

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2011

PAVEL BURDA

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PODNIKOVÁ EKONOMIKA

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Marketingový mix vybrané sportovní organizace-implementace marketingového mixu v golfovém klubu.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Prosinec / 2011

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Pavel Burda / PE 26

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: 12.11.2011, Praha

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce paní doc. Ing. Evě Čáslavové CSc. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych také rád poděkoval panu Veselému, marketingovému managerovi Golf & Country Club Prague za kompetentní konzultace při vývoji této bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**Marketingový mix vybrané sportovní
organizace-implementace
marketingového mixu v golfovém klubu**

Marketing mix of a specific sport organization – the implementation of the
marketing mix in the golf club

Autor: Pavel Burda

Souhrn

Předmětem bakalářské práce Marketingový mix vybrané sportovní organizace – implementace marketingového mixu v golfovém klubu, je analýza marketingového mixu vybrané sportovní organizace – golfového klubu, a implementace marketingového mixu nového. Teoretická část pojednává o jednotlivých koncepcích analýzy prostředí a marketingového mixu, popisuje jeho jednotlivé prvky. Praktická část je zaměřena na zhodnocení marketingového mixu konkrétního golfového klubu a v závěru je navržen, implementován marketingový mix nový.

Summary

The subject of the thesis Marketing mix of a specific sport organization – the implementation of the marketing mix in the golf club, is an analysis of a marketing mix of selected sport organization – golf club and, further, recommendation for proposing a new marketing mix. The theoretical part discusses the individual marketing mix conceptions and describes its individual components. The practical part focuses on the evaluation of the marketing mix of a specific sport organisation. The final part proposes recommendations for the proposal of a new marketing mix.

Klíčová slova:

Marketingový mix, produkt, cena, komunikace, distribuce, materiální prostředí, lidé, proces.

Keywords:

Marketing mix, product, price, promotion, place, material environments, people, process.

JEL Classification:

D400 – Marketing structure and general

M310 – Marketing

M370 – Advertising

Obsah

1. Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1 Marketing služeb	2
2.1.1 Vlastnosti služeb	3
2.2 Sportovní organizace	4
2.3 Marketingové prostředí	5
2.3.1 Vnější prostředí	5
2.3.2 Vnitřní prostředí	7
2.4 Analýza SWOT	7
2.5 Marketingové cíle a strategie	8
2.6 Nástroje marketingového mixu.....	8
2.6.1 Produkt, služba.....	9
2.6.1.1 Služba	9
2.6.1.2 Vrstvy produktu	10
2.6.1.3 Životní cyklus	12
2.6.2 Cena	13
2.6.2.1 Způsob stanovení ceny	13
2.6.2.2 Složky ceny	14
2.6.2.3 Faktory ovlivňující výši ceny	14
2.6.3 Distribuce	15
2.6.3.1 Distribuční cesty	15
2.6.3.2 Distribuční cesty ve sportovní organizaci	15
2.6.3.3 Distribuční strategie	16
2.6.4 Komunikace	16
2.6.4.1 Cíl komunikace	17
2.6.4.2 Strategie komunikace	17
2.6.4.3 Reklama	18
2.6.4.4 Podpora prodeje	18
2.6.4.5 Public relations	19
2.6.4.6 Osobní prodej	19
2.6.4.7 Přímý marketing	19
2.6.4.8 Komunikace ve sportu	20
2.6.5 Lidé	20

2.6.5.1 Zaměstnanci	20
2.6.5.2 Zákazníci	21
2.6.6 Materiál	21
2.6.7 Procesy	22
2.7 Metody užití v práci	22
3 Analytická část	23
3.1 Golf & Country Club Prague	23
3.2 Marketingové cíle a strategie golfového klubu	24
3.3 Vnější prostředí.....	25
3.3.1 PEST analýza klubu	25
3.3.2 Zákazník golfového klubu	26
3.3.3 Konkurence golfového klubu	28
3.4 Vnitřní prostředí v golfovému klubu.....	31
3.4.1 Finanční zdroje pro činnost v golfovému klubu... ..	31
3.4.2 Lidské zdroje v klubu... ..	31
3.4.3 Materiální zabezpečení.....	32
3.5 Stávající marketingový mix v golfovému klubu	32
3.5.1 Stávající služby, produkt v klubu	32
3.5.2 Stávající cenová politika v klubu	34
3.5.3 Stávající distribuční politika v golfovému klubu	36
3.5.4 Stávající komunikace v klubu	36
3.5.4.1 Reklama v golfovému klubu	37
3.5.4.2 Public relations v golfovému klubu.....	38
3.5.4.3 Sponzoring v golfovému klubu.....	39
3.5.4.4 Merchandising v golfovému klubu	40
3.5.5 Lidé v klubu	40
3.5.6 Proces služeb v klubu	41
3.5.7 Materiální vybavení v GCCPG.....	42
3.6 SWOT analýza v GCCPG.....	44
3.6.1 Silné stránky organizace	44
3.6.2 Slabé stránky organizace	44
3.6.3 Příležitosti organizace	44
3.6.4 Hrozby organizace	45
4 Implementace a návrh marketingového mixu nového v GCCPG.....	45
4.1 Návrh změn v produktové politice klubu	45

4.2 Návrh změn v cenové politice klubu	46
4.3 Návrh změn distribuční politiky v klubu.....	46
4.4 Návrh změn komunikační politiky v klubu	47
4.5 Návrh změn v oblasti politiky lidských zdrojů v klubu	49
4.6 Návrh změn v politice procesu služeb v klubu.....	49
4.7 Návrh změn politiky materiálních podmínek v klubu	50
5 Závěr	50
Literatura	53
Přílohy	

Seznam zkratk

CI	Corporate Identity
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
GAS	Golfová akademie Skopový
GCCH	Golf & Country Club Hodkovičky
GCCPG	Golf & Country Club Prague
PRO SHOP	Golfový sportovní obchod
SEO	Search Engine Optimization
TCM	Tréninkové centrum mládeže

Seznam tabulek

Tabulka 1 Demografická segmentace členů GCCPG podle věku.....	27
Tabulka 2 Zastoupení populace členů v klubu GCCPG.....	28
Tabulka 3 Konkurenční golfové kluby.....	29
Tabulka 4 Konkurenční srovnání cen služeb.....	29
Tabulka 5 Srovnání členských výhod GCCPG a GC Hostivař.....	30
Tabulka 6 Ceník služeb GCCPG.....	35

Seznam grafů

Graf 1 Socioekonomická segmentace v GCCPG.....	27
--	----

Seznam obrázků

Obrázek 1 Služby zákazníkům.....	10
Obrázek 2 Komplexní produkt a jeho tři úrovně	11
Obrázek 3 Push strategie.....	17
Obrázek 4 Pull strategie.....	17

1 Úvod

Cílem vybrané bakalářské práce na téma „Marketingový mix vybrané sportovní organizace-implementace marketingového mixu v golfovém klubu“ je popis konkrétního stávajícího marketingového mixu sportovní organizace, jeho analýza a možná implementace marketingového mixu nového, pro naplnění sportovní, ekonomických cílů a strategie v letech 2012 – 2014. Zkoumaným objektem je sportovní golfový klub „Golf & Country Club Prague“. Golf je v současné době jedním z nejvíce se rozvíjejících sportovních odvětví v České republice, čímž jsou kladeny nároky a nutnost kvalitního, moderního marketingového procesu, s cílem obstát v konkurenčním prostředí, se snahou o účinné oslovení a získávání požadované cílové skupiny členů. Z tohoto důvodu je považována kombinace golfového prostředí a marketingu za aktuální, a pro zvolenou práci zajímavou a podnětnou.

Práce je rozdělena do tří částí, na část teoretickou, analytickou a syntetickou. Teoretická část zaujímá na základě dostupných teoretických informací aktuální marketingovou koncepci, marketingový mix 7P, jelikož se zde jedná o marketing služeb a o teoretické poznatky analýzy prostředí golfového klubu, jež jsou základním předpokladem pro stanovení marketingových cílů a strategie a tím vytvoření vlastního požadovaného marketingového mixu.

Ve druhé analytické části bakalářské práce je vytvořena vlastní aplikace teoretických koncepcí do praxe v konkrétním sportovním klubu, Golf & Country Club Prague. Je zde provedena analýza prostředí klubu, jak vnější, tak i vnitřní. Vnější analýza makroprostředí je provedena pomocí metody PEST a analýza mikroprostředí se zabývá rozborem zákazníka, konkurence a vlastního klubu. Vnitřní analýza zkoumá oblast finančních, materiálních a lidských zdrojů GCCPG. V této části je provedena podrobná analýza marketingového mixu golfového klubu, jeho následné vyhodnocení a návrh, implementace marketingového mixu nového, doplňujícího.

Ve třetí části bakalářské práce jsou navržena zdokonalení marketingového mixu pro období činnosti golfového klubu na léta 2012-2014.

Tato práce si klade především otázky důležitosti v oblasti nástrojů marketingové komunikace, její účinnosti a působení na skupinu členů GCCPG. Na základě těchto úvah jsou stanoveny následující hypotézy:

- a) Nejpočetnější zastoupení členů golfového klubu GCCPG je ve věku 25 – 45 let.
- b) Tisková reklama je rozhodujícím nástrojem marketingové komunikace k získání nových členů golfového klubu GCCPG.

K ověření těchto výše uvedených hypotéz bude použito metody dotazníku k oslovení členů golfového klubu GCCPG a strukturovaný rozhovor s managementem klubu.

2 Teoretická část

2.1 Marketing služeb

Janečková a Vašítková definují marketing služeb: „*Všechny marketingové aktivity se v marketingově orientované organizaci soustřeďují na poznávání a uspokojování potřeb zákazníků.*”¹ Bodem, od kterého se odvíjí veškerá činnost marketingu je uspokojení potřeby zákazníků. *Spirála služeb* společnosti se neustále rozvíjí a vznikají nové služby spojené v posledním desetiletí s rozvojem telekomunikační techniky atd. Potřeba je ovlivněna kulturou a celkovým prostředím společnosti, ve které jednotlivec žije a organizace podniká. Organizace produkující zboží a služby v tržním prostředí uspokojují potřeby na základě směny. *Směna* znamená, že jedna strana předává určitou hodnotu výměnou za jinou. Pro dodavatele služeb je *hodnotou* cena zaplacená za službu, v případě veřejných služeb jsou to dotace poskytované státem, nebo dary organizací a veřejnosti. V případě veřejných služeb musí jejich příjemce splňovat zpravidla určitá kritéria, aby mohl službu obdržet. *Zákazníkem* rozumíme osobu, domácnost nebo organizaci, která nějakou formou zaplatí za službu a získává s ní spojený užitek. V případě veřejných služeb dochází často k tomu, že přestože spotřebitelem služby je jednotlivec, užitek ze služby čerpá nejen on, ale společnost jako celek. Ekonomové

¹ JANEČKOVÁ, L., VAŠÍTKOVÁ, M. (2000). *Marketing služeb*. Praha: GRADA, str. 25.

definují trh jako interakci mezi kupujícími a prodávajícími. V marketingu *trh* popisuje především vlastnictví spotřebitelů, v menší míře pak charakterizuje producenty.² Teorie nám ukazuje specifika marketingu služeb pro následná zabudování do vlastního procesu poskytování služeb.

2.1.1 Vlastnosti služeb

Podle Boučkové mají služby několik základních vlastností:³

- *nehmotnost*, zákazník nemůže před koupí službu ověřit, přezkoušet, otestovat, ochutnat ani ohmatat,
- *nestálost*, zákazník nemůže počítat se stabilním provedením a neměnnou kvalitou služeb,
- *neoddělitelnost*, zákazník ve většině případů nemůže oddělit službu od místa poskytování,
- *Neskladovatelnost*, zákazník nemůže službu odebrat ze skladu a nemůže si ji trvale rezervovat.

Ve sportu jsou realizovány na trhu především služby. Typické jsou závody, soutěže, služby klubů, svazů jakož i médií.⁴ Význam a uplatňování marketingu v oblasti sportu během posledních deseti let je evidentní. Aplikace marketingu je charakteristická zejména pro organizace, vyrábějící sportovní zboží, marketingové agentury, které připravují nebo vyhodnocují sponzorské projekty pro firmy podporující sport ale i samotné sportovní organizace. Sportovní organizace se velmi výrazně zabývají marketingem. Je to z toho důvodu, že jim přináší finanční zdroje pro provozování sportovních aktivit. Sportovní organizace, které jsou po stránce právnické osoby obchodními společnostmi v oblasti sportu provozují komerční činnost se sportovními produkty jako svojí základní aktivitu, neziskové organizace mají obchodní činnost jako doplňkovou v mezích, jak to povolují především daňové zákony v České republice. Z této situace vyplývá, že marketing se svými nástroji se začíná v oblasti sportu výrazně uplatňovat a obchodní společnosti i neziskové organizace si začínají uvědomovat, že

² JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M (2000). *Marketing služeb*. Praha: GRADA, str. 26-29.

³ BOUČKOVÁ, J. A kol. (2003). *Marketing*. Praha: CH BECK, str.303.

⁴ NOVOTNÝ, J (2010). *Ekonomika sportu 2*. Praha: OECONOMICA, str.103.

zákazníci mohou velmi výrazně přispět k pozitivnímu rozvoji jejich sportovní organizace.⁵ Sportovní marketing je tedy jakási platforma účinné komunikace mezi firemním prostředím a cílovým zákazníkem.⁶ Na základě vlastností a zvláštností služeb, dochází v samotném procesu poskytování služeb nejdříve k prodeji, marketingu a následně k její samotné realizaci.

2.2 Sportovní organizace

Z pohledu oblasti sportu Hobza a Rektořík tvrdí: „*V oblasti sportu působí jako ústřední orgán státní správy Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy. Jeho sportovní odbor se dělí na dvě sekce, z nichž první je odpovědná za rozvoj sportu ve školách a reprezentaci České republiky v mezinárodních organizacích. Odpovědností druhé sekce je spolupráce se sportovními organizacemi a sportovní reprezentace státu*“.⁷

Sportovní kluby mohou vznikat na bázi ziskových organizací ve formě obchodních společností a neziskových organizací tzv. občanských sdružení. Občanské sdružení je nezisková organizace, která dobrovolně působí na úseku sportu a tělovýchovy. Z právního hlediska většina organizací funguje jako občanské sdružení. Zdrojem jejich hospodaření mohou být dotace ze státních či místních rozpočtů a také podnikatelská činnost, která ale nesmí být hlavní náplní jejich aktivit. Takovou doplňkovou činnost musí povolit statuty sdružení. Sportovní organizace-klub je občanské sdružení, mezi jehož hlavní úkoly patří organizace sportovních činností v rámci zapojení do sportovních, tělovýchovných, turistických aktivit, po kterou generuje materiální a další potřebné podmínky. Dále si buduje ekonomickou základnu pro plnění svých cílů. Při tom se snaží, aby jeho členi a účastníci tělovýchovného procesu dodržovali základní etické, estetické a mravní zásady. K těmto hlavním činnostem se může věnovat ještě doplňkovým. Mezi ty patří například pronájem sportovního zařízení, ubytování, obchodní činnost aj. Chce-li sportovní organizace působit jako obchodní společnost, může být zapsána jako s.r.o nebo jako a.s. Nevýhodou je zde ztráta daňových úlev, které

⁵ ČÁSLAVOVÁ, E (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: OLYMPIA, str.97.

⁶ NOVOTNÝ, J (2010). *Ekonomika sportu 3*. Praha: OECONOMICA, str.115

⁷ HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. (2006). *Základy ekonomie sportu*. Praha: EKOPRESS, str.161

mají občanská sdružení.⁸ V současné době vznikají ve sportovních klubech kombinace subjektů, obchodní společnosti a občanského sdružení.

2.3 Marketingové prostředí

2.3.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí organizace je tvořeno makroprostředím a mikroprostředím. Pro zhodnocení vnějšího makroprostředí lze využít PEST analýzy. Zkoumají se faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit činnost podniku.

Mezi **politicko-právní** faktory patří podle Jakubíkové: „*Politická stabilita, stabilita vlády, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, daňová politika, zákony, ochrana životního prostředí.*“⁹ Pozici sportu Čáslavová dále upřesňuje: „*Z pozice fyzických a právnických osob se jedná o vytváření prostředí tolerance či netolerance ve veřejné sféře pro specifické obchodní činnosti ve sportu. Obvyklé jsou úpravy daňových zákonů z hlediska politických rozhodnutí. Příkladem je zdaňování příjmů u občanských sdružení ve sportu, či daň z přidané hodnoty (DPH) uvalená na loterijní společnosti*“.¹⁰

K **ekonomickým** faktorům se vyjadřuje Jakubíková: „*patří k nim vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace a kupní schopnosti.*“¹¹ Tyto skutečnosti dále vysvětluje Čáslavová: „*Stav ekonomiky může velmi výrazně ovlivnit vývoj sportovní organizace. Účastníci určitého trhu ve sportu musí analyzovat současnou ekonomickou situaci a usuzovat z této situace, jaké efekty to může přinést jejich sportovní organizaci. Výrazně se diferencuje přístup ke*

⁸ <http://www.cstv.cz> (data k 15.1.2011).

⁹ JAKUBÍKOVÁ, D (2008). *Strategický marketing*. Praha: GRADA, str.83.

¹⁰ ČÁSLAVOVÁ, E (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: OLYMPIA, str.102.

¹¹ JAKUBÍKOVÁ, D (2008). *Strategický marketing*. Praha: GRADA, str. 83.

sponzorování ze strany firem. Velké, ekonomicky silné firmy vycházejí důsledně ze své marketingové strategie a preferují projekty s kombinací služeb“.¹²

Jakubíková hodnotí **sociokulturní** faktory: „ Jsou spojené s kupním chováním spotřebitelů a faktory chování organizací.“¹³ Pro sportovní praxi vysvětluje Čáslavová důležitost sociokulturních faktorů: „ Důležitá pro rozvoj sportovní organizace a její obchodní činnost je znalost kulturních a sociálních tradic. Zdaleka snadněji se dají získat finanční zdroje pro tradiční sporty s širokým zázemím v oblasti mládeže, jako je fotbal“.¹⁴

Technologické faktory představují trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní , dopravní, skladovací, komunikační, informačních technologií a jiné. Technologické prostředí a jeho změny jsou pro organizaci zdrojem technologického pokroku, který jim umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost.¹⁵

Marketingové mikroprostředí může firma značně ovlivnit. Foret tvrdí: „Marketingové mikroprostředí je tvořeno faktory částečně kontrolovatelnými-lidmi, a to jak uvnitř podniku (interní), tak především mimo podnik (externí)“¹⁶ Hlavními faktory mikroprostředí podle Boučkové jsou:¹⁷

- daný subjekt – podnik, firma, organizace
- zákazníci
- dodavatelé
- distribuční články a prostředí
- konkurence.

Na tomto základě musí docházet k poznávání všech těchto faktorů ve vztahu k organizaci. Velmi důležitá je podrobná analýza zákazníka, který aktivně působí v realizaci procesu služby.

¹² ČÁSLAVOVÁ, E (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: OLYMPIA, str.102.

¹³ JAKUBÍKOVÁ, D (2008). *Strategický marketing*. Praha. GRADA, str. 83.

¹⁴ ČÁSLAVOVÁ, E (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: OLYMPIA, str.103.

