

**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](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://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)

Říjen / 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: 15.07.2011, Praha

Burda\_\_\_\_\_

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

**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

konzultace při vývoji této bakalářské práce. Klepněte sem a zadejte text.

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

+420 841 133 166 / [info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

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

Selected marketing mix sports 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 implementací marketingového mixu nového. Teoretická část pojednává o jednotlivých koncepcích analýzy prostředí a marketingového mixu, a 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 selected sports organization – the implementation of the marketing mix in the golf club is an analysis of a marketing mix of sports 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 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 .....	6
2.4 Analýza SWOT .....	6
2.5 Marketingové cíle a strategie .....	7
2.6 Nástroje marketingového mixu .....	7
2.6.1 Produkt, služba .....	8
2.6.1.1 Služba .....	8
2.6.1.2 Vrstvy produktu .....	9
2.6.1.3 Životní cyklus .....	11
2.6.2 Cena .....	11
2.6.2.1 Způsob stanovení ceny .....	12
2.6.2.2 Složky ceny .....	13
2.6.2.3 Faktory ovlivňující výši ceny .....	13
2.6.3 Distribuce .....	13
2.6.3.1 Distribuční cesty .....	14
2.6.3.2 Distribuční cesty ve sportovní organizaci .....	14
2.6.3.3 Distribuční strategie .....	14
2.6.4 Komunikace .....	15
2.6.4.1 Cíl komunikace .....	15
2.6.4.2 Strategie komunikace .....	15
2.6.4.3 Reklama .....	16
2.6.4.4 Podpora prodeje .....	16
2.6.4.5 Public relations .....	17
2.6.4.6 Osobní prodej .....	17
2.6.4.7 Přímý marketing .....	17
2.6.4.8 Komunikace ve sportu .....	18

2.6.5 Lidé .....	18
2.6.5.1 Zaměstnanci .....	18
2.6.5.2 Zákazníci .....	18
2.6.6 Procesy .....	19
2.6.7 Materiál .....	19
2.6.8 Metody užitě v práci .....	20
3 Analytická část .....	21
3.1 Golf & Country Club Prague .....	21
3.2 Marketingové cíle a strategie golfového klubu .....	22
3.3 Vnější prostředí.....	23
3.3.1 PEST analýza klubu .....	23
3.4 Vnitřní prostředí v golfovému klubu GCCPG.....	23
3.4.1 Zákazník golfového klubu .....	23
3.4.2 Konkurence golfového klubu .....	26
3.4.3 Organizace v klubu .....	28
3.4.3.1 Finanční zdroje pro činnost v golfovému klubu .....	28
3.4.3.2 Lidské zdroje v klubu .....	28
3.4.3.3 Portfolio činnosti a aktivit v klubu .....	29
3.5 Stávající marketingový mix v golfovému klubu .....	29
3.5.1 Stávající služby, produkt v klubu .....	29
3.5.2 Stávající cenová politika v klubu .....	31
3.5.3 Stávající distribuční politika v golfovému klubu .....	33
3.5.4 Stávající komunikace v klubu .....	33
3.5.4.1 Reklama v golfovému klubu .....	34
3.5.4.2 Public relations v golfovému klubu.....	34
3.5.4.3 Sponzoring v golfovému klubu.....	35
3.5.4.4 Merchandising v golfovému klubu .....	37
3.5.5 Lidé v klubu .....	37
3.5.6 Proces služeb v klubu .....	38
3.5.7 Materiální vybavení v GCCPG.....	39
3.6 SWOT analýza v GCCPG.....	40
3.6.1 Silné stránky organizace .....	41
3.6.2 Slabé stránky organizace .....	41
3.6.3 Příležitosti organizace .....	41
3.6.4 Hrozby organizace .....	41

