
17. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
18. SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
19. STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
20. SYNEK, Miloslav. *Ekonomická analýza*. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0603-3.
21. ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.
22. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
23. WESTERBEEK, Hans. *Managing sport facilities and major events*. New York: Routledge, 2006. ISBN 9780415401098.
24. YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, c1994. Applied social research methods series, Volume 5. ISBN 0-8039-5663-0.

Elektronické zdroje:

25. *HC Hvězda Praha*. [online]. 2016 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <https://www.hokejhvezda.cz/stadion/>.
26. *HC Kobra Praha*. [online]. 2016 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.hckobra.cz/fotogalerie/>.
27. *HC Slavia*. [online]. 2016 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.hc-slavia.cz/zobraz.asp?t=zimni-stadion>.
28. *Hl. m. Praha. Český statistický úřad*. [online]. 2016 [cit. 2016-07-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/1-xa>
29. *Hotel HASA*. [online]. 2016 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.hotelhasa.cz/cz/zimni-stadion.php>.

30. *Ice Arena Letňany*. [online]. 2016 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z:
<http://icearena.cz/hokejove-haly/>.
31. Manuál výstavby ZS v ČR. SZS [online]. 2013 [cit. 2016-06-16]. Dostupné z:
http://www.szs.cz/sites/default/files/manual_vystavby_cr/manual_vystavby_zs.pdf
32. Marketingový audit a práce s daty. *Elearning.everesta* [online]. 2016 [cit. 2016-04-06] Dostupné z:
<http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=161&chapterid=145>.
33. *Nikolajka*. [online]. 2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z:
<http://www.nikolajka.eu/fotogalerie-1-80.html>.
34. *Outfanatic* [online]. 2015 [cit. 2016-06-08]. Dostupné z:
<http://www.outfanatic.com/kde-sportovat/brusleni/178-ZS-Bronzova-ulice>
35. Pest analýza. *Businessvize* [online]. 2010 [cit. 2016-06-18]. Dostupné z:
<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>.
36. Porter's Five Forces. *Mindtools* [online]. 2015 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z:
https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm
37. *Praha.eu*. [online]. 2016 [cit. 2016-07-10]. Dostupné z:
http://www.praha.eu/jnp/cz/o_meste/mestske_casti/index.html
38. *Srovnávací analýza, KPMG Česká republika, s.r.o.* [online]. 2012. [cit. 2016-04-25].
Dostupné z:
http://www.nejdek.cz/e_download.php?file=data/editor/75cs_4.pdf&original=Zimni_stadiony_20121.pdf
39. Státní podpora sportu. *MŠMT* [online]. 2016 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z:
<http://www.msmt.cz/file/36343/>
40. Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. *Businessinfo*. [online]. 2007 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz>
41. Výstavba ledových ploch a ZS - manuál IIHF. SZS [online]. 2013 [cit. 2016-06-16].
Dostupné z: <http://www.szs.cz/obsah/vystavba-ledovych-ploch-zs-manual-iihf-obsah>
42. *Zimní stadiony* [online]. 2008 [cit. 2016-06-30]. [http://www.zimnistadiony.cz/Zimní stadiony a multifunkční haly s ledovou plochou v ČR. ZS Bronzova](http://www.zimnistadiony.cz/Zimni_stadiony_a_multifunkcni_haly_s_ledovou_plochou_v_CR_ZS_Bronzova).

12 Seznam grafů, obrázků a tabulek

Grafy

Graf č. 1: Využití zimního stadionu dle počtu hodin týdně a kapacity stadionu lední hokej a jiný sport na ledě

Graf č. 2: Využití zimního stadionu dle počtu hodin týdně a kapacity stadionu ostatní využití

Graf č. 3: Cena pronájmu ledové plochy dle velikosti sídel

Graf č. 4: Náklady zimního stadionu na energie - členění dle velikosti sídel

Graf č. 5: Procentuální rozdělení nákladů na provoz a údržbu stadionu

Graf č. 6: Průměrná výše investiční podpory zimních stadionů v ČR

Graf č. 7: Průměrná výše provozní podpory z veřejných rozpočtů

Graf č. 8: Organizační struktura zimního stadionu Eden

Graf č. 9: Organizační struktura zimního stadionu Hasa

Obrázky

Obrázek č. 1: Matice SWOT

Obrázek č. 2: Model pěti sil podle Portera

Obrázek č. 3: Mapa vybraných zimních stadionů

Obrázek č. 4: Zimní stadion Eden

Obrázek č. 5: Zimní stadion Hasa

Obrázek č. 6: Zimní stadion HC Hvězda Praha

Obrázek č. 7: Zimní stadion HC Kobra Praha

Obrázek č. 8: Ice Arena Letňany

Obrázek č. 9: Zimní stadion Nilokajka

Obrázek č. 10: Zimní stadion ZŠ Bronzová

Tabulky

Tabulka č. 1: Srovnání přímého a nepřímého systému chlazení

Tabulka č. 2: Ceny pronájmu ledu Zimní stadion Eden

Tabulka č. 3: Příjmy a náklady Zimního stadionu Eden

Tabulka č. 4: Ceník služeb zimní stadion Hasa

Tabulka č. 5: Příjmy a náklady zimní stadion Hasa

Tabulka č. 6: Příjmy a náklady zimní stadion HC Hvězda Praha

Tabulka č. 7: Ceny vstupného zimní stadion Kobra Praha

- Tabulka č. 8: Příjmy a náklady zimní stadion Kobra Praha
- Tabulka č. 9: Ceny pronájmu ledové plochy Ice Arena Letňany
- Tabulka č. 10: Ceník vstupného zimní stadion Nikolajka
- Tabulka č. 11: Příjmy a náklady zimní stadion Nikolajka
- Tabulka č. 12 – Vstupné Školní zimní stadion Bronzová
- Tabulka č. 13: SLEPT analýza pro zimní stadiony v Praze
- Tabulka č. 14: SWOT analýza zimní stadion Eden
- Tabulka č. 15: SWOT analýza zimní stadion Hasa
- Tabulka č. 16: SWOT analýza zimní stadion HC Hvězda Praha
- Tabulka č. 17: SWOT analýza zimní stadion HC Kobra Praha
- Tabulka č. 18: SWOT analýza Ice Arena Letňany
- Tabulka č. 19: SWOT analýza zimní stadion Nikolajka
- Tabulka č. 20: SWOT analýza Školní zimní stadion ZŠ Bronzová
- Tabulka č. 21: Velikost ledových ploch
- Tabulka č. 22: Shrnutí paramentů – vlastník, rok založení, poslední rekonstrukce
- Tabulka č. 23: Shrnutí příjmů a nákladů
- Tabulka č. 24: Shrnutí cen pronájmu ledové plochy