¹⁵ JAKUBÍKOVÁ, D (2008). *Strategický marketing*. Praha: GRADA, str 83.

¹⁶ FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. (2003). *Marketing základy a principy*. Brno: COMPUTER PRESS, str. 50.

¹⁷ BOUČKOVÁ, J. a kol. (2003). *Marketing*. Praha: CH BECK, str. 82.

2.3.2 Vnitřní prostředí

Vlastní prostředí organizace tvoří podle Jakubíkové: „*zdroje firmy (materiálové, finanční a lidské)*“¹⁸.

Jakubíková dále dodává: „*Analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, respektive strategické způsobilosti, kterou musí podnik mít, aby byl schopen reagovat na kroky a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí*“¹⁹.

Pro vyhodnocení vnitřního prostředí můžeme použít metodu VRIO. Jakubíková vysvětluje: „*Člení se na fyzické (technologické vybavení, výrobní plochy), lidské (sociální klima, počet, struktura pracovníků), finanční (disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidita) a nehmotné (know-how, image, znalost trhu)*.“²⁰

2.4 Analýza SWOT

SWOT analýza vyhodnocuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Hanzelková definuje SWOT analýzu: „*Je zaměřená na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Lze ji využít k sumarizaci závěrů strategické analýzy. Jednotlivé závěry strategické analýzy se třídí na interní slabé a silné stránky a externí hrozby a příležitosti*“.²¹

Cílem organizace je omezit slabé stránky a podpořit silné stránky, eliminovat hrozby a využívat příležitosti. Silné a slabé stránky představují vnitřní podnikovou stránku, příležitosti a hrozby korespondují s prostředím okolí organizace. Vzájemná kombinace a propojenost všech těchto popsaných stránek je integrována v matici SWOT, jako důležitý zdroj informací pro tvorbu marketingových cílů a strategie organizace.

¹⁸ JAKUBÍKOVÁ, D (2008). *Strategický marketing*. Praha: GRADA, str. 88.

¹⁹ JAKUBÍKOVÁ, D (2008). *Strategický marketing*. Praha: GRADA, str.89.

²⁰ JAKUBÍKOVÁ, D (2008). *Strategický marketing*. Praha:GRADA, str. 88.

²¹ HANZELKOVÁ, A. a kol. (2009). *Strategický marketing, teorie pro praxi*. Praha: CH BECK, str. 139.

2.5 Marketingové cíle a strategie

Kotler definuje marketingové cíle: „ Aby systém cílového řízení fungoval, musí cíle splňovat následující čtyři požadavky. Cíle musí být hierarchicky uspořádané od nejdůležitějšího k nejméně důležitému. Cíle by měly být kvantifikovány, měly by být reálné a konzistentní“.²² Čáslavová upřesňuje ve vztahu ke sportovní organizaci: „ Marketingové cíle sportovní organizace lze rozdělit na cíle sportovní (podpora zdraví, seberealizace, radost pohybu ze hry), dále na ekonomické (zlepšení finanční situace) a cíle sociální (příslušnost ke sportovnímu klubu, spokojenost členů)“.²³ Z pohledu definování marketingové strategie Jakubíková tvrdí: „ Marketingová strategie se obvykle dělí do dvou skupin , a to na strategii zaměřené na trh a strategii zaměřené na konkurenci.“²⁴

2.6 Nástroje marketingového mixu

Janečková, Vašítková zdůrazňují, že marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí se utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Původně obsahoval marketingový mix čtyři prvky, 4P-produkt (product), cenu (price), distribuci (place) a komunikaci (promotion). Aplikace marketingové orientace v organizacích poskytující služby ukázala, že tato čtyři P pro účinné vytváření marketingových plánů nestačí. Příčinou jsou především vlastnosti služeb. Proto bylo nutno k tradičnímu marketingovému mixu připojit další 3P. materiální prostředí (physical evidence) pomáhá ke zhmotnění služby, lidé (people) usnadňující vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem, a analýza procesu poskytování služeb zefektivňují produkci služby a činí ji pro zákazníka příjemnější.²⁵ V procesu služeb zauímají 3P důležité a nezastupitelné místo.

²² KOTLER, P. (2001). *Marketing management*. Praha: GRADA, str. 93-94.

²³ ČÁSLAVOVÁ, E (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: OLYMPIA, str. 39.

²⁴ JAKUBÍKOVÁ, D (2008). *Strategický marketing*. Praha: GRADA, str.137.

²⁵ JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M (2000). *Marketing služeb*. Praha: GRADA, str. 29.

2.6.1 Produkt, služba

Podle Kotlera je produkt cokoliv, co může být nabízeno na trhu k uspokojení potřeb nebo přání. Produkty nabízené na trhu zahrnují materiální zboží, služby, zkušenosti, události, osoby, místa, vlastnosti, organizace, informace a myšlenky.²⁶ S rozličností a možnou variability služeb a produktů se setkáváme ve sportu.

2.6.1.1 Služba

Zvolená práce se zabývá analýzou marketingového mixu sportovní organizace kde je produktem služba. Kotler uvádí službu jako jakoukoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Svou podstatou je nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem.²⁷ Produkt je v centru marketingového mixu. Zákazník hledá funkci a užitek produktu vzhledem ke svým potřebám a požadavkům. O sportovním produktu nelze mluvit jako o produktu homogenním. Zahrnuje, jak dále je zřejmé, sportovní zboží, služby, osoby, místa, myšlenky s hmotnými i nehmotnými atributy. Při koncepci marketingového mixu ve sportu je vždy důležité znát svůj produkt se kterým obchodují a jeho zvláštní stránky. To je určující moment obchodu. Právě podle druhu sportovního produktu, který organizace nabízí, se výrazně liší její marketingová strategie.²⁸

Čáslavová charakterizuje komplexně sportovní produkty jako :²⁹

- a) základní produkty tělesné výchovy a sportu, (cvičení, sportovní akce, turistika).
- b) produkty vázané na osobnost sportovce, výkony trenéra, reklamní vystoupení sportovců.
- c) myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu ,(myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast, sportovní informace šířené médií, hodnoty zážitku tělesné výchovy a sportu).

²⁶ KOTLER, P. (2001). *Marketing management*. Praha: GRADA, str. 389.

²⁷ KOTLER, P (2001). *Marketing management*. Praha: GRADA, str. 421.

²⁸ ČÁSLAVOVÁ, E (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: OLYMPIA, str. 109.

²⁹ ČÁSLAVOVÁ, E (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: OLYMPIA, str. 123-124.

d) produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty,(tělovýchovná a sportovní zařízení, vzdělání ve sportu, pojištění cvičenců a sportovců, doprava na soutěže , vstupenky, sponzoring, dary a podpora, propagace zboží a suvenýry, společenské akce).

e) klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu, (tělovýchovné a sportovní nářadí, náčiní, oblečení.

Sportovní produkty podle (Chelladurai – 1994) lze dělit na sportovní zboží, služby zákazníkům (obr. č.1), divácké služby, sponzorské služby, psychický prospěch a sociální myšlenky. Rozdělení produktů a služeb podle Čáslavové a Chelladuraie, se jeví z hlediska uspokojení potřeb ve sportu jako jedno z nejkompexnějších.

Obrázek 1 Služby zákazníkům (Chelladurai)



Zdroj : ČÁSLAVOVÁ, E. *Marketing a management sportu*. str. 120. Vlastní úprava.

2.6.1.2 Vrstvy produktu

Vrstvy produktu Foret vysvětluje a hodnotí: „ *V souvislosti s produktem mluvíme o jeho vrstvách, které nám vysvětlují, co produkt přináší spotřebiteli. Jádro, jako vlastní vyjádření toho, co jako zákazníci kupujeme. Je to základní užitek, který nám produkt přináší*“.³⁰ Majaro doplňuje, že vlastní, skutečný nebo také někdy reálný produkt potom zahrnuje následujících pět charakteristických znaků. Kvalitu, provedení, styl a jemu nadřizený design, značku a obal. Rozšířený, širší produkt obsahuje například dodatečné služby či výhody pro zákazníka , jako jsou delší záruční lhůty, garanční a pogaranční opravy, odborná instruktáž, leasing a platba na splátky. Jádro produktu obvykle představuje v průměru 80% nákladů, ale pouze 20% vlivu na zákazníky. Platí i opačné

³⁰ FORET, M. (2003). *Marketingová komunikace*. Brno: COMPUTER PRESS, str.129-130.

pravidlo: okolí produktu, nebo také nehmotná část produktu představuje 20% nákladů, ale 80% vlivu na zákazníka.³¹

Obrázek 2 Komplexní produkt a jeho tři úrovně



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Str.159. Vlastní úprava

Kvalita produktu představuje komplexní způsobilost plnit své funkce, zahrnující takové stránky, jako jsou životnost, pohotovost, přesnost a údržba. Design je vztahem mezi obsahem a formou, je završením obsahu ve vnějškovém provedení,³² jímž lze například zvýšit pozornost zákazníků, zlepšit užité hodnoty a vlastnosti, snížit náklady, vytvořit konkurenční výhodu na trhu. Značka je jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců. Značka nám sděluje informace v šesti odlišných úrovních jímž jsou vlastnosti, užítky, hodnoty, kultura, osobnost a uživatel.³³ „Scheier dodává: „*Síla značky není vlivem její známosti, nýbrž schopností přitahovat zákazníky*“³⁴ Velmi důležitá je komplexní tvárnost a modelace produktu služeb tvrdí Meffert, představená variací, inovací a eliminací. Variace z důvodu nehmotného produktu v procesu poskytování služeb nabízí otázku, v jaké formě lze stávající službu změnit. Odpověď na tuto otázku lze vztahovat na trend konzumace služby.³⁵

³¹ MAJARO, S (1996). *Základy marketing*. Praha: GRADA, str. 104.

³² FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. (2003). *Marketing základy a principy*. Brno: COMPUTER PRESS, str.95.

³³ KOTLER, P. (2001). *Marketing management*. Praha: GRADA, str. 401.

³⁴ SCHEIER, CH., HELD, D (2009). *Was Marken erfolgreich macht*. Freiburg: HAUF, str. 13.

³⁵ MEFFERT, H., BRUHN, M. (2009). *Dienstleistungs-marketing*. Heidelberg: GABLER, str. 248.

Podle Mefferta existuje celkem pět možných změn, variant služeb:³⁶

- 1) Změna nabídky a doplňkových služeb
- 2) Způsob a rozsah zapojení externích faktorů, zákazníka
- 3) Časové hledisko změny procesu služby
- 4) Automatizace služby
- 5) Změna vlastností symbolů.

Inovace nahrazuje stávající službu s cílem zvýšit a vylepšit nabídku kvality. Rozlišujeme mezi výkonnou inovací, měnící potenciál procesu a tím i jeho výsledku, anebo nabídkovou inovací zaměřenou ke stávajícím službám. Vlastní implementace inovace probíhá za předpokladu změn požadavku externích a interních faktorů v procesu služeb. Z důvodu výskytu nerentabilních služeb v portfoliu nabízející organizace dochází k jejich redukci, či úplnému vyřazení. Pro správné rozhodnutí jsou využity kvantitativní kritéria zahrnující obrát a tržní podíl. V rámci kvalitativních kritérií je to především negativní působení image, změny struktury potřeb či lepší, úspěšnější konkurence.³⁷

2.6.1.3 Životní cyklus

Životní cyklus produktu vysvětluje Janečková: „*Stejně jako výrobky prochází i produkt služba etapami jako je zavádění na trh, růst, zralost, útlum, přičemž může docházet k některým modifikacím. Znamená to, že některé etapy jsou kratší nebo je lze zcela vynechat*“.³⁸ Tržní životnost výrobku lze definovat jako dobu, po kterou je výrobek schopen se na trhu udržet a být prodáván za přijatelných marketingových podmínek³⁹ Jednotlivé fáze životního cyklu služby na příkladu sportovního klubu jsou fáze zavedení na trh, zde vzniká poptávka, realizuje se první prodej služby a klub vynakládá finanční prostředky do reklamy a podpory prodeje. Ve fázi růstu dochází k nárůstu tržeb a zisku,

³⁶ MEFFERT, H., BRUHN, M. (2009). *Dienstleistungs-marketing*. Heidelberg: GABLER, str. 251.

³⁷ MEFFERT, H., BRUHN, M. (2009). *Dienstleistungs-marketing*. Heidelberg: GABLER, str. 264.

³⁸ JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M (2000). *Marketing služeb*. Praha: GRADA, str. 97.

³⁹ FORET, M (2004) *Marketing*. Brno: EKONOMICKO SPRÁVNÍ FAKULTA, str.102.

ve fázi zralosti vstupuje na trh konkurence, často s nižšími cenami, klub reaguje snížením cen, tím se snižuje zisk a zvyšují náklady na reklamu a podporu prodeje. Ve fázi úpadku dochází ke snižování prodeje a zisku vedoucí až ke ztrátě a následné odstranění služby z portfolia.

2.6.2 Cena

O ceně, jako jednoho z rozhodujících prvků marketingového mixu Majaro tvrdí: „ *Cena je jedním z rozhodujících prvků marketingového mixu. Cenová politika má výrazný vliv na zisk. Současně však cena ovlivňuje i psychologické reakce a chování. Ty ovlivňují předpokládanou kvalitu a hodnotu produktu nebo služby, což působí na umístění produktu na trhu*“.⁴⁰ Cena je jedním z rozhodujících prvků marketingového mixu a je z pohledu zákazníka značně vnímána.

2.6.2.1 Způsob stanovení ceny

Foret a kol. hodnotí postoj stanovení ceny na základě nákladů je jedním z nejběžnějších a nejčastěji používaných způsobů stanovení cen. Tato metoda spočívá v aplikaci různě modifikovaných kalkulačních postupů, které jsou obecně založeny na vyčíslení nákladů a zisků na daný výrobek. Stanovení ceny na základě poptávky je založeno na odhadu objemu prodeje v závislosti na různé výši ceny. Základním principem je zde stanovení vysoké ceny při vysoké poptávce a nízké ceny při nízké poptávce. Metoda stanovení ceny na základě konkurence vychází z předpokladu, že firma může za produkty srovnatelné s konkurenčními také nabízet srovnatelné ceny. Tato metoda je zejména použitelná tehdy, vstupují-li firmy na nové trhy. Další stanovení cen je tvořeno na základě marketingových cílů firmy a to cílů přežití, maximalizací běžného zisku, maximalizací běžných příjmů, maximalizací obrátu, maximalizací využití trhu. Stanovení cen na základě vnímané hodnoty je považován jako za rozhodující faktor hodnoty produktu vnímané zákazníkem.⁴¹

⁴⁰ MAJARO, S. (1996). *Základy marketingu*. Praha: GRADA, str.119.

⁴¹ FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. (2003). *Marketing základy a principy*. Brno: COMPUTER PRESS, str.103-105.

Čáslavová ve vztahu ke sportovní organizaci upřesňuje: „ *Sportovní organizace se při tvorbě ceny opírají o informace průběhu poptávky, o nákladech a o cenách ostatních konkurentů a o doložení jedinečnosti produktu. Při stanovení ceny se u některých sportovních produktů dají využít zavedené metody cenové tvorby jako např. cena stanovená přírůžkou, cena respektující návratnost investic. Často se však u sportovních produktů počítá při tvorbě ceny s uplatněním necenových nástrojů marketingu-balení, značky, způsob distribuce, propagace. Další psychologické působení na zákazníka mají různé typy slev a způsoby platby. Tyto slevy vytvářejí klima, že cena je zákazníkovi šitá na míru*“.⁴² Tyto slevy a zvýhodnění jsou ve sportu uskutečňovány především z pohledu časové diferenciací poskytované služby.

2.6.2.2 Složky cen

Foret a kol. tvrdí: „ *Mezi složky cen patří ceníková cena, rabaty, platební a dodací podmínky, úvěrové podmínky*“.⁴³ Složky cen jsou nedílnou součástí cenové politiky.

2.6.2.3 Faktory ovlivňující výše ceny

Faktory ovlivňující výši ceny můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Mezi faktory vnější patří cíle firmy, dosažení určitého zisku, dosažení určitého prodejního obrátu. Při organizaci cenové politiky je důležitým faktorem cenové tvorby míra centralizace či decentralizace v rozhodování o cenách. Dále pak marketingový mix, provázanost ceny s ostatními prvky marketingového mixu, diferenciací výrobku, čím výše se výrobek odlišuje, tím má možnost se odlišovat i cenově a náklady, které jsou považovány za rozhodující při tvorbě cen.⁴⁴

Mezi vnitřní faktory patří, poptávka, konkurence, distribuční síť, ekonomické podmínky, opatření centrálních orgánů.⁴⁵

Veškeré tyto faktory je nutné zohlednit a argumentovat, jelikož v procesu služeb dochází k řešení těchto otázek ještě před samotným provedením služby, a tudíž správné

⁴² ČÁSLAVOVÁ, E (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: OLYMPIA, str. 109-110.

⁴³ FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T.(2003). *Marketing základy a principy*. Brno: COMPUTER PRESS, str.103-105.

⁴⁴ FORET, M. (2004). *Marketing*. Brno: EKONOMICKO SPRÁVNÍ FAKULTA, str. 108-109.

⁴⁵ FORET, M. (2004). *Marketing*. Brno: EKONOMICKO SPRÁVNÍ FAKULTA, str. 109-110.

nastavení parametrů ceny je jedním z rozhodujících faktorů uzavření dohody o provedení požadované služby. Nastavení těchto parametrů je nutné neustále kontrolovat a obměňovat a reagovat tím na konkurenční trh a poptávku zákazníků. Zejména distribuční síť se jeví jako jedno z rozhodujících činitelů ovlivnění výši ceny pro aplikaci v praxi.

2.6.3 Distribuce

Distribuce je podle Kotlera definována: „*Marketingové cesty jsou skupiny nezávislých organizací, které se podílejí na procesu zpřístupňování produktů a služeb užítí nebo spotřebě*“.⁴⁶

2.6.3.1 Distribuční cesty

Boučková popisuje distribuční cesty: „*Distribuční cesta představuje spojení mezi výrobcem/dodavatelem a spotřebitelem/uživatelé. Jestliže dochází mezi těmito činiteli k přímému, bezprostřednímu kontaktu jedná se o přímou cestu. Jestliže se mezi nimi objeví distribuční mezičlánek potom se jedná o cestu nepřímou*“.⁴⁷

2.6.3.2 Distribuční cesty ve sportu

Povaha distribučních cest záleží především na druhu sportovního produktu, na typu organizace, která s ním obchoduje, na zákazníkovi a ostatních faktorech. Podstatné je, zda je sportovní produkt hmotný nebo nehmotný.⁴⁸ Ve sportovních klubech převažují především cesty nepřímé, internet, agentury, sponzoři, média, formy kooperací, dále pomocí médií a vlastním doporučením členů. Přímé distribuční cesty jsou pak představeny formou poradensví služby.

⁴⁶ KOTLER, P. (2001). *Marketing management*. Praha: GRADA, str. 483.

⁴⁷ BOUČKOVÁ, J. A kol. (2003). *Marketing*. Praha: GRADA, str. 201

⁴⁸ ČÁSLAVOVÁ, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: OLYMPIA, str. 110.