4 Implementace a návrh marketingového mixu nového v GCCPG.....	41
4.1 Návrh změn v produktové politice klubu .....	42
4.2 Návrh změn v cenové politice klubu .....	42
4.3 Návrh změn distribuční politiky v klubu.....	43
4.4 Návrh změn komunikační politiky v klubu .....	43
4.5 Návrh změn v oblasti lidských zdrojů v klubu .....	45
4.6 Návrh změn v procesu služeb v klubu.....	46
4.7 Návrh změn materiálních podmínek v klubu .....	46
5 Závěr .....	46
Literatura .....	49
Přílohy	

## **Seznam zkratk**

CI	Corporate Identity
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
GCCH	Golf & Country Club Hodkovičky
GCCPG	Golf & Country Club Prague
PRO SHOP	Golfový sportovní obchod
TCM	Tréninkové centrum mládeže

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Demografická segmentace návštěvníků GCCPG.....	10
Tabulka 2 Zastoupení jednotlivého pohlaví v klubu GCCPG.....	25
Tabulka 3 Konkurenční golfové kluby .....	26
Tabulka 4 Srovnání cen služeb a členských výhod s konkurencí .....	27
Tabulka 5 Srovnání členských výhod s konkurencí .....	27
Tabulka 6 Ceník služeb GCCPG a GCCH .....	32

## **Seznam grafů**

Graf 1 Socioekonomická segmentace v GCCPG .....	24
---	----

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Služby zákazníkům .....	9
Obrázek 2 Push strategie .....	15
Obrázek 3 Pull strategie .....	16
Obrázek 4 BCG matice .....	29

# 1 Úvod

Cílem vybrané bakalářské práce na téma „Marketingový mix vybrané sportovní organizace“ je popis konkrétního stávajícího marketingového mixu sportovní organizace, jeho analýza a možná implementace marketingového mixu nového pro naplnění sportovně, 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 rozvíjejícím sportovním odvětvím v České republice, čímž jsou vytvořeny nároky a nutnost kvalitního, moderního marketingového procesu, s cílem obstát v konkurenčním prostředí, se snahou o účinné oslovení a získávání požadované cílové skupiny zákazníků. Z tohoto důvodu považuji kombinaci 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, marketingovému mixu 7P, jelikož se zde jedná o marketing služeb a o teoretické poznatky analýzy prostředí golfového klubu, jež je 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 je provedena pomocí metody PEST a vnitřní analýza se zabývá rozbohem zákazníku, konkurence a vlastního klubu. 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 nástroje marketingové komunikace, její účinnosti a působení na cílovou skupinu zákazníků. Na základě těchto



úvah jsou stanoveny následující hypotézy:

- a) cílová skupina návštěvníků, členů golfového klubu je ve věku 25 – 45 let.
- b) reklama je rozhodujícím nástrojem marketingové komunikace k získávání nových zákazníků a členů.

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

## 2 Teoretická část

### 2.1 Marketing služeb

Všechny marketingové aktivity se v marketingově orientované organizaci soustřeďují na poznávání a uspokojování potřeb zákazníků.<sup>1</sup> 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 definují trh jako interakci mezi kupujícími a

---

<sup>1</sup> JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: GRADA, str. 25.

prodávajícími. V marketingu *trh* popisuje především vlastnictví spotřebitelů, v menší míře pak charakterizuje producenty.<sup>2</sup>

### 2.1.1 Vlastnosti služeb

Služby mají několik základních vlastností:

- *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 odebírat ze skladu a nemůže si ji trvale rezervovat.<sup>3</sup>

Ve sportu jsou realizovány na trhu především služby. Typické jsou závody, soutěže, služby klubů, svazů jakož i médií.<sup>4</sup> 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 zákazníci mohou velmi výrazně přispět k pozitivnímu rozvoji jejich sportovní

---

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

<sup>3</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. (2003). *Marketing*. Praha: CH BECK, str. 303.

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

organizace.<sup>5</sup> Sportovní marketing je tedy jakási platforma účinné komunikace mezi firemním prostředím a cílovým zákazníkem.<sup>6</sup>

## 2.2 Sportovní organizace

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.<sup>7</sup>

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 stanovy 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 člení 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.