2.6.3.3 Distribuční strategie

Jakubíková definuje distribuční strategii z hlediska počtu použitých mezičlánků v rámci distribuční cesty rozeznáváme tři distribuční strategie, intenzivní (usilovnou) distribuci, výběrovou (selektivní) distribuci a výhradní (exklusivní) distribuci.⁴⁹

a) Intenzivní distribuce hledá maximální tržní penetraci (proniknutí). Znamená prodej zboží ve velkém množství obchodu. Zboží musí být dostupné v okamžiku, kde jej zákazníci vyžadují.

b) Výhradní distribuce je pravým opakem intenzivní distribuce. Soustřeďuje úsilí na výběr jednoho nebo několika vhodných distributorů v dané oblasti, kteří budou prodávat výjimečný produkt firmy, případně prestižní značku, které mají značné nároky na doprovodné služby, nachází-li se v dané geografické oblasti omezený počet kupujících.

c) Výběrová distribuce spočívá ve výběru distributorů, kteří podporují a zintenzivňují prodej. Výrobce je ve spojení s menším počtem mezičlánků a má tak větší možnost navázat s nimi hlubší spolupráci. Používá se pro zboží dlouhodobé spotřeby s vyšší cenou.

2.6.4 Komunikace

Boučková hodnotí termín marketingové komunikace jako prostředek k informování, ovlivňování a přesvědčování takto: „ *Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti. Je to záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná.*“⁵⁰ Marketingová komunikace má velký význam v působení a ovlivňování cílové skupiny.

⁴⁹ JAKUBÍKOVÁ, D (2008). *Strategický marketing*. Praha: GRADA, str. 208-209.

⁵⁰ BOUČKOVÁ, J. A kol. (2003). *Marketing*. Praha: GRADA, str.222

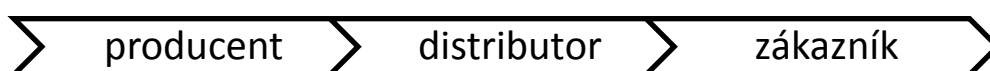
2.6.4.1 Cíl komunikace

Boučková se k cílům marketingové komunikace vyjadřuje. „Cílem marketingové komunikace je sice primárně zvyšování informovanosti spotřebitelů o nabídce, ale její úkol je podstatně širší. Má totiž možnost zvýraznit některé objektivně existující vlastnosti produktu, přesvědčit zákazníky k přijetí výrobku, služby či ideje a upevňovat trvalé vztahy se zákazníky a další veřejností.⁵¹ Tento definovaný cíl je ve sportu zvýrazněn emočním prožitkem podporující komunikaci.

2.6.4.2 Strategie komunikace

Obecně komunikace využívá dvou základních strategií. Strategie tlaku (push-strategie) se snaží produkt protlačit přes distribuční kanály ke konečnému zákazníkovi podle obr. č.3.

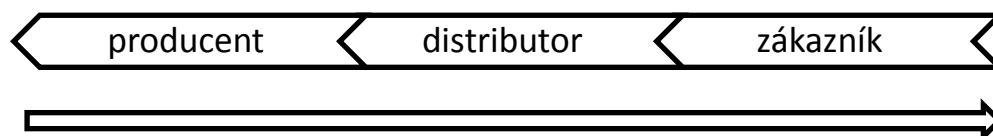
Obrazek 3 Push strategie



Zdroj : Jakubíková, D. *Strategický marketing*. Str. 244. Vlastní úprava.

Strategie tahu, obr. č.4. (pull-strategie) chce naopak nejprve vzbudit zájem zákazníků, vyvolat poptávku po přitažlivém produktu⁵²

Obrázek 4 Pull strategie



Zdroj : JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Str. 244. Vlastní úprava.

⁵¹ BOUČKOVÁ, J. A kol. (2003). *Marketing*. Praha: GRADA, str. 222.

⁵² FORET, M. (2003). *Marketingová komunikace*. Brno: COMPUTER PRESS, str. 172

2.6.4.3 Reklama

Reklama jako jedné z forem komunikace lze podle Boučkové definovat jako: „*Reklama je definována jako určitá neosobní forma komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím různých médií*“.⁵³

Základní cíle reklamy, které definuje Foret jsou:⁵⁴

- informativní - informuje širokou veřejnost o novém produktu, jeho vlastnostech
- přesvědčovací - se používá v období zvýšeného konkurenčního tlaku
- připomínací reklama – by měla udržet v povědomí zákazníků náš produkt i naši značku.

Uplatnění podle Foreta je nalezeno zejména v životním cyklu produktu nebo služby.

2.6.4.4 Podpora prodeje

Foret a kol. vysvětlují smysl a důležitost podpory prodeje. Podpora prodeje využívá krátkodobých podnětů zaměřených na urychlení prodeje. Zaměřuje se jednak na zákazníka, ale také na zprostředkovatele a podporu prodeje v maloobchodní činnosti. K nejpoužívanějším nástrojům podpory prodeje vůči zákazníkům patří vzorky, kupóny, prémie, odměny za věrnost, soutěže a výherní loterie, rabaty a cenové balíčky. Podpora prodeje vůči zprostředkovatelům zahrnuje zejména cenové a necenové dohody, společnou reklamní činnost, výstavky nabízeného zboží, pracovní schůzky, večírky, pohoštění, rauty, věcné a peněžité odměny. Podpora v maloobchodní činnosti zahrnuje například slevy s ceníkových cen.⁵⁵ Smysl užití podpory prodeje nachází uplatnění především ve fázi zavádění a zralosti životního cyklu produktu nebo služby.

⁵³ BOUČKOVÁ, J. A kol. (2003). *Marketing*. Praha: GRADA, str. 224.

⁵⁴ FORET, M. (2003). *Marketingová komunikace*. Brno: COMPUTER PRESS, str. 179.

⁵⁵ FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. (2003). *Marketing základy a principy*. Brno: COMPUTER PRESS, str. 158-159.

2.6.4.5 Public relations (vztahy s veřejností)

K problematice smyslu a cílů vztahů s veřejností Foret a kol. dodávají. Public relations představuje plánovitou a systematickou činnost, jímž cílem je vytvářet a upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy organizace s klíčovými, důležitými skupinami veřejnosti. Má dvě základní roviny podle Foreta:⁵⁶

- komunikaci s vnitřním prostředím, kde firma působí na vlastní zaměstnance tak, aby k ní měli kladný vztah a ztotožnili se s jejími zájmy a cíly
- komunikaci s vnějším prostředím, kdy se firma snaží navázat dobré vztahy s svým okolím (zákazníky, dodavateli, kontrolními a správními orgány a také s různými společenskými, kulturními a sportovními organizacemi.

2.6.4.6 Osobní prodej

Smysl osobního prodeje Foret a kol. prezentuje jako: „ *Účinnost a produktivita osobního prodeje se projevuje okamžitě. Mezi výhody patří přímý kontakt se zákazníkem, prohlubování a kultivace prodejních vztahů, budování databází osvědčených zákazníků a využívání a uplatňování psychologických metod ovlivňování zákazníků a umění usměrňovat jejich potřeby a požadavky*“.⁵⁷ Osobní prodej nachází v marketingu služeb uplatnění ovlivňovat aktivitu zákazníka pro proces služby a tím zvyšovat jeho kvalitu

2.6.4.7 Přímý (direct) marketing

Přímý marketing a cílené oslovení zákazníka je podle Foreta a kol. spojován s vytypovaným segmentem. Přímý marketing bývá obvykle zaměřen na určitý, předem vytypovaný segment trhu.

⁵⁶ FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. (2003). *Marketing základy a principy*. Brno: COMPUTER PRESS, str. 160.

⁵⁷ FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. (2003). *Marketing základy a principy*. Brno: COMPUTER PRESS, str.162.

Přímý marketing může mít podle Foreta dvě formy:⁵⁸

- adresný přímý marketing – při němž jsou nabídky určeny konkrétním osobám,
- neadresný přímý marketing – oslovuje určitý vybraný segment trhu, ale ne konkrétní osoby.

Rozšířený je v současné době přímý marketing v emailové formě.

2.6.4.8 Komunikace ve sportu

Čáslavová vymezuje komunikaci ve sportu takto: „*Propagace se rozumí přesvědčivá komunikace, prováděná za účelem prodeje produktů potenciálním zákazníkům. Dnes se ve sportu využívají všechny druhy propagace. Reklama, (sportovních výrobků, sportovních služeb, specifických sportovních médií), publicita jako rozhovory s významnými sportovci a trenéry, kteří vystupují jako svědci a znalci kvality sportovního zboží, služeb i myšlenek sportu, podpora prodeje jako např. slosování vstupenek sportovních akcí, slevy při návštěvách sportoviště a osobní prodej servisem pro sponzory*“.⁵⁹ Komunikace nachází ve sportu široké, komplexní uplatnění.

2.6.5 Lidé

Lidé patří mezi důležitou část marketingového mixu služeb. Patří sem všichni lidé vystupující v procesu poskytování služby.

2.6.5.1 Zaměstnanci

Payne popisuje zaměstnance ve vztahu k jejich rolím. Role zaměstnanců a jejich vliv na zákazníky můžeme zaměstnance zařadit do několika kategorií. Kontaktní pracovníci, kteří jsou v častém nebo pravidelném styku se zákazníky se významně podílejí na marketingových činnostech. Koncepční pracovníci ovlivňují prvky marketingové strategie, ale do kontaktu se zákazníkem přicházejí zřídka. Obsluhující pracovníci se

⁵⁸ FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. (2003). *Marketing základy a principy*. Brno: COMPUTER PRESS, str.163.

⁵⁹ ČÁSLAVOVÁ, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: OLYMPIA, str. 111-112.

přímo nepodílí na marketingových aktivitách, ale přicházejí často do kontaktu s klientem. Podpůrní pracovníci nemají pravidelný kontakt se zákazníky, ani se příliš nepodílejí na marketingových činnostech.⁶⁰ Zaměstnanci působí jako vnitřní výrobní faktor procesu služeb, přímo ovlivňující aktivitu zákazníka, jež je předpoklad účinné realizace služby.

2.6.5.2 Zákazníci

Čáslavová vyzdvihuje důležitost aktivity zákazníka a tvrdí: „ *Zákazník je přímým účastníkem v procesu poskytování služeb a jeho míra aktivity v tomto procesu je velmi důležitá. Míra spoluúčasti zákazníka se odlišuje podle druhu služby. Služby jsou produkovány v přímé interakci se zapojením s vlastním zákazníkem. Působení zákazníka v procesu služeb je neoddělitelná a tudíž role zákazníka významná. Míra spoluúčasti zákazníka se liší podle druhu služby. Ve sportovních službách je personál tím zásadním faktorem, kvůli kterému zákazníci navštěvují určité zařízení. Služby jsou proměnlivé, záleží vždy na poskytovateli.*“⁶¹

2.6.6 Materiál

V důsledku nehmotnosti služeb podle Janečkové by měly organizace zabývající se produkcí služeb do svých marketingových úvah zahrnout i oblast systematického řízení materiálního prostředí. Jsou to právě první vjemy a dojmy, které zákazník získá při vstupu do prostoru, kde je daná služba poskytována, které pak navodí příznivé nebo nepříznivé očekávání. Vzhled budovy, zařízení interiérů, promyšlené vytváření atmosféry navozuje v zákaznickovy představu o povaze služby, její kvalitě či profesionalitě provedení.⁶² Čáslavová z pohledu materiálního prostředí sportu tvrdí a doplňuje: „ *Prezentace je zaměřena na provozovnu, ve které se sportovní služby poskytují a na image firmy. V tomto marketingovém nástroji se bere v úvahu velikost provozovny, vybavení, atmosféra jako zpracování interiéru, volba barev apod. dále pak*

⁶⁰ PAYNE, A. (1996). *Marketing služeb*. Praha: GRADA, str.196.

⁶¹ ČÁSLAVOVÁ, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha. OLYMPIA, str. 113.

⁶² JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. (2000). *Marketing služeb*. Praha: GRADA, str. 144.

*komfort a čistota“.*⁶³ Pro účinnost a úspěch realizace služeb ve sportu jsou kladeny rostoucí nároky na materiální prostředí.

2.6.7 Procesy

Procesy poskytování služeb podle Vašítkové ovlivňuje především neoddělitelnost služeb od zákazníka a jejich zničitelnost. Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby se projevuje jako řada určitých kroků. Podle počtu těchto kroků hodnotíme složitost procesu poskytování služeb, zatímco možnost volby způsobu poskytování služby vyjadřuje různorodost procesu poskytování služeb. V průběhu procesu vznikají kritická místa. Na možnost kritických míst při poskytování služeb může poukázat jednoduchý seznam všech kroků potřebných k realizaci produktu. K lepšímu znázornění těchto kroků slouží diagram procesu. Diagram graficky znázorňuje všechny kroky procesu poskytování služby. Tyto kroky mohou být pro zákazníka viditelné nebo neviditelné. Zákazník vidí vše, čeho se přímo zúčastní. V pozadí jsou pak veškeré pomocné kroky zabezpečující služby.⁶⁴ Proces podle Čáslavové v sobě zahrnuje složky, které ovlivňují dobu a způsob obsluhy zákazníka. U sportovních služeb je to především doba obsluhy zákazníka, rychlost obsluhy, doba čekání, forma obsluhy. Svojí roli hraje i komunikace s firmou. Jak dlouho trvá, než se zákazníci do firmy dovolají? Podávají zaměstnanci zasvěcené informace.⁶⁵ Nėjen správná propojenost na sebe navazujících jednotlivých prvků řetězce procesu, ale samotné aktivní zapojení účastníků je předpokladem úspěchu procesu.

2.7 Metody užitė v práci

Bakalářská práce používá následné metody a techniky požadovaného výzkumu. Pro analýzu prostředí a výsledek šetření stanovených hypotéz je použito dotazníkové

⁶³ ČÁSLAVOVÁ, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: OLYMPIA, str. 113.

⁶⁴ JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. (2000). *Marketing služeb*. Praha: GRADA, str. 141-164

⁶⁵ ČÁSLAVOVÁ, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: OLYMPIA, str. 113.

šetření, analýza dokumentu, analýza pozorování, a také strukturovaný rozhovor. V teoretické části jsou použity metody popisu, deskripce, literární rešerše a srovnání komparací. Dotazníkové šetření (příloha č.1) je určeno pro členy GCCPG. Hlavními prvky jsou demografické zmapování struktury členů, působení služeb a komunikace na členy. Metoda strukturovaného rozhovoru (příloha č.2) je provedena ve spolupráci s marketingovým managerem klubu. Struktura tohoto rozhovoru a získání potřebných informací je zaměřena do oblastí analýzy organizace (vnější, vnitřní) . Analýza vnějšího makroprostředí je vyhodnocena metodou PEST, pro celkovou sumarizaci vnějšího a vnitřního prostředí je zde použita souhrnná SWOT analýza.

3 Analytická část

Analytická, část této práce se zabývá analýzou vnějšího a vnitřního prostředí vybrané sportovní organizace, Golf & Country Club Prague, dále analýzou marketingových cílů a strategie organizace, stávajícího marketingového mixu a vyhodnocením analyzovaných poznatků v analýze SWOT. V závěrečné části je na základě vyhodnocení a provedené analýzy aplikováno možné doporučení změn marketingového mixu.

Ke sběru dat potřebných pro tuto analýzu byly použity metody jak kvalitativní (strukturovaný rozhovor, pozorování), tak i kvantitativní (dotazníková metoda), s cílem dosáhnout co největší kompetentnosti dat a tím zajištění objektivitu analýzy. Mezi tyto metody byl vybrán strukturovaný rozhovor s managerem klubu, dále dotazníková metoda pro sběr dat členů GCCPG, vlastní pozorování a také analýza poskytnutých interních materiálů GCCPG.

3.1 Golf & Country Club Prague

Jiří Velden založil v roce 1963 softballový klub. Oficiálně byl klub založen 3.1.1984, úřední název, TJ Kuželky Praha-oddíl golfu. Následně vstoupil do ČSTV, svazu golfu. Na začátku devadesátých let ing Velden hledal místo, kde by se dalo postavit golfové

hřiště v Praze 4 v okolí Hodkoviček, odkud byl rodákem. Lokalita v Hodkovičkách se jevila jako značně komplikovaná, ale nakonec se v roce 1985 začalo postupně budovat hřiště. Projekt a výstavbu zajišťovala firma „Golfland“ – ing Jiří Velden. Pražský magistrát pronajal na počátku oplocený pozemek bývalého zahradnictví SLZ Praha, kde byl zřízen driving range , putting, chipping green a jedna dráha s jamkovišti na obou koncích. Slavnostní otevření proběhlo 1.6.1998.⁶⁶

Součástí golfového klubu jsou dva subjekty, Golf & Country Club Hodkovičky a.s., dále jen „GCCH“, jehož úkolem je generovat finanční zisk a občanské sdružení Golf & Country Club Prague, dále jen GCCPG, kterému náleží veškeré povinnosti týkající se členské základny klubu vymezené stanovy (příloha č.8). Důvodem existence těchto dvou subjektů je zajistit konkurenceschopnost na sportovním trhu s rostoucí komercializací sportovních zařízení. GCCPG jako občanské sdružení má limitován zdroj příjmů (členské příspěvky, dary, dotace). GCCH jako obchodní společnost generuje zisk a tím je umožněna další finanční podpora GCCPG. Golf & Country Club Prague se nachází přibližně deset minut jízdy od centra hlavního města. V Hodkovičkách leží devíti-jamkové hřiště a největší outdoorové tréninkové zázemí v České republice. Moderní klubovna a restaurace nabízí veškerý komfort potřebný pro příjemně strávený den na golfu.

Adresa klubu : Golf & Country Club Hodkovičky, Vltavanů 546, Praha-4, Hodkovičky, 14700.

3.2 Marketingové cíle a strategie golfového klubu

Jak je již patrné ze struktury zkoumaného objektu, jedná se zde o dva subjekty, na straně jedné obchodní společnost, na straně druhé občanské sdružení. Je tedy zřejmé, že jednotlivé marketingové cíle a strategie jsou u těchto subjektů odlišné. Pro GCCH jsou především důležité **cíle** ekonomické, generování zisku, zvyšování obrátu nabízejících služeb, snižování nákladů. Prostředkem realizace se v GCCH a.s. jeví především možnost nasazení velkého počtu trenérů a jejich maximální využití, čímž dochází ke

⁶⁶ <http://www.hodkovicky.cz> (data k 25.11.2010)

zvýšení příjmu z pronájmu trenérských ploch, dále pak maximální využití kapacity hřiště a tréninkových ploch, pronájem externím návštěvníkům a získávání nových partnerů sponzorů. Na straně druhé občanské sdružení GCCPG má za cíl posílit členskou základnu a to především získáním nových členů a to mládeže a jejich rodičů, dále snížit fluktuaci a značný pohyb příchozích a odcházejících členů, zvýšit sportovní úspěchy, výkonnost a posílit image klubu v očích vlastních členů.

Jednotlivé **strategie** se vzájemně doplňují, GCCH a.s. zaměřuje svojí strategii na udržení konkurenceschopnosti, na srovnávání s konkurenčními kluby a hledání možných cest získávat nad nimi přidanou konkurenční výhodu. Tato strategie se v praxi odlišuje především největší tréninkovou plochou, čip-kartou pro zákazníky a také jedinou mládežnickou golfovou akademií v Praze. Občanské sdružení GCCPG má strategii zaměřenou především na členy, rodiče a děti. Tyto úkoly realizuje odlišením cenové politiky od zákazníků příchozích, ale hlavně plánovanou novou kooperací pro rok 2011 s jinými golfovými kluby, které umožňují členům GCCPG využití externích osmnácti-jamkových hřišť a to golfovým klubem Kunětická Hora a Kynžvart.