---

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

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

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

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 mají občanská sdružení.<sup>8</sup>

## 2.3 Marketingové prostředí

### 2.3.1 Vnější prostředí

Pro zhodnocení vnějšího prostředí 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 politická stabilita, stabilita vlády, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, daňová politika, zákony, ochrana životního prostředí.<sup>9</sup> 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.<sup>10</sup>

K **ekonomickým** faktorům patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace a kupní schopnosti.<sup>11</sup> 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 sponzorování ze strany firem. Velké, ekonomicky silné firmy vycházejí důsledně ze své marketingové strategie a preferují projekty s kombinací služeb.<sup>12</sup>

---

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

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

<sup>10</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. (2009). *Marketing a management sportu*. Praha: OLYMPIA, str. 102.

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

<sup>12</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. (2009). *Marketing a management sportu*, Praha: OLYMPIA, str.102.

**Sociokulturní** faktory působí jednak jako faktor spojený s kupním chováním spotřebitelů a faktory chování organizací.<sup>13</sup> 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.<sup>14</sup>

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.<sup>15</sup>

### 2.3.2 Vnitřní prostředí

Marketingové mikroprostředí je tvořeno faktory částečně kontrolovatelnými lidmi, a to jak uvnitř podniku (interní), tak především mimo podnik (externí)<sup>16</sup> Hlavními faktory mikroprostředí jsou:

- daný subjekt – podnik, firma, organizace
- zákazníci
- dodavatelé
- distribuční články a prostředí
- konkurence<sup>17</sup>

## 2.4 Analýza SWOT

---

<sup>13</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: GRADA, str. 83.

<sup>14</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. (2009). *Marketing a management sportu*. Praha: OLYMPIA, str. 103.

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

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

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

Jestliže je provedeno vyhodnocení vnější a vnitřní analýzy, makroprostředí a mikroprostředí vznikne tzv. SWOT analýza.

Je tvořena sloučením marketingových příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) prostředí a silných (Strength) a slabých (Weakness) stránek organizace.

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 popsána v matici SWOT, jako důležitý zdroj informací pro tvorbu marketingových cílů a strategie organizace.

## 2.5 Marketingové cíle a strategie

Aby systém cílového řízení fungoval, musí cíle splňovat následující čtyři požadavky. Cíle musí být hierarchicky uspořádané od nejdůležitějšího k nejméně důležitému. Cíle by měli být kvantifikovány, měly by být reálné a konzistentní.<sup>18</sup>

Marketingové cíle sportovní organizace lze rozdělit na cíle sportovní (podpora zdraví, seberealizace, radost pohybu ze hry), dále na ekonomické (zlepšení finanční situace cíle sociální (příslušnost ke sportovnímu klubu, spokojenost členů).<sup>19</sup>

Marketingová strategie se obvykle dělí do dvou skupin, a to na strategii zaměřené na trh a strategii zaměřené na konkurenci.<sup>20</sup>

## 2.6 Nástroje marketingového mixu

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

---

<sup>18</sup> KOTLER, P. (2001). *Marketing management*, Praha: GRADA, str. 93-94.

<sup>19</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: OLYMPIA, str. 39.

<sup>20</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: GRADA, str.137.

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 sledování a analýza procesu poskytování služeb zefektivňují produkci služby a činí ji pro zákazníka příjemnější.<sup>21</sup>

## 2.6.1 Produkt, služba

Produkt je 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.<sup>22</sup>

### 2.6.1.1 Služba

Zvolená práce se zabývá analýzou marketingového mixu sportovní organizace kde je produktem služba. Služba je jakákoliv 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.<sup>23</sup> 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

---

<sup>21</sup> JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. (2000). *Marketing služeb*. Praha: GRADA, str.29

<sup>22</sup> KOTLER, P. (2001). *Marketing management*. Praha: GRADA, str.389.

<sup>23</sup> KOTLER, P. (2001). *Marketing management*. Praha: GRADA, str. 421.

stránky. To je určující moment obchodu. Právě podle druhu sportovního produktu, který organizace nabízí, se výrazně liší její marketingová strategie.<sup>24</sup>

Sportovní produkty lze charakterizovat jako :

- 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 médii, hodnoty zážitku tělesné výchovy a sportu).
- 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.<sup>25</sup>

Sportovní produkty podle (Chelladurai – 1994) lze dělit na sportovní zboží, služby zákazníkům, divácké služby, sponzorské služby, psychický prospěch a sociální myšlenky.

Obrázek 1 Služby zákazníkům ( Chelladurai)

**Služby na prožitky → služby na zdraví a výkonnost → lidská dovednost → lidská výkonnost → výživa → rehabilitace**

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

### 2.6.1.2 Vrstvy produktu

V souvislosti s produktem mluvíme o jeho vrstvách, které nám vysvětlují, co produkt přináší spotřebiteli. Jádrem, jako vlastní vyjádření toho, co jako zákazníci kupujeme. Je to

---

<sup>24</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: OLYMPIA, str. 109.

<sup>25</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: OLYMPIA, str. 123-124.



základní užitek, který nám produkt přináší.<sup>26</sup> 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. Jádrem produktu obvykle představuje v průměru 80% nákladů, ale pouze 20% vlivu na zákazníky. Platí i opačné pravidlo: okolí produktu, nebo také nehmotná část produktu představuje 20% nákladů, ale 80% vlivu na zákazníka.<sup>27</sup>

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.<sup>28</sup> 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.<sup>29</sup> Velmi důležitá je komplexní tvárnost a modelace produktu služeb představená variací, inovací a eliminací. Variace je 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. Existuje celkem pět možných změn, variant služeb.

- 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

---

<sup>26</sup> FORET, M. (2003). *Marketingová komunikace*. Brno: COMPUTER PRESS, str. 129-130.

<sup>27</sup> MAJARO, S. (1996). *Základy marketingu*. Praha: GRADA, str. 104.

<sup>28</sup> FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. (2003). *Marketing základy a principy*. Brno: COMPUTER PRESS, str. 95.

<sup>29</sup> KOTLER, P. (2001). *Marketing a management*. Praha: GRADA, str. 401.

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.<sup>30</sup>

### 2.6.1.3 Životní cyklus

Stejně jako výrobky prochází i produkt služba následujícími etapami: zavádění na trh, růst, zralost, útlum, přičemž může docházet k některým modifikacím. Znamená to, že některé etapy jsou kratší nebo je lze zcela vynechat.<sup>31</sup>

Tržní životnost výrobku lze definovat jako dobu, po kterou je výrobek schopen se na trhu udržet a být prodáván za přijatelných marketingových podmínek<sup>32</sup> Jednotlivé fáze životního cyklu služby na příkladu sportovního golfového klubu. 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, 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

Cena je jedním z rozhodujících prvků marketingového mixu. cenová politika má výrazný vliv na zisk. Současně však cena ovlivňuje i psychologické reakce a chování.

---

<sup>30</sup> MEFFERT, H., BRUHN, M. (2009). *Dienstleistungs-marketing*. Heidelberg: GABLER, str. 251-264.

<sup>31</sup> JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: GRADA, str. 97.

<sup>32</sup> FORET, M. (2004). *Marketing*. Brno: EKONOMICKO SPRÁVNÍ FAKULTA, str. 102.

Ty ovlivňují předpokládanou kvalitu a hodnotu produktu nebo služby, což působí na umístění produktu na trhu.<sup>33</sup>

### 2.6.2.1 Způsob stanovení ceny

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 srovnatelné ceny. Tato metoda je zejména použitelná tehdy, vstupují-li firmy na nové trhy.