3.3 Vnější analýza

3.3.1 PEST analýza v klubu

Analýza vnějšího makroprostředí je provedena z pohledu PEST analýzy, mezi které patří faktory politicko právní, ekonomické, sociokulturní a technologické. Z pohledu politicko právních faktorů je častým problémem uplatnění DPH v oblasti sportu, její kombinace možných forem občanských sdružení a obchodních společností. Sportovní subjekty jsou tedy částečně osvobozeny od daně.

Z hlediska ekonomických faktorů je pro sportovní organizaci důležitý vývoj inflace a nezaměstnanosti, mající přímý vliv na členskou základnu. Podmínky těchto faktorů jsou v letech 2009-2011 relativně stálé, inflace na hodnotě 2% a nezaměstnanost dosahuje 8,2%. Vlivem dobré polohy klubu GCCPG dochází k možnosti koncentrace kupní síly, podpořené zvýšenou poptávkou po golfu.

Sociokulturní faktory představují předpoklad určité vzdělanosti členů klubu, její demografické a socioekonomické rozložení, jež určuje možné investiční schopnosti cílových skupin. Snadná dostupnost a mobilita vlivem polohy klubu pokytuje klubu určitou konkurenční výhodu, na druhou stranu vzniká určitá hrozba dostupnosti konkurenčních nabídek jiných aktivit volného času.

Také technologické faktory výrazně zasahují do oblasti sportu a jejich organizací. Především vývojem počítačových technologií, např. online rezervace na sportovištích, dále pak i další inovace, vytvářející nové příležitosti pro služby uspokojující potřeby

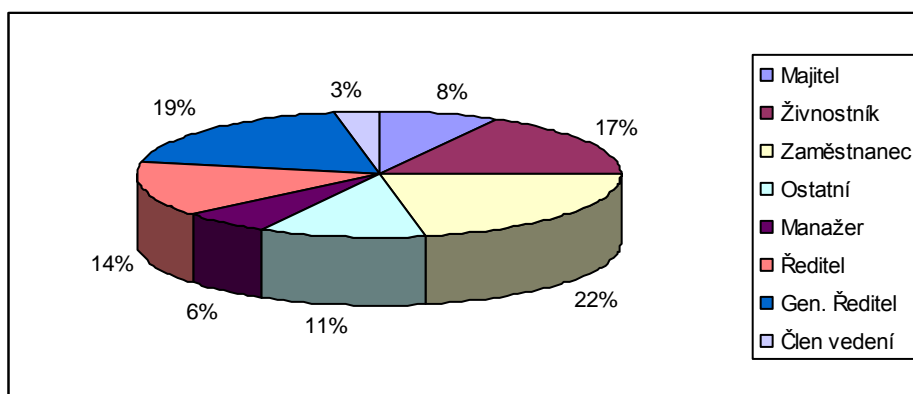
3.3.2 Zákazník golfového klubu

Analýza vnějšího mikroprostředí je uskutečněna v GCCPG především analýzou členů a konkurenčního prostředí GCCPG.

Členská základna se od roku 2008 až do roku 2010 rozrůstala, V roce 2010 nastal 30% nárůst v porovnání s rokem 2009. Důvod lze spatřovat především v cenové politice GCCPG a to díky relativně nízké ceně ročního členského příspěvku, bez vstupního poplatku a řadou možných produktů členství, jež jsou pro nově příchozí lákavé. V roce 2008 je to 1337 členů, v roce 2009 má klub 1279 členů a v roce 2010 má 2006 členů. K 1.1.2011 má golfový klub 2008 členů. Je patrné, že dynamika posledních dvou let doznává určité stagnace. GCCPG nabízí množství osobních členství podrobně popsané ve stanovách klubu (příloha č.8).

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, marketing služeb koresponduje s potřebami zákazníků, tudíž je nezbytné nezkoumat pouze kvantitativní pohled – počet zákazníků, nýbrž jejich potřeby a nákupní chování. Na základě těchto úvah je provedena segmentace členů GCCPG a to segmentací demografickou, která dává odpověď na předem stanovenou hypotézu věkových skupin a jednotlivého rozdělení populace v golfovém klubu, a socioekonomickou, ukazující profesní strukturu členů a tím možnost odkrýt jejich potřeby a nákupní chování.

Graf 1 Socioekonomická segmentace členů v GCCPG



Zdroj : Interní dokument GCCPG (data k 15.4.2011).

Největší zastoupenou skupinou jsou řadoví zaměstnanci a to počtem 22%. Tuto skutečnost lze přičíst především na cenově příznivé produkty členství. Nejmenší zastoupení zaujímá skupina členů vedení firem.

Tabulka 1 Demografická segmentace členů GCCPG podle věku

Věk	Počet
0-17	277
18-25	114
26-35	461
36-45	617
46-55	349
56 a více	189

Zdroj : Interní dokument GCCPG (data k 12.3.2011). Vlastní úprava

Na výsledku tohoto průzkumu je patrné, že největší podíl věkové struktury členů GCCPG tvoří více jak 50% věková kategorie 25-45 let. Tato skutečnost nám předem stanovenou hypotézu potvrzuje, která byla ověřena na základě strukturovaného rozhovoru (příloha č 2.) s managerem klubu a analýzou vnitřního dokumentu.

Tabulka 2 Zastoupení populace členů klubu GCCPG (%)

Populace	Zastoupení
Muži 18 let a více	60
Ženy 18 let a více	30
Mládež	10

Zdroj : Interní dokument GCCPG (data k 13.3.2011). Vlastní úprava.

Největší zastoupení členů má v golfovém klubu populace mužská, jejíž zastoupení je jednou tak větší , než u populace ženské.

Výsledek analýzy zákazníka nám potvrzuje předem stanovenou hypotézu, že největší podíl zastoupení členů je ve věkovém složení 25-45 let. Dalším důležitým momentem je profesní struktura, odkrývající jejich potřeby a nákupní chování. V tomto výzkumu je patrné, že největší podíl tvoří řadoví zaměstnanci a generální ředitelé. Zvláště u kategorie zaměstnanců lze tuto skutečnost přičíst relativně příznivé ceně nabízených služeb a členství. Rozdělení struktury populace je možné spojit s profesní strukturou členů, kde největší zastoupení má populace mužská 60%, následují ženy 30% a mládež do 18 let pouhých 10%. I tato závislost odkrývá potřebu marketingové strategie organizace, a to získání dětí a mládeže do řad nových členů.

3.3.3 Konkurence golfového klubu

V České republice je v současnosti cca 50 tisíc registrovaných hráčů a 90 znormovaných hřišť. Ještě před pěti lety byla v České republice pouze polovina registrovaných hráčů ze zmíněného množství a hřišť počet šedesát. GCCPG leží v přímo v hlavním městě Praha. Dnes se může hlavní město pochlubit již pěti golfovými hřišti.

Tabulka 3 Konkurenční kluby

Glofový klub	Hřiště
Černý most, Golf Resort	18-ti jamkové
Zbraslav, Prague City Golf Club	18-ti jamkové
Hodkovičky, Golf & Country Club Prague	9-ti jamkové
Golf Hostivař	9-ti jamkové
Golf Club Praha Motol	9-ti jamkové

Zdroj : Interní dokument GCCPG (data k 13.3.2011). Vlastní úprava.

Z pohledu regionálního umístění, velikosti areálu, hřiště a tréninkových ploch je označen jako přímý konkurent Golf Hostivař. Analýza a srovnání obou golfových klubů GCCPG a Golf Hostivař je jedním z důležitých informačních zdrojů pro vytvoření správné a efektivní marketingové strategie. Na základě provedené analýzy Golfu Hostivař lze vyzdvihnout následující klady. Je především v množství nabízených partnerských hřišť, celkem jedenáct (Kunětická Hora, Malevil, Hluboká nad Vltavou, Ypsilon, Kořenec, Čeladná, Kaskáda, Terežín, Albatross, Karlovy Vary a Ostravice). Dále pak kurzy pro možné potenciální zájemce, den otevřených dveří apod. Na velmi vynikající úrovni je i místní klubová restaurace. GCCPG se může pochlubit největším tréninkovým areálem, působištěm jediné golfové akademie , vynikající dostupností, volným vstupem na tréninkové plochy. GCCPG nemá však na rozdíl jako Golf Hostivař žádné výhody u partnerů mimo golfové prostředí, ne příliš dobrá známost klubu a restaurace s příliš malou rozmanitostí jídelníčku a relativně vysokými cenami.

Tabulka 4 Konkurenční srovnání cen služeb

Služba	GCCPG/Hostivař-návštěvník	GCCPG/Hostivař-člen
Fee. Po-Pá	600.-/700.-	540.-/560.-
Fee, So-Ne	800.-/800.-	720.-/640.-
Vstup, trénink	Zdarma/50.-	Zdarma/40.-
Míče, driving range	2.-/1,50.-	1,50.-/1,20.-

Zdroj : Interní dokument GCCHP (data k 13.3.2011). Vlastní úprava

Při pohledu na srovnávací tabulku lze konstatovat, že ceny nabízených služeb nečlenů GCCPG s přímým konkurentem Golf Hostivař jsou nižší, pouze ceny půjčených míčků má GCCPG vyšší. Členské ceny jsou velmi srovnatelné.

Tabulka 5 Srovnání členských výhod GCCPG s GC Hostivař

Klub	Členství	Fee	Míček	Partnerské hřiště	Kurzy pro začátečníky	Děti
GCCHP	3000.-	630.-	1,50.-	0	4500.-	TCM
Hostivař	3000.-	600.-	1,2.-	11	3600.-	Kurzy

Zdroj : Interní dokument GCCPG (data k 13.3.2011). Vlastní úprava

Při srovnávání členských výhod je spatřen značný rozdíl v nabídce množství partnerských hřišť nabízející Golf Hostivař v počtu jedenácti, naproti tomu GCCPG vlastní TCM-tréninkové centrum mládeže.

Výsledek analýzy konkurence vykazuje značnou rozdílnost v počtu partnerských hřišť jichž Golf Hostivař nabízí celkem jedenáct, GCCPG žádné a pro rok 2011 nově se dvěma partnerskými hřišti. GCCPG disponuje Tréninkovým centrem mládeže, Hostivař pořádá pouze kurzy pro děti, dále se GCCPG může pochlubit největším tréninkovým zázemím a Golf Hostivař vyhlášenou restaurací nejen pro návštěvníky golfu. Konkurenční srovnání cen je velmi podobné, pouze vstup členů na tréninkové plochy má GCCPG zdarma.

Vyhodnocení hodnot a závislostí vnějšího prostředí z pohledu makro- a mikroprostředí nám ukazuje, příležitosti a možné hrozby. Výsledek analýzy vnějšího makro- a mikroprostředí poukazuje vlivem polohy městského klubu na možnou koncentraci kupní síly, podpořené poptávkou po golfu, s relativně snadnou dostupností a mobilitou, jež se jeví jako určitá příležitost. Take demografická a socioekonomická segmentace potvrzuje největší podíl věkové kategorie 25-45 let rozličných profesí. Jako určitou konkurenční výhodou je v GCCPG velikost tréninkových ploch a TCM-tréninkové centrum mládeže. Nevýhodou lze spatřit v možnosti inflace a rostoucí nezaměstnanosti vlivem hospodářské krize. Hrozbou je i dostupnost jiných konkurenčních aktivit volného času, nedostatek dětí v klubu na základě demografického šetření a nedostatečná kooperace s jinými kluby v porovnání s konkurencí.

3.4 Vnitřní prostředí v golfovém klubu

Pro analýzu vnitřního prostředí je nutné zmapování především finančních, lidských a materiálních zdrojů a schopností.

3.4.1 Finanční zdroje pro činnost v golfovém klubu

Na základě uskutečněného rozhovoru s marketingovým managerem golfového klubu GCCPG byla provedena struktura finančních zdrojů. K určitému nedostatku mapování finančních zdrojů v GCCPG, přispěla neochota managementu poskytnout finanční ukazatele (disponibilní kapitál, poměrové ukazatele finanční analýzy). Klub poskytl informace struktury zdrojů finančních příjmů. Jsou tvořeny převážně ze tří zdrojů. Největším finančním přínosem je hřiště a tréninkové plochy, a to z 80%. Druhým největším zdrojem příjmů je sponzoring z 15%, následuje zdroj plynoucí z pořádání akcí, a to 5%. V roce 2010 zisk z firemních akcí a sponzoringu vzrostl a i v roce následujícím 2011 dochází k nárůstu počtu plánovaných akcí, celkem o třináct nových objednávek, přičemž pronájem areálu v Hodkovičkách patří k nejdražším v České republice.

3.4.2 Lidské zdroje v klubu

Zaměstnanecká struktura a její profesní rozdělení je podrobně popsáno v kapitole 3.5.5 „Lidé“. Je tvořena managementem, obsluhujícími pracovníky (zaměstnanci, svoč) a kvalitním trenérským personálem poskytující kompetentní služby. Určitým nedostatkem je poradenská kompetentnost obsluhujících pracovníků. GCCPG neuskutečňuje žádná školení CRM.

GCCH má dva podílníky, předsedu představenstva ing. Miloslava Ptáčka a místopředsedu JUDr. Jaroslava Javornického. Management klubu je dále tvořen marketingovým specialistou, ekonomkou, Head Greenkeeperem a dalšími šesti zaměstnanci. Prezidentem GCCPG je pan Pavel Bursa a STK klubu je ing. Josef Smrt.

3.4.3 Materiální zabezpečení

Materiální zabezpečení je podrobně popsáno v kapitole 3.5.7 „Materiální politika“ v GCCPG. Je tvořeno novou moderní klubovnou, restaurací, Pro Shopem a vybaven potřebnou technologií. Hřiště je 9-ti jamkové celoplošně zavlažované.

Analýza vnitřního prostředí nám představuje možné silné a slabé stránky klubu. Je nutné zkvalitnit a zvýšit finanční příjem ze sponzoringu v klubu a implementovat pravidelná školení CRM pro obsluhující pracovníky GCCPG. Jako silné zdroje vnitřního prostředí a značnou výhodou je především kvalitní trenérské zázemí, poloha klubu a velikost hracích ploch.

3.5 Stávající marketingový mix v golfovém klubu

3.5.1 Stávající služby, produkt v klubu

Analýza nabízených služeb golfového klubu je na první pohled pestrá a měla by především odhalit potřeby členu a návštěvníků. Mezi nabízené služby patří řada kurzů, využívání tréninkových ploch a hřiště, dále mezi ně patří tréninkové centrum mládeže, nabídka turnajů a využití místní restaurace.

Kurzy : „**Na hřiště snadno a rychle**“, jedná se o cenově výhodné kurzy pro přilákání nové klientely a tyto kurzy jsou vedeny trenéry mimo golfovou akademii Skopový. Tato akce přilákala v roce 2010 celkem 334 zájemců a z toho jedna třetina se nakonec registrovala v GCCPG. Dalším kurzem je zde tzv. „**Golf na zkoušku**“ a to pod vedením trenérů GAS. Také tenhle kurz má za cíl přivést nové zájemce o tuto hru, a dát především zábavnou formou uchazečům přehled o samotné hře a jejích pravidlech. Je tedy patrné, že tyto dva kurzy jsou velmi podobné, ovšem na jedné straně pořádané klubem a na straně druhé subjektem GAS, který v areálu působí s cílem generovat zisk do pokladny golfového klubu. Tato „**Golfová akademie Skopový**“ je tedy dalším produktem, službou a jejím cílem je rozvojový a pravidelný trénink. Golfová akademie má šest trenérů, kteří se starají především o trénink mládeže v klubu. **Tréninkové centrum** mládeže bylo založeno v roce 2009 a je další službou ve sportovní organizaci.

Děti jsou zde rozděleny do skupin podle výkonnosti a věku, jedná se zde o přípravku ve věku 6-8 let, o pokročilé ve věku 6-15 let a vlastní reprezentace klubu ve věku 12-18 let. Tréninky TCM jsou organizovány pod vedením GAS.

Hřiště a tréninkové plochy : Hřiště je zde devítijamkové, plně zavlažované, celoročně otevřené a v současné době řeší vedení klubu možnost večerního osvětlení. Tréninkové plochy jsou rozděleny na část jih a sever. Na severu leží celkem 46 odpališť , z toho 20 krytých a vyhřívaných, dále tři chippingy plochy a dva putting greeny. Na jihu se nachází odpaliště pro 20 osob, jeden chipping a dva putting greeny. V březnu 2011 bude vybudován nový patrový driving, který rozšíří kapacitu odpališť o dalších 30-40 míst.

Turnaje : Golfový klub pořádá řadu turnajů, klubové turnaje, partnerské, dále interní Tour pro členy, tradiční „Novoroční odpal“, velmi oblíbený pro děti „Mikulášský turnaj“.

Restaurace : V roce 2009 byla v areálu golfového klubu postavena nová restaurace, která je rozdělena do tří oddělení, podle náročnosti potřeb zákazníků. V přízemí se nachází první část sloužící k příjemnému posezení s výhledem na driving range a je místem stravování. V prvním patře se nachází část pro vybrané hosty, s výběrem množství doutníků a vín. Poslední částí je místo pro posezení, a slouží jako komunikační místo přímo u místního umělého jezírka.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejvíce využívanými službami jsou zde tréninkové plochy, následuje návštěva hřiště.

Pro volbu produktového portfolia je nutné vycházet z potřeb členů GCCPG a měl by být orientován směrem k cílové skupině. Zde je nutné položit si následující otázky. Co očekává cílová skupina od nabízených služeb? Jaké služby to jsou? V jakém čase jsou tyto služby nabízeny? Odpovědi na tyto otázky by měly určit skladbu nabízené služby. Při určení této nabídky je nutné zohlednit a vymezit konkurenční výhodu oproti konkurenci. Tenhle úkol může plnit určitá doplňková služba k výše uvedeným produktům, jako například sauna, různé formy poradenství, společné akce, výlety apod. Doplňkové aktivity by měly být zaměřeny nejen jako další pohybový doplněk, ale i jako nesportovní aktivita pro cílovou skupinu.

Vlivem stoupající diferenciací potřeb zájemců je nutné nabídkové spektrum služeb neustále rozšiřovat. Prostorové a personální zdroje nejsou většinou schopny reagovat na tyto změny. Proto je nutné využívat externí pomoc u partnerů formou kooperace. Jako vhodná se jeví kooperace se školami a školkami, díky níž je šance včas získat malé zájemce i jejich rodiče pro golfový sport, a tím i požadovanou cílovou skupinu. Další vhodnou kooperací je s jinými sportovními kluby, využití jiných hřišť, společné turnaje. Zmíněné kooperace s sebou nesou řadu příležitostí rozšířit portfolio služeb a reagovat tím na diferenciaci poptávky, dále upevnit pozici těchto kooperujících objektů ve vztahu ke konkurenci vytvořením úspor z rozsahu, reklamy apod. Přináší ale i určitá rizika jako je možný odtok členů k partnerskému klubu a ztráta klubové identity.

Analýza služeb GCCPG vypovídá o současném stavu nabízených produktů. Je zde třeba upozornit, že jsou zde produkty především pro přilákání nových členů. Je zde postrádán produkt, či služba zaměřená na získávání vymezené cílové skupiny členů dětí a rodičů, dále pak doprovázející vlastní členy, jejich dlouhodobé začlenění do klubové struktury a tím zamezení tolik problematickému pohybu a fluktuace členů. Udržet členy by měl být prvořadým úkolem zákaznického managementu. Tato situace by byla možná vytvořením doplňkových služeb pro vlastní členy a budovat tím jejich identitu ke klubu. Další možností je kooperace s jinými kluby a školkami, školami pro získání dětí a rodičů.

3.5.2 Stávající cenová politika v klubu

Cena služby musí být předem kalkulována a musí zohlednit potřebu člena cílové skupiny, nákladovosti a konkurenčních cen. V cenové politice služeb by měla být zahrnuta nejen její cena, ale i platební podmínky a možná rabatová politika, umožňující a vymežující cílenou diferenciaci z pohledu členů.

Strategie určení cenové politiky GCCPG vychází především ze srovnání ke konkurenci, v případě analyzovaného golfového klubu cenového srovnávání s Golfem Hostivař. Z pohledu možné cenové diferenciaci u cílové skupiny pomocí rabatové politiky působí postoj GCCPG skepticky a tudíž není záměrně využíván a naopak odmítán.

Vlastní určení a realizace cen probíhá ve dvou rovinách. Především se jedná o ceny členských příspěvků z pohledu golfového klubu jako subjektu občanského sdružení a dále o stanovení cen nabízejících služeb. Členské příspěvky jsou určeny ročně, tedy roční členské příspěvky, vstupní členské příspěvky GCCPG nemá. Klub rozlišuje cenu členského ročního příspěvku cenou 3000.- PLAY od 18 let a KID v ceně 2000.-, které je naopak ve věku do 18 let, tedy mládežnický členský příspěvek. Zvýhodněnou cenu mají studenti a to ročně 1500.- členstvím STUDENT PLAY. Členové mají možnost využít v roce 2011 partnerskou cenu pro hru na partnerském hřišti Kunětická Hora

Tabulka 6 Ceník služeb GCCPG

Ceník služeb	Základní cena-návštěvníků	Členská cena GCCPG
Fee, po-pá	600.-	540.-
Fee, so-ne	800.-	720.-
Tr. Plochy, po-pá	zdarma	zdarma
Tr. Plochy, so-ne	zdarma	Zdarma
Míček	2.-	1,5.-
Trenér-cena	50 min/ 800-1300.-	50 min/800-1300.-

Zdroj : Interní dokument GCCPG (data k 13.3.2011). Vlastní úprava.

Při analýze výsledku zkoumání cenové politiky této vybrané sportovní organizace je nutné, jak bylo již uvedeno, srovnání dvou pohledů určení cen a to členských příspěvků a cen služeb. Stanovení cen členských příspěvků vychází především z diferenciací věkové struktury a možnosti slevy využití partnerského hřiště. Strategie cenové politiky klubu je stanovena konkurenčním srovnáním, bez směru zaměření k cílové skupině. Golfový klub nevyužívá možnosti rabatové politiky, zde je určitá šance jí využít k cílové skupině a tím zvýšit hodnotu členské identity ke klubu, značce. Na straně druhé srovnání ceny služeb pro návštěvníky a vlastní členy nevykazují velký rozdíl, a tudíž opět ne zrovna zvýšenou přidanou hodnotu pro členy. Následné možné kroky cenové politiky ve vztahu se stanovenou strategií by měla být využívána větší diferenciací k cílové skupině pro dosažení větší integrace a identity členů s golfovým klubem. Cenová politika stejně jako produktová by měla být tedy více orientována na členy klubu, děti a rodiče.

3.5.3 Stávající distribuční politika v golfovém klubu

V golfovém klubu probíhá distribuce jak přímou tak i nepřímou cestou. Jak bylo na základě strukturovaného rozhovoru zjištěno, přímou cestou je zde především zakoupení nabízejících služeb a členství přímo na recepci klubu. Obsluhující pracovníce mají pro tento účel připraveny podrobné instrukce a předtištěné formuláře.

Distribuce nepřímá je však v této organizaci rozšířena ve větší míře a je i daleko účinnější. Dotazníkovou metodou bylo zjištěno, že jako velmi účinnou je považována distribuční cesta pomocí vlastních členů, či zákazníků a to doporučením. Další významným distribučním kanálem je kooperace. Strukturovaný rozhovor s managerem klubu nám tyto cesty popsal. Jedná se o kooperaci s hotelem „Hollyday Inn“ a hotelem „Barcello“ v centru Prahy, dále s italským obchodem na nábytek a kooperace se ZŠ Parkline. Tato škola je pro anglicky mluvící děti. Je nutné zmínit důležitý distribuční kanál a to pomocí studentského VŠ golfového oddílu. Od roku 2011 je v plánu spolupráce s agenturou OMD, jež by měla zajistit billboardovou reklamu.

Při zhodnocení distribuce ve zkoumané sportovní organizaci by bylo vhodné zkvalitnění nabídky, především možných nepřímých distribučních cest, zvláště kooperací a tu více zaměřit na požadovanou cílovou skupinu členů dětí a rodičů.

3.5.4 Stávající komunikace v klubu

Mezi nástroje marketingové komunikace, které jsou v GCCH uplatňovány patří reklama, public relations, sponzoring.

3.5.4.1 Reklama v golfovém klubu

Cílovou skupinou v golfovém klubu Golf & Country Club Prague lze rozdělit především na členy, návštěvníky a sponzory. Strategií cílové skupiny určenou golfovým klubem jsou děti a rodiče. V golfovém klubu je využívána reklama tisková, deník „Mladá Fronta“, týdeník „Sedmička, Euro, Marketingový magazín,“ dále časopisy „Golf Digest, For Men a Maminka“, jež je časopis pro ženy. Rozhlasová reklama byla uskutečněna pomocí radia „Express“. Tuto spolupráci však golfový klub do budoucna neplánuje. Internetová reklama je tvořena pomocí bannerů, a to na stránkách „Golfczech.cz, Golfcourses.cz“, dále pak pomocí sociálních sítí „Facebook“. Vhodně je využíván systém SEO (Search Engine Optimization) neplacené reklamy na stránkách provozovatele sítě.

V této oblasti byla stanovena také hypotéza této práce, že tisková reklama je rozhodujícím činitelem, nástrojem marketingové komunikace pro získávání nových členů GCCPG. Sběr těchto dat byl proveden pomocí dotazníkové metody v příloze č.1. Výběr vzorku byl záměrný, proveden u členů GCCPG a obsahoval skupinu 100 respondentů. Sběr dat probíhal v měsících únor, březen 2011. V této době, před zahájením letní sezóny je vnímání členů citlivější na chystané změny. Obsluhující pracovníci informovali členy GCCPG o dotazníku při registraci před hrou, dále také informací na klubové nástěnce. Vyhodnocení otázek probíhalo analýzou sumarizace a vyhodnocení naplnění hypotézy potom pomocí analýzy diference.

Na otázku, *jak jste se dozvěděli o službách golfového klubu v Hodkovičkách*, odpovědělo:

- 46 respondentů doporučením
- 39 respondentů vyhledáním na internetu
- **10 respondentů tiskovou reklamou**
- 5 respondentů jiným způsobem

Na základě výsledků šetření předem stanovené hypotézy je možné konstatovat, že tisková reklama není rozhodujícím nástrojem marketingové komunikace k získávání nových členů v golfovém klubu GCCPG. Předem stanovená hypotéza se nepotvrdila.

3.5.4.2 Public relations v golfovém klubu

Interní PR, styk se členy klubu probíhá především prostřednictvím oběžníku, informující o aktualitách v klubu. Dalším zdrojem je nástěnka v prostorách recepcce, sdělující informace zvláště o tréninku mládeže. Důležitým zdrojem jsou vlastní webové stránky, oznamující podrobné informace o nabízených službách, jejich cenách, informace pro firmy, restauraci a základní kontaktní informace. Je zde rubrika aktuálních informací. Jako novinka byla začátkem golfové sezóny 2011 uvedena služba MMS aktuálních informací.

Na základě dotazníkového šetření byla položena členům otázka. *Jakým způsobem a kde získáváte informace o dění v klubu?*

- 58 respondentů internet
- 26 respondentů písemnou formou oběžníkem
- 15 respondentů info-nástěnka

Externí PR ve vztahu k vnějšmu prostředí vykazuje určitý deficit. Nejsou uváděny pravidelné články o dění prostřednictvím tiskových médií a ani uskutečňovány informatice tiskové konference. V březnu 2011 se klub účastnil veletrhu cestovního ruchu v Praze. Nejsou prováděny promoční akce, jako tak všeobecně rozšířený „Den otevřených dveří“. Tato akce je nahrazena dvěma kurzy pro potenciální zájemce, které jsou popsány v produktové části této práce.

Při hodnocení účinnosti PR je možné vyzdvihnout kvalitní, informativní a pravidelný přísun informací pomocí místních webových stránek a informačního oběžníku pro členy klubu, ovšem ale brána jako určitá virtuální identita s klubem. Je však postrádán oficiální tištěný, hmatatelný klubový magazín, jako určitá integrační forma členu pro jejich loajalitu a identitu s klubem a jako informační platforma pro nové potenciální partnery, dále pak tištěné image letáčky, pravidelné informace o dění v klubu v lokálních médiích.

3.5.4.3 Sponzoring v golfovém klubu

Sponzoring je marketingovým nástrojem, jež má jako druhý největší podíl zisků zdrojů příjmů v této sportovní organizaci. Z tohoto pohledu je nutné mu věnovat zvýšenou pozornost a péči. Sponzoring by neměl sloužit pouze jako nástroj, nýbrž by měl účinně působit na cílovou skupinu. Kvalita účinnosti sponzoringu by měla převyšovat kvantitu, jen tak lze hodnotu sponzoringu umocnit, a tím dosahovat nejen vyšších příjmů, ale i úspěch a spokojenost sponzorů, což zvýší jejich zájem aktivně působit pro klub.

Golfový klub neprovádí žádné cílené akvizice pro získávání partnerů. Smlouvy jsou uzavřeny na základě dlouhodobých vztahů ve formě částečně finanční a barterové. Vlastní sponzoringová prezentace je realizována pomocí reklamních ploch, a to na parkovišti, dále u tréninkových ploch a driving range. Při vstupu do klubovny má generální sponzor vystaven svůj vůz. Kontrola účinnosti probíhá zprávou o množství počtu návštěvníků, v roce 2010 jich bylo 75 tisíc, a o jejich demografické a socioekonomické struktuře .

GCCH má v portfoliu celkem 27 sponzoringových partnerů.

Generální partner : Audi

Hlavní partner : PRE, Parkline International School

Partneři : Pilsner Urquell, Lease Plan, Finep, IB Travel, Sushi bar, Platinum, RT-Real Treuhand, H:bd-hodkovičky bytové domy, Designer Sports, Cihlářka, HR Guru, Benefit Plus, Media Copany, Green Sun Partners, Soukromá škola Sýkorka, fitness Golf, Elephant orchestra

Mediální partner : E 15, Marketing magazín, Strategie, Golf Digest, Golf czech., For Golf, Golf Courses.

Při hodnocení sponzoringových aktivit je nutné vycházet z její důležitosti v rámci financování klubu, a z tohoto důvodu by se na ni mělo nahlížet zkvalitněním sponzoringového procesu. Je vhodné vytvářet cílené strategie a akvizice na vhodné partnery. Umístění reklam sponzorů by mělo být v místech největšího výskytu návštěvníků, s cílem umožnit reklamě co největší četnost možnost ji spatřit. Tato podmínka je splněna u generálního partnera Audi, jež lze spatřit na parkovišti, u vchodu

do klubovny, dále pak při vstupu na driving range a dobře viditelný je i ze zahrádky místní restaurace. Kontrola je prováděna kvantitativní formou, tedy možným počtem očí doplněn o strukturu návštěvníků. Mělo by docházet i ke kvalitativnímu měření určujícím vlastní účinnost působení sponzoringu, a tím získání větší věrohodnosti a argumentace pro sponzory a pro jejich další budoucí získávání.

3.5.4.4 Merchandising v golfovém klubu

Důležitým nástrojem marketingové komunikace ve sportu je Merchandising, přenášející na člena identitu s klubem, image, integruje člena do struktury klubu, má podíl na získávání nových členů, zvyšuje návštěvnost a má i ekonomický přínos, může být zdrojem zisku. V GCCPG je forma Merchandisingu realizována formou potisku loga klubu na tričku, logo na zapichovátku pro úpravu greenu, logem na míčku a ručnicích. Cílem těchto opatření v golfovém klubu je podle manažera GCCPG především zvýraznit pozitivní image v očích členů a návštěvníků areálu.

V této oblasti se nabízí určitá šance rozvoje a to větší spoluprací s místním Golfshopem, jež by mohla zvýšit jeho návštěvnost a také větší šanci, možnost identifikace s klubem pro členy.

3.5.5 Lidé v klubu

GCCPG má pro realizaci svých procesů tým zaměstnanců a spolupracovníků, jež má na starosti vedení klubu, obsluhující pracovníky, doprovázející a informující členy a zájemce, pracovníky pečující a udržující sportovní areál a velké množství trenérů poskytující možnost odborného tréninku.

Management golfového klubu je tvořen marketingovým managerem Janem Veselým, ekonomkou Janou Krafkovou a head greenkeeperem Miloslavem Toupalem. Klub má své zaměstnance a spolupracovníky, správce areálu, který je OSVČ jež má na starosti technickou údržbu a opravy zahradní techniky. Dále jsou zde recepční, z toho tři na hlavní pracovní poměr a jeden brigádník pečující o členy. Je zde zahradník OSVČ, pečující o rostlinstvo, keře a stromy. Klub disponuje třemi marschály, všichni jako

OSVČ, dohlížející na provoz hřiště, provádějící kontrolu dodržování pravidel a etiky, greenkeepery v počtu šesti, všichni na hlavní pracovní poměr, odpovědni za řádný stav hřiště a dva pracovníci pečující o driving range, jejich náplň je sběr míčků a jamkování tréninkových ploch.

Golfový klub disponuje kvalitním trenérským zázemím. Každý z trenérů ovládá několik cizích jazyků. Trenéři Golfové Akademie Skopový patří mezi současnou elitu trenérů v České republice, potvrzuje to i skutečnost, že trenér Karel Skopový se v roce 2008 stal trenérem roku, Ondřej Lébl zvítězil v Pilsner Urquell Czech PGA Tour 2010 a Petr Trčka získal podle časopisu Golf Digest ocenění trenér roku 2010. Golfový klub disponuje dostatkem spolupracovníků a zaměstnanců umožňující chod organizace. Za velmi zajímavou je zde trenérská struktura, čítající množství kvalitních trenérů s bohatými zkušenostmi, ovládající několik světových jazyků. Naopak klub nepořádá žádná školení pro obsluhující, recepční zaměstnance v oblasti rozvoje poradenských služeb, kde přímá konfrontace poskytovatele a zákazníka se jeví jako klíčová v uzavření kontraktu v oblasti služeb.

3.5.6 Proces služeb v klubu

Na začátku procesního řetězce GCCPG je vjezd do areálu a jeho prostorné parkoviště. Následuje možné přemístění do Pro shopu obstarat potřebné a chybějící doplňky pro samotnou hru, či trénink, dále pak registrace v klubové recepci, či získání informací nebo zakoupení, dobití karty pro následnou aktivitu na hřišti, nebo návštěvu tréninkového prostoru a také tréninkovou lekci s trenérem. Po sportovní aktivitě následuje oddech, sprcha v šatnách a návštěva místní restaurace. Po občerstvení je proces ukončen opět na parkovišti a výjezdem z areálu.

Parkovací možnosti klubu jsou dostačující, je zde dostatečná kapacita parkovacích míst, tudíž relativně krátká doba zdržení a tudíž bez vymezení nějakého kritického místa. Následuje možná návštěva Pro shopu. Zde je ale nalezena značná rezerva. Na základě dotazníkového šetření byla respondentům položena otázka, *Navštěvujete Pro Shop?* Bylo dotázáno celkem 100 respondentů.

- 6 respondentů navštěvuje Pro shop

- 94 respondentů nenavštěvuje Pro shop

V této části řetězce procesu služby je nalezeno kritické místo. V tomto řetězci probíhá následně registrace na recepci. Vlastním pozorováním nebylo vidět nikdy více jak dva až tři čekající, tudíž je zde zřejmá časová plynulost vyřízení požadavku a není toto místo považované za kritické. Pro urychlení jistě přispívá možnost on-line rezervace hry na hřišti. Na recepci jsou časté následné aktivity jako podání informací, registrace, nákup služby, nabití čipové karty a zaplacení. Hráč přechází následně na hřiště, tréninkovou plochu nebo na výuku s trenérem. I zde dochází k plynulému časovému průběhu, bez čekání a kritických míst. Na hřiště je tvořen přesný časový rozpis, kde jsou zdržení prakticky vyloučena, jednotlivé skupiny startují v desetiminutových intervalech. Tréninkových ploch je v areálu dostatek, tudíž je vždy možné se ihned do této služby zapojit bez rezervace a bez čekání. Výuka u trenérů je na základě rezervace, tudíž bez čekání. Po sportovní aktivitě následuje odpočinek a osprchování v prostorných šatnách. Před odjezdem domů se nabízí občerstvení, či setkání s přáteli v místní restauraci. Ovšem tato služba v řetězci procesu služby stejně jako již zmíněný Pro shop vykazuje rezervu. Po dotazníkovém šetření u respondentů odpovědělo na otázku, *Navštěvujete restauraci?*

- 22 respondentů navštěvuje restauraci
- 78 respondentů nenavštěvuje restauraci.

Na základě analýzy procesního řetězce v golfovém klubu lze tento proces vyhodnotit jako za kompetentní, rychlý a bezproblémový, optimálně na sebe navazující. Tuto rychlost bez kritických míst lze přisuzovat především možnou rezervací a dostatečnou kapacitou ploch v areálu. Určitým nedostatkovým místem v řetězci procesu se jeví návštěva Pro shopu a restaurace. Zde je na místě zajistit integraci těchto dvou prvků do procesního řetězce.

3.5.7 Materiální vybavení v GCCPG

Materiální prostředí je nedílnou součástí marketingového mixu služeb. Moderní, účelné, prostorné, technologicky vybavené a barevně sladěné prvky prostředí, ve kterém dochází k uskutečnění nabízené služby přispívá nejen k příjemně strávené atmosféře,

ale i možné rostoucí integraci a spojení s klubem, také i k určité atraktivitě a tím možnosti se odlišovat od konkurence. I proto je materiální prostředí často spojováno s doplňkovým produktem.