Dalším stanovením cen je tvořeno na základě marketingových cílů firmy a to cílů přežití, maximalizací běžného zisku, maximalizací běžných příjmů, maximalizací obratu, maximalizací využití trhu. Stanovení cen na základě vnímané hodnoty je považován jako za rozhodující faktor hodnota produktu vnímané zákazníkem.<sup>34</sup>

Sportovní organizace se při tvorbě ceny opírají o informace o 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“<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> MAJARO, S. (1996). *Základy marketingu*. Praha: GRADA, str. 119.

<sup>34</sup> FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. (2003). *Marketing základy a principy*. Brno: COMPUTER PRESS, str. 103-105.

<sup>35</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: OLYMPIA, str. 109-110.

### 2.6.2.2 Složky cen

Mezi složky cen patří ceníková cena, rabaty, platební a dodací podmínky, úvěrové podmínky.<sup>36</sup>

### 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 obratu. 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.<sup>37</sup>

Mezi vnitřní faktory patří, poptávka, konkurence, distribuční síť, ekonomické podmínky, opatření centrálních orgánů.<sup>38</sup>

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 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

---

<sup>36</sup> FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. (2003). *Marketing základy a principy*. Brno: COMPUTER PRESS, str. 103-105.

<sup>37</sup> FORET, M. (2004). *Marketing*. Brno: EKONOMICKO SPRÁVNÍ FAKULTA, str. 108-109.

<sup>38</sup> FORET, M. (2004). *Marketing*. Brno: EKONOMICKO SPRÁVNÍ FAKULTA, str. 109-110.

Marketingové cesty jsou skupiny nezávislých organizací, které se podílejí na procesu zpřístupňování produktů a služeb užití nebo spotřebě.<sup>39</sup>

### 2.6.3.1 Distribuční cesty

Distribuční cesta představuje spojení mezi výrobcem/dodavatelem a spotřebitelem/uživatelem. 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.<sup>40</sup>

### 2.6.3.2 Distribuční cesty ve sportu

Povaha distribučních cest záleží především 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.<sup>41</sup> Ve sportovních klubech převažují především cesty nepřímé, internet, agentury, sponzoři, média, formy kooperací, dále pomocí médií a vlastním doporučením členů.

### 2.6.3.3 Distribuční strategie

Z hlediska počtu použitých mezičlánků v rámci distribuční cesty rozeznáváme tři distribuční strategie: intenzivní (usilovnou) distribuci, výběrovou (selektivní) distribuci a výhradní (exklusivní) distribuci:

- 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.

---

<sup>39</sup> KOTLER, P. (2001). *Marketing management*. Praha: GRADA, str.483.

<sup>40</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. (2003). *Marketing*. Praha: GRADA, str. 201-201.

<sup>41</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: OLYMPIA, str. 110.

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.<sup>42</sup>

## 2.6.4 Komunikace

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.<sup>43</sup>

### 2.6.4.1 Cíl komunikace

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.<sup>44</sup>

### 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.

Obrazek 2 Push strategie

**PRODUCENT → DISTRIBUTOR → ZÁKAZNÍK**

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

---

<sup>42</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: GRADA, str. 208-209.

<sup>43</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. (2003). *Marketing*. Praha: GRADA, str. 222.

<sup>44</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. (2003). *Marketing*. Praha: GRADA, str. 222.

Strategie tahu (pull-strategie chce naopak nejprve vzbudit zájem zákazníků, vyvolat poptávku po přitažlivém produktu<sup>45</sup>

Obrázek 3 Pull strategie

**PRODUCENT ← DISTRIBUTOR ← ZÁKAZNÍK**

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

### 2.6.4.3 Reklama

Reklama je definována jako určitá neosobní forma komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím různých médií.<sup>46</sup>

Základní cíle reklamy jsou:

- 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.<sup>47</sup>

### 2.6.4.4 Podpora 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.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> FORET, M. (2003). *Marketingová komunikace*. Brno: COMPUTER PRESS, str. 172.

<sup>46</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. (2003). *Marketing*. Praha: GRADA, str. 224.