V GCCPG lze materiální prostředí rozdělit na základě vlastního pozorování na část parkoviště a vjezdu, klubovnu s veškerým zázemím a restaurací, Pro shopem, hřištěm, tréninkovými plochami a materiálním vybavením pro realizaci hry a tréninku. Vjezd do areálu je jednosměrný a podklad parkoviště pískový a prašný, bez zelených pruhů a tedy nekorespondující s okolím v areálu. Klubovna s recepcí je nová, postavená v roce 2009. Při vstupu jsou na pravé straně toalety, vždy upravené a čisté, naproti recepci je rozlehlá informační tabule a vedle ní velká televizní obrazovka vysílající nepřetržitě kanál „Golf Channel“. Barevné zbarvení klubovny je velmi příjemné, avšak nekopíruje barvy možného loga klubu, stejně jako personálu, který vystupuje bez úboru s logem klubu. Pro Shop je v porovnání s jinými golfovými kluby rozlehlý a i nabízený sortiment překvapivě mnohostranný. Restaurace je vedle recepci, moderně zařízená, čistá ale na první pohled malá. Šatny jsou světlé, čisté a prostorově dostačující.

Hřiště je moderní, 9-ti jamkové, plně zavlažované, stejně jako tréninkové prostory nabízející velkou kapacitu. Důležité je zmínit technologické zabezpečení pro vlastní sportovní činnost. Klub nabízí možnost půjčení vybavení jako jsou hole, vozík a i pojízdné vozítko pro pohodlnější pohyb po hřišti a neustále plný a průběžně doplňovaný zásobník míčů pro driving range.

Materiální vybavení splňuje potřeby a požadavky, čistotu, technologické zabezpečení nejvyšší kvality. Jako jistá rezerva na zlepšení je zde pouze jednosměrný vjezd a výjezd, písková, prašná plocha parkoviště. Dále pak zbarvení recepci a úbor personálu by měl více korespondovat s logem, barvou klubu pro naplnění podmínky „Corporate Identity“.

3.6 SWOT analýza v GCCPG

SWOT analýza není pouze výsledkem zmapování vnějšího a vnitřního prostředí zkoumaného objektu, ale především pak výchozím bodem pro stanovení optimální strategie a její realizace pomocí nástrojů marketingového mixu. Z tohoto důvodu jí lze při stavbě marketingového mixu považovat za klíčovou.

Na základě strukturovaného rozhovoru s manažerem GCCPG a analýzy vnějšího a vnitřního prostředí byla vypracována následující SWOT analýza golfového klubu.

3.6.1 Silné stránky organizace

Mezi silné stránky lze zařadit především polohu, umístění klubu blízko centra, největší venkovní tréninkové centrum v České republice, velké množství kvalifikovaných trenérů, jazykově vybavených, dále tradici a zavedení klubu s kompetentním managementem, organizační strukturou a novou, moderně a komplexně vybavenou klubovnou.

3.6.2 Slabé stránky organizace

Slabou stránkou je devíti jamkové hřiště, nedostatečná kooperace s jinými kluby a hřišti, nevytíženost klubové restaurace a místního Pro shopu, nedostatečná vytíženost areálu v dopoledních hodinách, nedostatečný vztah identity členů ke klubu a kompetentnost informací obsluhujících pracovníků, nabídka produktů není zaměřená k cílové skupině členů dětí a rodičů, dále pak nebezpečná plocha parkoviště a neefektivní zdroj příjmů, především sponzoring.

3.6.3 Příležitosti organizace

Jako příležitost organizace se jeví možný přístup k cílové skupině a finančním zdrojům, a to především ve vztahu k poloze umístění lokality městského klubu, koncentrací kupní síly, snadné dostupnosti a mobility. Dále pak pestrou, socioekonomickou strukturou členů GCCPG, to vše podpořené současným trendem, zvýšené poptávky po samotném sportovním odvětví golfu.

3.6.4 Hrozby organizace

Možnou hrozbou se naskýtá fluktuace a možná ztráta členské základny, ztráta image a identity členů s klubem, nárůst velkého počtu nabídky konkurenčních hřišť a jiných možných aktivit se snadnou dostupností, probíhající finanční krize a s tím spojená omezená spotřeba, nebezpečí inflace, nezaměstnanosti a také určité nebezpečí přírodních vlivů, povodní z Vltavy vlivem přivalových dešťů.

4 Implementace a návrh marketingového mixu v GCCPG

Na základě realizované analýzy prostředí, dotazníku vyplněným respondenty, strukturovaného rozhovoru s managementem golfového klubu, vlastního pozorování a výsledků SWOT analýzy bylo provedeno vyhodnocení vnějšího, vnitřního prostředí a stávajícího marketingového mixu GCCPG. V závislosti k marketingovým cílům a strategiím GCCPG vyhodnocení výsledků analýz ukázalo, další potřebu **podpory konkurenceschopnosti** (finanční zdroje, kooperace, poradenství GCCPG) a dalšího **rozvoje členské základny** GCCPG (získáním a integrací cílové skupiny, k naplnění sportovně-výkonnostních cílů TCM), využitím nabízejících se příležitostí, které mohou eliminovat, odstraňovat slabé stránky klubu (Strategie WO) v následujících oblastech:

1. **Zvýšení kvality získávání a integrace cílové skupiny GCCPG**, kterou jsou rodiče a děti, implementované především v politice služeb, cenové, distribuční a komunikační
2. **Kooperace** s partnerskými hřišti a implementované v distribuční politice
3. **Efektivnější zvýšení finančních zdrojů sponzoringu**, implementované v komunikační politice
4. **Podpora zákaznického managementu** v oblastech poradenství, CRM a zážitkového managementu, implementován v politice procesu a v politice lidí.

4.1 Návrh změny v produktové politice klubu

Produktová politika by se měla více zaměřit na nabídku služeb pro cílovou skupinu, v případě golfového klubu se jedná o děti s rodiči.

Nabídka by měla být více modifikována, připravená pro potřeby klienta, či diferenciována, což umožňuje cíleně reagovat na speciální potřeby jednotlivých zájmových skupin ve sportovní organizaci. Vhodné je využití moderní metody afinity emočních hodnot determinující potřeby cílové skupiny. Hans-Georg Häusel tvrdí: „*Skupina rodičů a dětí patří emočně do kategorie (Balance) vyrovnané, které jsou zastoupeny hodnotami zdraví, přátelství a příroda. Dále pak zbarvení zelené tvořící hodnoty jako je přirozenost, naděje a jaro*“.⁶⁷ Na základě těchto hodnot je možné vytvářet nabídku služeb v afinitě s potřebami cílové skupiny. V praxi to znamená (příloha č.6), více společných kurzů pro rodiče s dětmi, společné trénování, rodiče u jednoho trenéra, děti u druhého, využívat společný čas.

Dalším důležitým bodem pro vytvoření přidané hodnoty k produktu a tím i konkurenční výhody, je pomocí doplňkové služby (příloha č.6). Rozšíření o doplňkové služby by mohlo být směrem nepohybových, společenských aktivit, jako společná setkání, výlety či jiných poradenských služeb, stravovací, využití zdravého stylu a budovat tímto způsobem vztah členů ke klubu.

4.2 Návrh změny v cenové politice klubu

V cenové politice stejně jako v produktové je nutné akceptovat rozlišení, diferenciaci členů a návštěvníků. Určitá rozdílnost cen je patrná, ovšem ne vždy levnější znamená zajímavější.

Z mého pohledu je nutné zajistit pro členy výhodnější cenovou politiku (příloha č.6) a to především opět k cílové skupině. Zde je možnost vytvářet rodinné členské příspěvky, či skupinové, jako rodič a dítě stejně jako různé rabatové nabídky, směřující v kombinaci služeb k většímu využívání areálu, či nabízených trenérských služeb.

4.3 Návrh změny distribuční politiky v klubu

Na základě předchozí analýzy je patrné, že v tomhle marketingovém nástroji GCCPG značně zaostává za konkurencí. Zde se zvýšení intenzity kooperací vyloženě nabízí.

⁶⁷ HÄUSEL, H., G. (2010). *Brain View*. Freiburg: HAUFÉ, str. 102.

Tato kooperační distribuční cesta musí být směřována k jiným klubům, nejlépe splňující kritéria 18-ti jamkového hřiště a pokud možno regionální dostupnosti (příloha č.6).

V tomto případě je možná akvizice u klubu ve Středočeském kraji, ve kterém se nachází celkem devět 18-ti jamkových hřišť. Další nepřímá distribuční cesta musí směřovat k cílové skupině. V tomhle bodě by se měla rozvíjet kooperace se školami, především v Praze 5, regionálně i časově dostupná, nabízet speciální golfové setkání, kooperovat s výukou tělesné výchovy a tím i využívat nedostatečně vytížený areál v dopoledních hodinách. Trenérský potenciál v klubu je dostatečný, tudíž by organizační zajištění těchto akcí mělo být bezproblémové.

4.4 Návrh změny komunikační politiky v klubu

Reklama tištěná není v GCCPG hlavním zdrojem získávání nových členů GCCPG, to ukázalo předchozí šetření této předem stanovené hypotézy. Golfový klub využívá především reklamy tištěné v různých společenských magazínech a časopisech, které jsou podrobně popsány v analytické části této práce, a na základě stanovených marketingových cílů a strategie neoslovuje tato tisková reklama zvolenou cílovou skupinu. Reklama se musí více orientovat na cílovou skupinu (příloha č.6). Tento záměr lze docílit především interiérovou reklamou, v nákupních centrech či reklamou v kinech při dětských představeních, kdy doprovázejí děti rodiče, nebo outdoorovou reklamou v tramvaji MHD (demonstrující jeden z navržených image-prvku GCCPG, jako je „přístupnost“ ve vztahu výhody mobility), kde je možné oslovit vybranou cílovou skupinu a vhodnou nabídkou jí přesvědčit.

Public relations probíhá v klubu převážně v rovině elektronické, virtuální, jež neprospívá identitě člena s klubem. Zde je možnost vydávat tištěný klubový magazín, zvýrazňující hmatatelnost, integraci a identitu členů. Tento klubový časopis by mohl vycházet na začátku sezóny a obsahovat následující informace. Dosažené sportovní úspěchy, slova představitelů klubu, chystaná jubilea, kalendář akcí, sportovních, společenských a dále chystané nové nabídky služeb apod. Další je možná drobnější informační úprava nástěnky u recepce, kolem které projde každý návštěvník bez výjimky. V současnosti informuje především o produktech, službách pro mládež, měla by více mapovat dění, průběh v klubu. V neposlední řadě by byla dobrá spolupráce

s novináři, pravidelně informovat o dění v klubu v regionálních periodikách ke zvýraznění image organizace.

Sponzoring je jedním z hlavních zdrojů příjmů této sportovní organizace. Z tohoto důvodu je neustále nutné zabezpečit průběžné a dlouhodobě kvalitativní množství sponzorů. V klubu je sponzoring realizován na základě kontaktu a vztahu, či tradice, ceny tvořeny podle konkurence. Pro získávání kvalitních, dlouhodobých sponzorů je nutná cílená akvizice a relevantní argumentace. K tomu je nutné vytvoření přesné strategie mezi klubem a sponzorem, na základě odborné afinitní filtrační analýzy, budování klubu jako značky, budování jeho věrohodnosti a image v očích sponzora (příloha č.6) . V dalším kroku vytvářet a nabízet balíčky pro sponzory (příloha č.4), směřující ke komplexní nabídce v rámci Corporate komunikace, a tím vytvořit předpoklad sponzorů pro účinné působení na cílovou skupinu členů a její úspěšnost . Na tomto základě můžeme stanovit cenu pro sponzora. Velmi důležitá je zpětná vazba, tudíž je důležité provedení kontroly této ceny v závislosti k nabízeným nosičům. Tato kontrola by neměla probíhat pouze v rovině kvantitativní, počtem návštěvníků a viditelnosti poutače, nýbrž kontrolu kvalitativní, která nám určí objektivní působení reklamy na cílovou skupinu a slouží jako argument pro další spolupráci se sponzorem. Tato kvalitativní kontrola by mohla být provedena pre-testem na začátku sezóny a post-testem na jejím konci, či monitorováním v průběžných intervalech. Zjistíme tím změny postoje a vnímání značky sponzora, jež nám poslouží jako argumentace, důležitá pro spolupráci či získání sponzora.

Je důležité využít afinit (produktu, image, cílové skupiny a regionu) mezi cílem komunikace sponzora a cílovou skupinou golfového klubu (v příloze č.6). Na základě předchozí demografické a socioekonomické analýzy zákazníků klubu, by bylo vhodné zajištění sponzoru z odvětví jako jsou telekomunikace, IT-technologie, finančnictví a pojišťovnictví, stejně jako sponzory z oblastí cestovního ruchu. Při vlastní realizaci služby sponzorům je důležité vymezení reklamních možností (příloha č.4) v klubu. V následném kroku je nutnost tuto nabídku rozšířit pomocí „Corporate komunikací“, tzv. zviditelnění sponzora na více místech v areálu klubu. Dále by pak měla následovat fáze zvýraznění efektu vnímání účinku (high involvement) reklam a to explicitním způsobem (jasnost, viditelnost) a implicitním způsobem jako je emoční podbarvení

reklamy, věrohodnosti sponzora a dnes tak velmi aktuální CSR (Corporate Social Responsibility), a to využitím digitálních reklamních panelů, kde je technicky možné nastavení těchto explicitně-implicitních parametrů. Na základě těchto skutečností dochází ke tvorbě vlastních balíčků (příloha č.4) pro sponzory s výpočtem hodnoty ceny sponzoringu a jeho prodej.

Merchandising je důležitým zdrojem budování image klubu, pomáhá integrovat a vytvářet identitu členů ke klubu. Lze doporučit intenzivnější spolupráci s místním Pro Shopem, zvýšit množství různých výrobků nesoucí logo klubu. Jako doplnění stávajících produktů, trička, ručníků a zapichovátka s logem lze navrhnout například kšilt proti sluníčku, zejména pro děti, v barvách loga klubu, či různé upomínkové předměty. Příkladem může být propiska s logem, velmi účinný nástroj pro uchování značky v povědomí zákazníků, velmi osvědčený v hotelech celého světa.

4.5 Návrh změn v oblasti politiky lidských zdrojů v klubu

Struktura a výběr nastavených pozic kopíruje promyšlený proces pro specifika zaměstnaneckých pozic v klubu. Jedná se zde však o proces služeb, kde konfrontace, poradenství zákazníka je rozhodující. Setkává se zde na straně jedné poradce, zaměstnanec a na straně druhé zákazník. Úspěch následné realizace procesu závisí především na aktivitě zákazníka. Tuto aktivitu zákazníků je nutné dále podpořit a vyvolat kompetentním, odborným zásahem zaměstnance, zabezpečující každodenní odborné poradenství. Z tohoto důvodu je doporučující pravidelné školení spolupracovníků, zaměstnanců. V současné době žádná školení, zdokonalování neprobíhají. Jako možné řešení se jeví školení CRM (příloha č.5).

4.6 Návrh změn politiky procesu služeb v klubu

Všechny části procesu realizace služby by měly na sebe navazovat, bez podstatných kritických a časových překážek. Tato podmínka je splněna v golfovém klubu částečně. Na základě dotazníků bylo zjištěno, že především činnost restaurace a pro shopu v průběhu procesu vykazuje nedostatky, a to v jejich nevytíženosti členů. Jako možné řešení je snaha více a záměrně integrovat členy do těchto článků řetězce. Záměrná integrace členů GCCPG je podpořena kvalitou zážitku v procesním řetězci služeb.

Důležitý je nejen průběh a navazování částí procesního řetězce, nýbrž aktivní zapojení členů v tomto procesu. Podle výzkumu a studií VISION XS, agentury zabývající se zážitkovým managementem, která tvrdí: „*Úroveň aktivity lze podpořit nástroji jako jsou informovanost, okolí, emoce a vhodná časová dynamika aktivity s pasivitou v procesu*“.⁶⁸ Na základě těchto informací dochází k určité prožitkové dramaturgii v procesu služeb. Tato metoda dává určitý návod k implementaci změn v procesní politice GCCPG (příloha č.6).

V restauraci je možné záměrně pořádat v určitých termínech společná setkání, večere, zábavné programy či party a tím budovat a organizovat jejich vztah navštěvovat restauraci, stejně jako možnost poradenských dnů, či služeb, testovací dny pomůcek golfu v Pro shopu a tím odblokovat určitou bariéru izolace tohoto sportovního obchodu

4.7 Návrh změn politiky materiálních podmínek v klubu

V roce 2009 byla dokončena výstavba klubovny a golfového areálu. Z hlediska vybavenosti vykazuje předpoklady moderního sportovního klubu. Nedostatkem je klubové prašné parkoviště a jednosměrný vjezd, resp.výjezd.

Bylo by vhodné a doporučující parkovací plochu zpevnit, vyznačit parkovací místa a zprovoznit oboustranně vjezd, výjezd z areálu. Považuji tuto skutečnost za důležitou, protože se jedná v očích veřejnosti o první pocit návštěvy v klubu. Dalším doporučením by byl jednotný oděv, tričko s límečkem a logem pro recepční personál, stejně jako barevně sladěné prostředí recepce s barvou jako symbolem klubu.

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce na téma „*Marketingový mix vybrané sportovní organizace-implementace marketingového mixu v golfovém klubu*“ je popis konkrétního stávajícího marketingového mixu golfového klubu Golf & Country Club Prague, jeho analýza a implementace marketingového mixu nového pro období

⁶⁸ <http://www.visionxs.co.uk> (data k 18.7.2011)

následujících let 2012 – 2014. Domnívám se, že tato bakalářská práce tento stanovený úkol a cíl dosáhla.

V teoretické části je popsán postoj k jednotlivým koncepcím marketingového mixu, vlastní nástroje marketingového mixu 7P a teoretické koncepce analýzy prostředí. Praktická část analyzovala a aplikovala získané teoretické poznatky jednotlivých nástrojů marketingového mixu golfového klubu, s následnou implementací marketingového mixu nového, doplňujícího.

Golf & Country Club Prague se zabývá poskytováním sportovních golfových služeb. Důraz je zde kladen především na poskytování služeb tréninku a zdokonalování golfové hry díky kvalitnímu trenérskému zázemí a dostatkem tréninkových ploch. Svojí polohou klub zaujímá pozici „městského“ klubu, vytvářející díky této centrální poloze svojí výjimečnost a konkurenční odlišení. Jako určitý nedostatek se zde jeví především nedostatečná kooperace s jinými kluby.

V této bakalářské práci byly stanoveny dvě hypotézy. První hypotéza stanovila, že největší demografické zastoupení členů GCCPG je ve věku 25 – 45 let. Na základě strukturovaného rozhovoru s managerem GCCPG a analýzou dokumentu se tato hypotéza potvrdila. Druhou stanovenou hypotézou bylo, že tisková reklama je rozhodujícím nástrojem marketingové komunikace k získávání nových členů GCCPG. Zde se však na základě dotazníkové metody tato hypotéza nepotvrdila. Na základě analýzy prostředí, výsledků dotazníku, strukturovaného rozhovoru a vlastního pozorování byl stanoven marketingový mix stávající. Vyhodnocení analýz prostředí a stávajícího marketingového mixu ve vztahu k marketingovým cílům a strategii GCCPG ukázalo, další potřebu podpory konkurenceschopnosti a rozvoje členské základny GCCPG, především v oblastech získávání a integrace cílové skupiny, kooperace, sponzoringu a zákaznického managementu. Stanovené požadavky jsou následně implementovány do marketingového mixu nového, doplňujícího.