<sup>47</sup> FORET, M. (2003). *Marketingová komunikace*. Brno: COMPUTER PRESS, str. 179.

<sup>48</sup> 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)

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:

- 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.<sup>49</sup>

#### 2.6.4.6 Osobní prodej

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.<sup>50</sup>

#### 2.6.4.7 Přímý (direct) marketing

Přímý marketing bývá obvykle zaměřen na určitý, předem vytypovaný segment trhu. Přímý marketing může mít dvě formy:

- adresný přímý marketing – při němž jsou nabídky určeny konkrétním osobám,
- neadresný přímý marketing – oslovuje určitý vybraný segment trhu, ale ne konkrétní osoby.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. (2003). *Marketing základy a principy*. Brno: COMPUTER PRESS, str. 160.

<sup>50</sup> FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. (2003). *Marketing základy a principy*. Brno: COMPUTER PRESS, str. 162.

<sup>51</sup> FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. (2003). *Marketing základy a principy*. Brno: COMPUTER PRESS, str. 163.



#### 2.6.4.8 Komunikace ve sportu

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.<sup>52</sup>

#### 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

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 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.<sup>53</sup>

##### 2.6.5.2 Zákazníci

Další důležitou skupinu tvoří zákazníci. 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.

---

<sup>52</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: OLYMPIA, str. 111-112.

<sup>53</sup> PAYNE, A. (1996). *Marketing služeb*. Praha: GRADA, str. 186.

Další významnou skupinou jsou zákazníci. Služby jsou produkovány v přímé interakci se zapojením s vlastním zákazníkem. Působení zákazníka v procesu služeb je neoddelitelná a tudíž role zákazníka významná. Míra spoluúčastníka 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.<sup>54</sup>

### 2.6.6 Materiál

V důsledku nehmotnosti služeb by měli 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.<sup>55</sup> 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 komfort a čistota.<sup>56</sup>

### 2.6.7 Procesy

Procesy poskytování služeb ovlivňuje především neoddelitelnost 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.<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: OLYMPIA, str. 113.

<sup>55</sup> JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. (2000). *Marketing služeb*. Praha: GRADA, str. 144.

<sup>56</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: OLYMPIA, str. 113.

<sup>57</sup> JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. (2000). *Marketing služeb*. Praha: GRADA, str. 164.

Procesy poskytování služby jsou ovlivňovány tím, zda objektem poskytování služby je spotřebitel nebo předměty v jeho vlastnictví nebo správě a zapojení hmotných prvků do poskytování služby.

Rozlišujeme tři operační systémy:

- a) Masové služby – jsou charakteristické nízkou osobní interakcí, vysokou standardizací poskytovaných služeb a možností nahrazení pracovní síly mechanizací a automatizací.
- b) Zakázkové služby – jsou charakteristické vysokou mírou přizpůsobivosti alespoň některých prvků nabídky potřebám zákazníků. Tyto služby mohou být někdy neopakovatelné.
- c) Profesionální služby – jedná se o služby poskytované specialisty, s vysokým zapojením poskytovatele i příjemce služby do procesu, s vysokou intenzitou práce, neopakovatelné.

Proces 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. Svoji roli hraje i komunikace s firmou. Jak dlouho trvá, než se zákazníci do firmy dovolají? Podávají zaměstnanci zasvěcené informace?<sup>58</sup>

#### 2.6.8 Metody užití v práci

Bakalářská práce používá následné metody a techniky požadovaného výzkumu. Pro analýzu a výsledek šetření stanovených hypotéz je použito dotazníkové 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 cílovou skupinu, návštěvníky klubu, využívající služby. Hlavními prvky jsou demografické zmapování struktury zákazníků, působení služeb a komunikace na zákazníky. Metoda strukturovaného rozhovoru (příloha č.2) je provedena ve spolupráci s marketingovým managerem klubu. Struktura

---

<sup>58</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: OLYMPIA, str. 113.

tohoto rozhovoru a získání potřebných informací je zaměřena do oblastí analýzy organizace (vnější, vnitřní) .

### **3 Analytická část**

Aplikační praktická 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, 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 těchto dat a zajistit tím objektivitu analýzy. Mezi tyto metody byl vybrán strukturovaný rozhovor s managerem klubu, dále dotazníková metoda pro sběr dat členů a návštěvníků, vlastního pozorování a také na základě poskytnutých interních materiálů.

#### **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 v roce 1985 se 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.<sup>59</sup>

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 vymezená stanovy (příloha č.8). 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 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 získání 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** jsou odlišné, GCCH a.s. zaměřuje svojí strategii na srovnávání s konkurenčními kluby a hledání možných cest získávat nad nimi přidanou konkurenční

---

<sup>59</sup> <http://www.hodkovicky.cz> (data k 25.11.2010).

výhodu. Tato strategie v praxi se 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 zákazníky – členy. Tyto úkoly realizuje odlišením cenové politiky od zákazníků přichozích, ale hlavně plánovanou novou kooperací pro rok 2011 s jinými golfovými kluby, které umožňují členům GCCPG využití externích osmnácti-jamkových hřišť a to golfový klub Kunětická Hora a Kynžvart.

### **3.3 Vnější analýza**

#### **3.3.1 PEST analýza v klubu**

Analýza vnějšího prostředí je provedena z pohledu PEST analýzy, mezi které patří faktory politicko právní, ekonomické, sociokulturní a technologické. Z pohledu politicko právních faktorů je častým problémem při 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%. Sociokulturní faktory představují předpoklad určité vzdělanosti členů klubu, její demografické rozložení a určující tím možné investiční schopnosti cílových skupin. 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.

### **3.4 Vnitřní prostředí v golfovém klubu GCCPG**

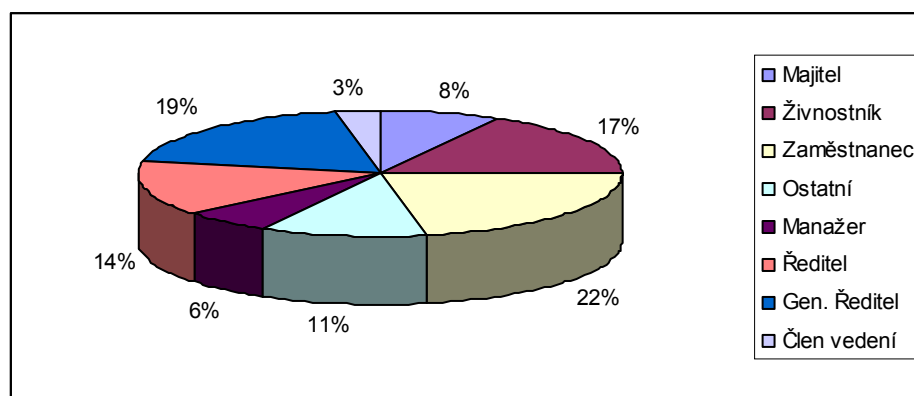
#### **3.4.1 Zákazník golfového klubu**

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, což je 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 posledního roku doznává určité stagnace. GCCPG nabízí množství osobních členství podrobně popsané ve stanovách klubu ( příloha č.7).

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, marketing služeb koresponduje s potřeby zákazníků, tudíž je nezbytné ne pouze zkoumat kvantitativní pohled – počet zákazníků, nýbrž jejich potřeby a nákupní chování. Na základě těchto úvah je provedena segmentace zákazníků a to segmentací demografickou, která dá odpověď na předem stanovenou hypotézu věkových skupin a zastoupení jednotlivého pohlaví v golfovém klubu a socioekonomickou, ukazující nám profesní strukturu členů a tím možnost odkrytí jejich potřeby a nákupní chování.