Produktová politika nabízí velké množství služeb, avšak chybí větší nabídka, která by zasáhla požadovanou cílovou skupinu členů GCCPG, jež jsou rodiče s dětmi, jako potenciál budoucnosti. Jako řešení se nabízí možné společné rodinné kursy (rodiče a děti), dále pak rozšíření doplňkových služeb, výlety, různá poradenství z oblasti výživy,

zdravého životního stylu apod. V přístupu k cenové politice zde není příliš patrná cenová diferenciacie a tím možné rozlišení členů a příchozích návštěvníků, využívající služby v klubu. Tuto situaci lze vyřešit rabatovou politikou pro členy stejně jako vytvoření nabídky rodinných členských příspěvků. Ve vztahu ke konkurenci jsou rezervy v golfovém klubu z pohledu distribuční politiky. Je zde šance vytvoření kooperací s jinými golfovými kluby nabízející hru na 18-ti jamkovém hřišti, dále pak využít distribuční kanál kooperací se základní školou na Praze 5 a tím docílit šanci získání mladých zájemců o tuto hru a zároveň podpořit cílovou skupinu. Komunikace v golfovém klubu je rozšířená především formou reklamy a sponzoringu. Jelikož se zde jedná o důležitý zdroj příjmu, měla by mu být věnována větší pozornost. Reklama by měla především více směřovat k cílové skupině, což stávající tisková a outdoorová reklama nesplňuje. Jako možnost působení na cílovou skupinu se jeví interiérová reklama, například v nákupních centrech, v kině při dětských představeních. Sponzoring by měl více splňovat afinitní předpoklady mezi cílovou skupinou produktu a samotného klubu, lepší koncepcí a kontrolou, která v klubu chybí. Golfový klub disponuje velmi kvalitním a kompetentním manažerským týmem a kvalifikovaným trenérským zázemím. Jako forma určitého zlepšení by mohla být pravidelná školení personálu, obsluhující členy klubu. Proces služeb je zde bez kritických a časových rezerv, určité zlepšení lze přispět větším zájmem o místní restauraci, především díky společným, plánovaným setkáním, a také snahu více integrovat místní Pro shop a tím zvýšit jeho návštěvnost. Tuto skutečnost by mohly vyřešit speciální dny s doprovodnou instrukcí ke golfovému vybavení v obchodě. Areál klubu je nový a moderní. Určtým nedostatkem je jednosměrný vjezd a výjezd z areálu, stejně jako prašná plocha parkovacích míst.

Předpokládané implementační úpravy jednotlivých nástrojů marketingového mixu budou vyžadovat další náklady. Z těchto důvodů pro jejich praktickou realizaci jsou dle mého názoru možné dva kroky:

- 1) získat pro realizaci implementace marketingových nástrojů vrcholový management golfového klubu
- 2) vytvořit strategický plán realizace vzhledem k časovým a finančním nárokům jednotlivých implementačních aktivit.

Literatura

Primární zdroje

VESELÝ, J. *Marketingový dokument GCCPG*. Praha: GCCPG, 2010.

Monografie

BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: CH BECK, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: OLYMPIA, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

FORET, M. *Marketing*. Brno: EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA, 2004. 178 s. ISBN 80-210-3500-5.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: COMPUTER PRESS, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.

FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing-základy a principy*. Brno: COMPUTER PRESS, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.

HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing, teorie pro praxi*. Praha: CH BECK, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HÄUSEL, H., G. *Brain View*. Freiburg: HAUF, 2010. 264 s. ISBN 978-3-448-08746-8.

HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. *Základy ekonomie sportu*. Praha: EKOPRESS, 2006. 191 s. ISBN 80-8692929-04-3.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: GRADA PUBLISHING, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: GRADA PUBLISHING, 2000. 180 s. ISBN 80-7169-955-0.

KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: GRADA PUBLISHING, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

MAJARO, S. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: GRADA PUBLISHING, 1996. 312 s. ISBN 80-7169-297-2.

MEFFERT, H., BRUHN, M. *Dienstleistungs-marketing*. 6. vyd. Heidelberg: GABLER, 2009. 517 s. ISBN 978-3-8349-1012-7.

NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu 2*. Praha: OECONOMICA, 2010. 122 s. ISBN 978-80-245-1701-8.

NOVOTNÝ, J. a kol. *Ekonomika sportu 3*. Praha: OECONOMICA, 2010. 194 s. ISBN 978-80-245-1713-1.

PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: GRADA PUBLISHING, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X

SCHEIER, CH., HELD, D. *Was Marken erfolgreich macht*. Freiburg: HAUFE, 2009. 249 s. ISBN 978-3-448-09397-1.

Internetové zdroje

ČSTV: *Struktura ČSTV, sportovní organizace-leden 2011 [online]*. Praha: ČSTV 2011 [cit. 2011-01-15]. Dostupné z WWW: < <http://cstv.cz> >.

GOLF CLUB HODKOVIČKY : *Klubové informace-prosinec 2010 [online]*. Praha : GCCH 2010 [cit. 2010-11-25]. Dostupné z WWW : < <http://hodkovicky.cz> >.

VISION XS : *Agenturní informace-červenec 2011 [online]*. Praha: VISION XS 2011 [cit. 2011-07-18]. Dostupné z WWW : < <http://visionxs.co.uk> >.

....

Přílohy

Příloha 1 Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

Jmenuji se Pavel Burda a studuji Vysokou školu ekonomie a managementu v Praze. V rámci bakalářské práce provádím marketingový výzkum. Věnujte mi prosím 5 minut svého času na vyplnění dotazníku. Je samozřejmě anonymní a ubezpečuji Vás, že všechny uvedené údaje budou použity jen pro potřeby bakalářské práce.

1) Jste muž nebo žena?

a) žena b) muž

2) Váš věk ?

.....

3) Které služby ve vašem golfovém klubu využíváte ?

a) hřiště-9jamek b) driving range c) putting-cvičná plocha d) restaurace

e) pro-shop

4) Jak jste se dozvěděli o službách golfového klubu v Hodkovičkách?

a) internet b) sponzorský partner c) doporučením d) na turnaji

e) reklamou v tisku f) jiné

5) Jakým způsobem a kde získáváte informace o dění v klubu?

a) písemná informace klubu b) informační nástěnka u recepce

c) klubový zpravodaj d) internet e) tisk

5) Jak často navštěvujete golfový klub?

.....

Při volbě výběrového souboru byl použit „záměrný výběr“ u členů GCCPG v počtu 100 respondentů. Jsem si vědom skutečnosti, že výběr vzorku pro vyslovení obecně platných tvrzení by muselo být v počtu 500 až 1000 respondentů. Tak rozsáhlý výzkum není v možnostech tohoto výzkumu. Přesto se domnívám, že výsledky šetření lze použít pro potřeby této BP.

Příloha 2 Strukturovaný rozhovor

Strukturované rozhovory byly jedním z důležitých zdrojů informací v analytické části práce. Ty jsem provedl s marketingovým manažerem golfového klubu. Použité otázky pro jednotlivé konzultace jsou zahrnuty v následujícím přehledu.

- 1) Jaké silné a slabé stránky shledáváte v činnosti golfového klubu?
- 2) Jaké spatřujete největší příležitosti a hrozby v činnosti organizace?
- 3) Jaká je cílová skupina GCCPG?
- 4) Jak byste definoval marketingové cíle a strategie golfového klubu?
- 5) Jak byste charakterizoval jednotlivé nástroje marketingového mixu klubu?
- 6) Jaké služby golfový klub nabízí?
- 7) Na jakém základě stanovujete cenovou strategii?
- 8) Které komunikační aktivity považujete za podstatné?
- 9) Je prováděna pravidelná kontrola sponzoringu?
- 10) Jak vypadá zaměstnanecká struktura klubu?
- 11) Jaké jsou hlavní zdroje financování klubu?
- 12) Jak byste hodnotil nejbližší konkurenty?
- 13) V čem spatřujete konkurenční výhody GCCPG?

.....

Příloha 3 Logo GCCPG a GCCH

Logo GCCPG – občanské sdružení



Logo GCCH – obchodní společnost



Příloha 4 Sponzorský balíček

Při přípravě sponzorského balíčku si sportovní klub musí položit následující otázky. Jaké reklamní možnosti a nástroje může sponzorovi nabídnout? Jakým způsobem lze uskutečnit rozšíření možnosti prezentace na více místech v areálu (Corporate komunikace)? Jaké explicitní posílení účinku vnímání sponzorských poutačů k cílové skupině je možné navrhnout? Na druhé straně sponzor přináší protislužbu, a to v podobě finanční, což je vzhledem ke způsobu financování klubu GCCHP podstatné. Další protislužbou se nabízí tzv. barterová, například pomocí sportovního vybavení pro klub, či vybavení informační technologií pro činnost klubu, a také možností poskytnout odbornou protislužbu, příkladem může být mediální pomoc v časopisech, radiu apod.

Prezentace sponzora je nutné nejdříve definovat. Stávající kategorizace sponzora na „generálního partnera, hlavního partnera, mediálního partnera a partnera“ je shledán jako vhodný. Velmi důležité je ale dodržet pravidlo sponzorské exkluzivity vybraného odvětví.

Reklamní a nabídkové možnosti GCCPG pro sponzory:

- Reklamní plochy a panely (na parkovišti, před klubovnou, driving range, putting, příchod k jamce č.1, odpaliště 1.-9. jamky a umístění na pojízdných vozíčkách).
- Kurzy výuky, vstup na hřiště, vstup na tréninkové plochy, možnost použít, pronajmout celé hřiště či klubovnu pro interní firemní účely, umístění na stránkách klubového internetu, pronájem parkovacích míst, možnost prezentace výrobku při všech akcích konaných GCCPG – podpora prodeje, umístění loga firmy na tréninkových míčkách.

Sponzorské balíčky-návrh

A – GENERÁLNÍ SPONZOR

- umístění loga na míčku, čtyři parkovací místa, reklamní plochy před klubovnou, na parkovišti, driving range, putting, příchod k první jamce, umístění reklamní plochy na odpališti č.1, 3, 5, 7, 9, reklama na vozíčkách, patnáct výukových kurzů pro zaměstnance

firmy zdarma, volný vstup na hřiště a tréninkové plochy, použití areálu k vlastním firemním účelům a to dva dny v roce, umístění na klubovém internetu, podpora prodeje svých výrobků při akcích GCCHP.

B – HLAVNÍ PARTNER

- dvě parkovací místa, reklamní plochy u driving range, putting, příchodová cesta k odpališti č.1, poutače na odpalištích 1, 5, 9, deset tréninkových kurzů pro zaměstnance, volný vstup na hřiště a tréninkové plochy, umístění na klubových internetových stránkách a možnost podpory prodeje při akcích GCCPG.

C – MEDIÁLNÍ PARTNER

- dvě parkovací stání, umístění reklamy na driving range, příchodové cestě k odpališti č. 1, dále na odpalištích 1, 9, pět vyukových kurzů pro mediální pracovníky, pět volných vstupů týdně na hřiště, volný vstup na tréninkové plochy, umístění na klubových internetových stránkách.

D – PARTNER

- Reklamní plochy u driving range, příchodová cesta k odpališti č.1, deset volných vstupů na hřiště, volný vstup na tréninkové plochy a umístění na klubových internetových stránkách.

Na základě takto stanovených balíčků je následně vytvořeno jejich ohodnocení a cena. V další fázi dochází k jejich prodeji a vlastnímu modelování a dotvarování vzhledem k individuálním potřebám vlastního sponzora. Na tomto základě je obsah balíčků upraven podle potřeb sponzora a následně ohodnocen novou a konečnou cenou, která je směrodatná pro uzavření sponzorské smlouvy.

Příloha 5 Návrh systému a školení CRM

Lepší pochopení potřeb zákazníka umožní kvalitnější, účinnější komunikaci s ním, a tím vytvoření předpokladu úspěšné realizace nabízené služby. Z těchto důvodů jsou kladeny vysoké nároky na kompetentnost obsluhujících pracovníků GCCPG, podporující a doprovázející členy a návštěvníky golfového klubu. Možnou volbou pro zkvalitnění této komunikace se zákazníkem je nastavení efektivního systému CRM a pravidelná školení personálu GCCPG. Je vhodné podporovat u pracovníků klubu následující vlastnosti:

- 1) komunikace odkrývající potřeby zákazníka a jejich uspokojení
- 2) koncentrace odkrýt potřeby členů a návštěvníků GCCPG
- 3) rozhodnost a schopnost vedení
- 4) improvizace
- 5) vlastní verbální a neverbální komunikace
- 6) Corporate Identity – ztotožnění zaměstnanců se značkou GCCPG (oděv)

Zajištění těchto požadavků je možno pomocí externí agentury. Z hlediska finančního krytí navrhuji sponzorovou spolupráci s externí poradenskou agenturou, na předpokladu speciální protislужby pro klub.

Dalším krokem je vytvoření kvalitního CRM systému v GCCPG, a to především v oblasti „Kontakt managementu“, který by měl shromažďovat potřebné informace o zákazníkovi klubu, a pomocí výše uvedené CRM komunikace vytvářet vhodné, strategické, cílené kampaně nabídky služeb pro zákazníky. Jedná se především o tyto informace:

Jméno, příjmení, věk, pohlaví, bydliště, výběr produktu (hřiště, tréninkové prostory, trenér), čas a frekvence návštěvy, sociální postavení, předchozí zkušenosti, náměty a stížnosti.

Příloha 6 Implementace marketingového mixu v GCCPG

Politika produktů a služeb (doplnění stávajících produktů a služeb)

Kurzy-výběr možné nabídky

1. Golfový kurz „*Rodina*“, pořádaný o víkendech
2. Golfový kurz „*Matka a syn/dcera*“, pořádaný v dopoledních hodinách (po-pá)
3. Golfový kurz pro „*Rodiče*“, hlídání dětí je zajištěno
4. „*Golf pro školy*“, jednou týdně v měsících květen-červen v dopoledních hodinách
5. Turnaj „*Zahajovací odpal*,“ v měsíci květen, doprovodný program pro děti
6. Turnaj „*Family Tour*“, čtyři rodinné turnaje v období květen- září.

Doplňkové služby - nabídka

1. Hlídání dětí, pomocí externí agentury
2. Masáže, Wellnes, Regenerace, lázně „*Podolí*“, se sjednanou slevou pro členy GCCPG
3. Výlety, pražská ZOO, Matějská pouť, kino v Carrefour P-5, Galaxie P-4, návštěvy hradů Konopiště a Karlštejna
4. Poradenství v oblasti stravování a zdravého, životního stylu v pravidelných termínech
5. Společná setkání jako např. „*Zahájení sezóny, letní grilování, letní setkání-slavnost.*“
6. Půjčovna jízdních kol pro možné rodinné projížďky a využití cyklostezky u Vltavy

7. Půjčovna in-line bruslí, s areálem bezprostředně sousedí nejznámější pražská in-line stezka

Cenová politika

Členské příspěvky stávající (kmenové, čestné, play, kid) doplněny o rodinné členské příspěvky:

1. Rodina (rodiče a dítě), cena příspěvku dítěte snížena o 50%, či odpuštěna
2. Rodič a dítě, cena příspěvku dítěte snížena o 30%

Cenové zvýhodnění služeb členů „Rodina a rodič/dítě“ orientováno z hlediska času:

1. Využití hřiště (po-pá) v čase od 10.00 hod do 15.00hod s 15% slevou
2. Členové „Rodina“ v měsících červenec-srpen, v čase od 10.00-14.00 trénink s trenérem, 15% sleva, celkem pět lekcí.

Distribuční politika

Kooperace s partnerskými hřišti ve středočeském kraji (GC Beroun, Běřovice, Ml.Boleslav, Molitorov u Prahy, Mstětice a již vznikající kooperace s klubem Kunětická Hora). Dle dohody s partnerskými kluby až 20% Fee sleva.

Kooperace se základní školou na Praze 5, nabídka seznamovacích kurzů v období květen-červen, jednou týdně v dopoledních hodinách (čas vyuky tělocviku). Cenová kompenzace dle dohody a možností mezi zvolenou ZŠ a GCCPG.

Komunikační politika

Indoor reklama, v nákupních centrech (Carrefour, Praha 5, Centrum- Chodov, Praha 4) pomocí prostředků jako např. „světelný stojící panel a panel na zdi“. Dále pak v kinech (Carrefour v Praze 5 a v kině Galaxie v Praze 4, Hájích), a to formou plakátu. Vhodné je použití *reklamy outdoorové*. Jako možnost se jeví reklama ve stanici metra „Anděl“ pomocí světelného panelu, nebo digitální obrazovky nad kolejištěm. Vhodné je použití prostřednictvím tramvajových linek MHD č. 3 na trase mezi „Palackého náměstím a

Modřany“ a také linky č. 16 převážející cestující mezi „Andělem a Karlovým Náměstím,“ pomocí reklamních rámečků ve vozech.

PR nástroj by měl zdokonalit především interní komunikace v GCCPG tištěným klubovým magazínem. Tento klubový magazín „Golf v Praze Hodkovičkách“ by měl vycházet jednou ročně, v měsíci dubnu a měl by informovat členy GCCPG v oblastech jako jsou např. sportovní úspěchy, slovo prezidenta, nové nabídky služeb pro členy, kalendář připravovaných akcí, různá jubilea v rámci klubového života, termín členské schůze a převážná část by měla informovat o mládežnickém golfu.

Sponzoring je důležitý zdroj klubového příjmu. Je nutné především zkvalitnění strategie a vlastní implementace kvalitní metodikou. Strategie tvorby sponzoringu by měla být vymezena v GCCPG harmonii afinitních předpokladů mezi klubem, jeho cílové skupiny a sponzorem-partnerem, odvětvím, afinitou image a lokalitou-regionem. **Základním předpokladem je vybudování věrohodné image klubu GCCPG.**

1. Afinita **produktu**, 1.kat.-sportovní potřeby, náčiní, nářadí (golfové potřeby, sporovní obuv, oblečení..), 2.kat.-sportovně blízké produkty (sportovní nápoje, vitamínová výživa..), 3.kat.-sport ovlivňující (pojštění, doprava, zdravotnictví, finance, auto, farmacie, IT-technologie, služby podporující sport..). Čím blíže je afinita klubu s produktem blízká těmto kategoriím, tím je předpoklad účinnosti efektu sponzoringu vyšší.
2. Afinita a **věrohodnost image** GCCPG. Návrh image-obrazu klubu by měl vycházet z následujících kritérií. Jedná se o kritéria **exklusivity** (městský klub), **sympatie** (rodina a děti), **přístupnosti** (mobilita, dostupnost), **přirozenosti** (příroda, zelená barva). Tyto zvolené hodnoty image GCCPG by měly kopírovat image hodnoty partnerských produktů
3. Afinita **regionu**, umístění firem partnerů by mělo být převážně v Praze a v P-5
4. Afinita **cílové skupiny**. Cílová skupina GCCPG a cílová skupina sponzora se musí schodovat. Pro GCCPG se jedná o rodiče a děti.

Následuje vlastní vymezení reklamních možností v klubu a tvorba sponzorských balíčků v příloze č.4.

Politika lidských zdrojů

Pravidelná školení obsluhujících pracovníků GCCPG v rámci CRM je popsán v příloze č.5.

Politika materiálu

1. Vhodné zlepšení úpravou a zpevněním plochy parkoviště
2. Označením parkovacích míst
3. Vybuování obousměrného vjezdu do areálu
4. Jednotný oděv obsluhujících pracovníku na recepci (polo-tričko v klubových barvách a logem klubu)

Procesní politika

Diagram procesu v GCCPG



Procesní řetězec začíná příjezdem do areálu klubu s relativně nízkou aktivační úrovní. Nastává příjemné naladění (předpoklad pro aktivaci), vlivem změny prostředí (příroda, čistota, dostatek míst k parkování). Následuje část recepce, cílem je zde aktivaci člena zvýšit (přivítání, nové informace, registrace a zčlenění do procesu služby). Ve fázi realizace služby v golfovém tréninku, či samotné hře dochází automaticky k maximální aktivaci a to samotnou náročností hry zvýšenou koncentrací. Ve fázi šatna,sprcha aktivace klesá vlivem tělesné, psychické únavy a emočního naladění (spokojenost, nespokojenost z výkonu). Pro další činnost v řetězci (restaurace, pro shop), musí nastat další impuls ke zvýšení aktivity, a tím vzniku předpokladu prodloužení času stráveného

v procesním řetězci. Poslední částí je odjezd, zde aktivita opět klesá (příjemný pocit, uspokojení potřeb). Slabé místo v řetězci, podle dotazníkového šetření je *resturace a pro shop*. V této části řetězce je nutné *aktivitu člena záměrně zvýšit*.

RESTAURACE, PRO SHOP

1. *„Záměrná, plánovaná setkání“*. Vybrané dny, termíny, např. každé úterý je setkání. Cílem je dostat do povědomí členů datum a název akce konané v restauraci, pro shopu.
2. *„Občerstvení po hře, tréninku“*. Cílem je záměrné přilákání vlivem slevy nápoje po tréninku. Tato sleva je automaticky započtena v ceně Fee hry.
3. *„Záměrné vyvolání aktivity členů“*. Ve fázi šatna, sprcha je nutné nejprve neutralizovat negativní emoce a únavu pomocí prostředků bezprostředně v šatně (čistota, světlo, speciální vůně, uklidňující hudba z reproduktorů..), vytvořit tím předpoklad pro možnost přijetí další emoční aktivace. Aktivitu podle teorie VISION XS (kapitola 4.6), lze zvýšit v prostorách příchodu k restauraci, vhodnou informací o občerstvení s emočním kontextem, či informací a doporučením na recepci. Aktivita podle Häusela (kapitola 4.1), patří do emoční oblasti stimulace, představující hodnoty veselost, sladkost, osvěžení, aroma, smyslnost, barva oranžová a písmo v hravém provedení, jako například druh písma „Curlz MT“. **Návrh možné realizace:** Příběh: *„Osvěžení s informací a zábavným, kvízem“*:

- Prostor šatny *„aromatická, sladká vůně, čistota, uklidňující hudba“*
- Prostor chodby mezi šatnou a restaurací v provedení barvy *„oranžové“*, s *„informacemi“* o možném *„osvěžení“* v restauraci nebo o poradenství pro shopu, s možností vyplnění *„zábavně“* určeného kvízu z právě skončené hry.
- Předtištěný formulář s hravým provedením písma typu *„Curlz MT“*.
- Možná i podpora pracovníků recepce na základě informací *„hravé, veselé“* s možností *„vyplnění kvízu s osvěžením v restauraci“*.

Příloha 7 Fotogalerie

Klubová recepce



Prodejna golfových potřeb – Pro shop



Vstup do klubovny



Klubovna GCCPG



Příjezdová cesta do klubu



Parkoviště před areálem GCCPG



Klubová restaurace



Přístupová cesta k jamce č. 1



Přístup k tréninkovým odpalištím



Cvičné hřiště - putting



Tréninková odpaliště



Odpaliště jamky č. 1



Příloha 8 Stanovy Golf & Country Club Prague

STANOVY občanského sdružení

Golf & Country Club Prague

II/s-05/1-27528/95-R
Změna stanov vzata na vědomí
6.4.2010



Článek I.

1. Golf & Country Club Prague (dále jen „GCCPG“ nebo „klub“) je dobrovolným sdružením občanů ve smyslu zákona 83/90 Sb. o sdružování občanů.

Článek II.

1. Znak GCCPG tvoří čtyři kruhové kvadranty, znázorňující siluetu golfového míčku a jamkového praporku, která je obkroužena nápisem „Golf & Country Club Prague“.
2. Sídlo GCCPG je na adrese Vltavanů 546, 147 00 Praha 4 – Hodkovičky.

Článek III. Poslání a cíle činnosti


1. Základním posláním GCCPG je zajišťovat výchovu dětí a mládeže a zajišťovat pro své členy a další zájemce podmínky pro využití vzniklého lesoparku k provozování golfu a jiných sportovních, společenských a kulturních činností.
2. Cílem činnosti klubu je vytvářet pro svoje členy širokou škálu možností sportovního, společenského a kulturního vyžití v důstojném prostředí, vytvářet pro členy klubu, jejich rodinné příslušníky, popřípadě pro hosty členů klubu, podmínky pro seberealizaci v oblasti golfového sportu.
3. Klub má status při golfovém hřišti v Praze 4 - Hodkovičkách, Vltavanů 546 (dále jen „matefské hřiště“), provozovaném společností Golf & Country Club Hodkovičky a.s. (dále jen „Společnost“), která je také členem klubu. Členové klubu požívají ve vztahu k užívání matefského hřiště zvláštních práv a výsad. Přesnější specifikaci vztahu mezi klubem a Společností stanoví zvláštní smlouva.

Článek IV. Předmět činnosti

1. Organizování a zajišťování rekreačního a závodního golfu.
2. Propagace golfové hry, klubu a hřiště.
3. Pořádání a organizování sportovních, společenských a kulturních akcí.

Článek V. Členství v GCCPG

1. Členem GCCPG může být fyzická nebo právnická osoba, která souhlasí s posláním a cíli GCCPG a chce se na jejich naplňování podílet.
2. O přijetí za člena GCCPG rozhoduje na základě písemné přihlášky, po předchozím písemném odsouhlasení ze strany Společnosti, výbor klubu. Na členství v GCCPG není právní nárok.

- 
3. Členství vzniká na základě přijetí za člena výborem klubu a zaplacením vstupního a ročního členského příspěvku.
 4. Výši vstupního členského příspěvku stanoví smlouva mezi GCCPG a Společností. Smlouva rovněž stanoví způsob výběru vstupního členského příspěvku a jeho rozdělení mezi GCCPG a Společnost. Klub je oprávněn přijmout nového člena a vydat mu členskou kartu až v okamžiku, kdy Společnost potvrdí, že část vstupního členského příspěvku, která jí náleží, jí byla řádně zaplacena.
 5. Výši ročního členského příspěvku stanoví výbor GCCPG po dohodě se Společností.
 6. Placení vstupního členského či ročního členského příspěvku může výbor klubu ve stanovených případech prominout. Tyto případy stanoví klub po písemné dohodě se Společností.
 7. Dokladem členství v GCCPG je platná členská karta, vydaná na žádost klubu Českou golfovou federací.

Článek VI. Druhy členství

1. Druhy členství jsou:
 - osobní členství (členství fyzických osob)
 - firemní členství (členství právnických osob).
2. Osobní členství
Osobní členství se vztahuje pouze na fyzické osoby. Osobní členství je nepřenosné a nepřevoditelné a vztahuje se jen na jednu osobu.
3. Firemní členství
Členem klubu mohou být i právnické osoby. Členství právnických osob v GCCPG je nepřevoditelné. Člen – právnická osoba – má na shromáždění členů jeden hlas. Na shromáždění členů je zástupce právnické osoby povinen předložit aktuální výpis z obchodního rejstříku ne starší než 3 kalendářní měsíce, a nejedná-li za právnickou osobu její statutární orgán, je pak zástupce právnické osoby povinen se prokázat na shromáždění členů úředně ověřenou plnou mocí.

Článek VII. Formy osobního členství

1. Formy osobního členství jsou:
 - kmenové členství
 - čestné členství
 - členství zaměstnance Společnosti, akcionáře a člena orgánů Společnosti
 - členství PLAY
 - členství KID (mládež do 18 let)
2. Kmenové členství
Kmenovým členstvím se rozumí doživotní členství s nejvyšším stupněm služeb, poskytovaných na mateřském hřišti.

3. **Čestné členství**
Čestné členství uděluje výbor klubu pouze na návrh Společnosti. Čestný člen neplatí vstupní členský příspěvek. V případě využívání služeb mateřského hřiště čestným členem, je tento povinen platit roční členský příspěvek. Čestné členství může být uděleno jen fyzické osobě. Při udělení čestného členství může zároveň výbor klubu na návrh Společnosti rozhodnout, že k danému, konkrétně udělovanému čestnému členství, nenáleží právo na užívání služeb poskytovaných členům klubu Společnosti při provozu mateřského hřiště dle čl. VIII. těchto stanov, nebo že toto právo platí jen po omezenou dobu.
4. **Členství zaměstnance Společnosti, akcionáře a člena orgánů Společnosti**
Výbor klubu uděluje na návrh Společnosti členství zaměstnancům Společnosti, akcionářům a členům orgánů Společnosti. Takovýto člen neplatí vstupní členský příspěvek a platí pouze roční členské příspěvky, které mohou být na návrh Společnosti sníženy. Členství trvá pouze po dobu trvání pracovní-právního vztahu člena se Společností, po dobu vlastnictví akcií Společnosti a po dobu členství v orgánech Společnosti.
5. **Členství PLAY**
Umožňuje zájemcům z řad široké veřejnosti stát se členem golfového klubu bez vynaložení větších nákladů. Člen PLAY neplatí vstupní členský příspěvek, zaplacením ročního členského příspěvku získává právo na bezplatný vstup do areálu mateřského hřiště a na slevu na poskytované služby v areálu.
6. **Členství KID (mládež do 18 let) je zvýhodněné členství bez vstupního členského příspěvku, se zvýhodněným ročním členským příspěvkem a s nejvyšším stupněm služeb, poskytovaných na mateřském hřišti. Po dovršení 18 let klub nabídne, v závislosti na sportovní výkonnosti člena, formu a podmínky dalšího členství.**
7. **Členství v GCCPG je nepřenosné a nepřevoditelné. Nepřenositelnost členství znamená, že práva a povinnosti se členstvím spojená nemůže využívat jiná osoba než člen. Nepřevoditelnost členství znamená, že členství či práva a povinnosti se členstvím spojená nemohou být převedena na třetí osobu.**

Článek VIII. Práva a povinnosti člena GCCPG

1. **Člen GCCPG má právo:**
- zúčastňovat se shromáždění členů
 - podílet se na práci GCCPG a na jeho rozvoji v souladu se stanovami a svými schopnostmi a možnostmi
 - požadovat informace a vysvětlení na shromáždění členů od členů výboru
 - na užívání služeb poskytovaných členům klubu Společnosti při provozu mateřského hřiště za podmínek, stanovených pro jednotlivé druhy členství
 - na bezplatný vstup do areálu mateřského hřiště.
2. **Člen GCCPG je povinen:**
- podrobit se rozhodnutím výboru, případně dalších orgánů GCCPG, jednajících v rámci své kompetence v souvislosti s organizačním uspořádáním a provozem mateřského hřiště
 - platit řádně roční členské příspěvky, tj. nejpozději do 31.3. příslušného roku
 - dodržovat vnitřní pravidla klubu, schválená shromážděním členů a respektovat obecně platné zásady fair play.

3. Snížení ročních členských příspěvků:
V případě, že člen nemůže z důvodu dlouhodobého pobytu v zahraničí nebo dlouhodobě nemoci (6 měsíců a více) využívat svých členských práv, zejména služeb poskytovaných členům klubu, může požádat výbor klubu o přiměřené snížení ročních členských příspěvků.



Článek IX. Vznik a zánik členství

1. Vznik členství v GCCPG se řídí ustanoveními čl. V. těchto stanov.
2. Členství v GCCPG zaniká:
 - a) na základě písemné žádosti člena
 - b) hrubým porušením povinností člena, zejména včasným nezaplacením ročních členských příspěvků ve stanoveném termínu, tj. při prodloužení se zaplacením ročního členského příspěvku více než 9 měsíců po splatnosti
 - c) zánikem klubu.
3. Čestné členství zaniká rozhodnutím výboru klubu na návrh Společnosti.
4. Členství zaměstnance Společnosti v GCCPG zaniká dnem ukončení pracovně-právního vztahu člena se Společností. Členství akcionáře Společnosti v GCCPG zaniká dnem pozbytí práv k akciím Společnosti. Členství člena orgánů Společnosti zaniká dnem ukončením výkonu funkce v orgánech Společnosti.
5. Členství KID (mládež do 18 let) v GCCPG zaniká počátkem roku následujícího po dovršení 18 let věku člena.
6. Členství právnické osoby v GCCPG zaniká, kromě způsobů uvedených v odstavci 2, též zánikem této právnické osoby bez právního nástupce.
7. Převod členství v GCCPG na jinou osobu není možný.

Článek X. Orgány GCCPG

1. Orgány GCCPG jsou:
 - a) shromáždění členů
 - b) výbor klubu
 - c) prezident a viceprezident klubu
 - d) hospodář klubu

Článek XI. Shromáždění členů

1. Shromáždění členů GCCPG je nejvyšším orgánem klubu. Každý kmenový člen - fyzická osoba a každý firemní člen má na shromáždění členů jeden hlas. Čestní členové, členové PLAY a KID nemají oprávnění hlasovat na shromáždění členů.
2. Shromáždění členů svolává výbor nejméně jedenkrát za rok. Dále je výbor GCCPG povinen svolat shromáždění členů, pokud o to prokazatelně požádá nejméně jedna třetina kmenových členů GCCPG. Oznámení o konání shromáždění členů musí být všem členům GCCPG zasláno dopisem nebo e-mailem zprávu nejméně 10 dnů předem. Oznámení musí obsahovat datum, hodinu, místo a program jednání.

3. Shromáždění členů rozhoduje svým usnesením v těchto věcech:

- název, sídlo, znak a jiná symbolika
- změny stanov
- schválení výroční zprávy o hospodaření, schválení rozpočtu
- určení hlavních směrů rozvoje a činnosti
- vstup a členství GCCPG do jiných sdružení a organizací
- vnitřní pravidla klubu
- volba a odvolání tří členů výboru klubu
- rozdělení zisku nebo úhrada ztráty
- zánik klubu.



4. Shromáždění členů je usnášenišchopné, je-li přítomna alespoň jedna třetina členů klubu oprávněných na shromáždění hlasovat. Není-li shromáždění členů v určenou dobu usnášenišchopné, je výbor klubu oprávněn zahájit náhradní shromáždění členů po mamém uplynutí 30-minutové lhůty. Takto zahájené shromáždění členů je pak usnášenišchopné bez ohledu na počet přítomných členů. K přijetí usnesení shromáždění členů je nutná nadpoloviční většina přítomných členů oprávněných hlasovat.

5. Shromáždění členů volí tyto své orgány:

- předsedu shromáždění
- zapisovatele
- ověřovatele zápisu
- skrutátory.

Do zvolení orgánů shromáždění řídí shromáždění pověřený člen výboru klubu.

6. O shromáždění členů se pořizuje zápis, který podepisuje předseda shromáždění, zapisovatel a ověřovatel zápisu.

Článek XII. Výbor klubu

1. Nejvyšším výkonným orgánem GCCPG je pětičlenný výbor klubu. Členem výboru může být jen fyzická osoba, která je kmenovým členem klubu nebo členem - zaměstnancem, akcionářem či členem orgánů Společnosti.

Tři členy výboru volí a odvolává shromážděním členů. Člena výboru, voleného shromážděním členů, může navrhnout kterýkoliv z členů klubu.

Dva členy výboru jmenuje a odvolává Společnost. Tito dva členové výboru, jmenování Společností, se stávají jeho členy okamžikem jmenování představenstvem Společnosti. Společnost je povinna o jmenování či odvolání těchto dvou členů výboru bezodkladně informovat výbor klubu, vůči klubu je tato změna účinná až okamžikem jejího oznámení.

2. Výbor zabezpečuje plnění usnesení shromáždění členů a dále rozhoduje a vykonává veškerou činnost, která není vyhrazena do působnosti Shromáždění členů. Výbor rozhoduje také o výši ročního členského příspěvku členů klubu po dohodě se Společností.

3. Zasedání výboru svolává prezident nebo kterýkoliv jeho člen podle potřeb. Zasedání výboru je svoláváno písemnou (e-mailovou) pozvánkou, která obsahuje program jednání, datum, čas a místo konání. Zasedání výboru může být svoláno i jiným vhodným způsobem v případě, že s takovýmto svoláním vysloví souhlas všichni členové výboru.

4. Výbor není povinen provést ta usnesení shromáždění členů, která jsou v rozporu s právními předpisy. Na tuto skutečnost musí výbor shromáždění členů upozornit.

5. Výbor je usnášeníschopný, je-li přítomna nadpoloviční většina jeho členů. K platnosti usnesení výboru je zapotřebí souhlasu nadpoloviční většiny přítomných členů výboru.
6. Funkční období výboru trvá dva roky.
7. Výbor zpracovává zprávu o činnosti klubu, kterou schvaluje shromáždění členů.



**Článek XIII.
Prezident a viceprezident GCCPG**

1. V čele výboru GCCPG stojí prezident GCCPG. Jeho zástupcem je viceprezident. Prezident a viceprezident jsou voleni výborem klubu po volbě a jmenování členů v souladu s článkem XII. odst. 1. Je-li zvolen prezidentem člen výboru zvolený shromážděním členů, stává se pak automaticky viceprezidentem některý z členů výboru jmenovaných Společností, a naopak. Funkční období prezidenta a viceprezidenta klubu je dvouleté.

**Článek XIV.
Jednání vůči třetím osobám**

1. Jednat jménem klubu a činit veškeré právní úkony ve vztahu ke Společnosti je oprávněn nejvyšší funkcionář výboru, zvolený shromážděním členů, tj. prezident, resp. viceprezident.
2. Jednat jménem klubu a činit veškeré právní úkony v ostatních záležitostech je oprávněn prezident GCCPG společně s viceprezidentem. Podepisování za klub se děje tak, že oprávněné osoby (prezident a viceprezident) připojí své podpisy k celému názvu sdružení, nebo ke zkratce GCCPG, vyplývá-li z textu listiny, že běží o klub.

**Článek XV.
Hospodaření GCCPG**

1. Základem hospodaření GCCPG je rozpočet. Rozpočet navrhuje výbor a schvaluje shromáždění členů. O hospodaření klubu je vedeno řádné účetnictví.
2. Za vedení účetnictví GCCPG odpovídá výbor klubu. Výbor může faktickým vedením účetnictví pověřit hospodáře, který je pak za jeho vedení odpovědný výboru. Účetnictví je vedeno v souladu s právními předpisy.
3. Za hospodaření s majetkem a ostatními prostředky klubu, finanční situaci a hospodářský výsledek klubu je odpovědný výbor klubu.
4. Úkony běžného hospodaření do částky stanovené výborem může provádět výborem pověřený člen nebo hospodář.
5. O rozdělení zisku či úhradě ztráty rozhoduje na návrh výboru klubu shromáždění členů.

**Článek XVI.
Příjmy klubu**

1. Příjmy klubu tvoří:
 - podíl na vstupních členských příspěvcích
 - roční členské příspěvky