Graf 1 Socioekonomická segmentace 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 návštěvníků GCCPG

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 GCCPG tvoří více jak 50% věková kategorie 25-45 let. Tato skutečnost nám předem stanovenou hypotézu potvrzuje, která byla provedena a ověřena na základě strukturovaného rozhovoru (příloha č 2. ) s managerem klubu a analýzou vnitřního dokumentu.

Tabulka 2 Zastoupení jednotlivého pohlaví členů klubu GCCPG (%)

Pohlaví	Zastoupení
Muži	60
Ženy	30
Děti	10

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

Největší zastoupení 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 pohlaví je možné spojit s profesní strukturou členů, kde největší zastoupení má pohlaví mužské 60%, následují ženy 30% a



mládež do 18 let pouhých 10%. I tato závislost odkrývá potřebu marketingového cíle organizace, a to získání dětí a mládeže do řad nových členů.

### 3.4.2 Konkurence golfového klubu

V České republice je v současnosti cca 50tisíc 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

<b>Glofový klub</b>	<b>Hřiště</b>
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, Terezín, 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 stejně jako Golf Hostivař žádné výhody u partnerů mimo golfové prostředí, ne příliš dobrá známost klubu a

restaurace s příliš malou rozmanitostí jídelníčku a relativně vysoké ceny.

## Srovnání cen služeb a členských výhod

Tabulka 4 Srovnání cen služeb a členských výhod s konkurencí

Služba	GCCPG/Hostivař	GCCPG/Hostivař
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 GCCPG s přímým konkurentem Golf Hostivař jsou nižší, pouze ceny půjčených míčků má GCCPG vyšší.

## Srovnávání členských výhod

Tabulka 5 Srovnání členských výhod

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.

### 3.4.3 Organizace v klubu

Pro analýzu organizace je nutné zmapování především její organizační struktury, zdrojů a služeb.

#### 3.4.3.1 Finanční zdroje pro činnost v golfovém klubu

Na základě uskutečněného rozhovoru s marketingovým managerem golfového klubu GCCPG byla provedena struktura finančních příjmů. Ta je tvořena, generována GCCPG a složena převážně ze tří zdrojů. Největším přínosem zdrojů je hřiště a tréninkových ploch a to z 80%. Druhým největším zdrojem příjmů je sponzoring z 15% a 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.

#### 3.4.3.3 Lidské zdroje v klubu

Jedná se o dva subjekty, občanské sdružení, kterému náleží veškeré povinnosti, týkající se členské základny představované GCCPG a obchodní společnost, akciová společnost s cílem generovat finanční zisk, zastoupená GCCH. Zaměstnanecká struktura a její profesní rozdělení je podrobně popsáno v kapitole 3.5.5 Lidé.

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

### 3.4.3.3 Portfolio činnosti a aktivit v klubu

Rozdělení a rozlišení produktového portfolio sportovní organizace v závislosti na míře tržního podílu a velikosti tržního růstu monitorované v BCG-matici zahrnuje nabízející produkty-sloužby a jejich růstovou perspektivu. Portfolio zahrnuje především služby hřiště, tzv. Fee, dále pak využití tréninkových ploch, vlastní nabídka kurzů a turnaje.

Obrázek 4 BCG matice portfolio GCC

<b>Hvězdy</b> Kurzy 7%	<b>Otazníky</b> Turnaje 3%
<b>Dojné krávy</b> Hřiště 65% Driving 25%	<b>Hladoví psi</b> 0%

Zdroj : Strukturovaný rozhovor ( data 15.4.2011). Vlastní úprava.

Z následujících údajů je zřejmé, že především využití značného množství tréninkových ploch a nájem z tréninkových ploch jsou zásadním v e vztahu dosahovat úroveň tržního podílu a zajištění méně finančně úspěšně zisku generujících produktů a služeb.

## 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 být především odkrýt potřeby členu a návštěvníku. 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 29velmi podobné, ovšem na jedné straně

pořádané klubem a na straně druhé subjektem GAS, který v areálu samostatně 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. Tato 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 rozděleni 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 a celoročně otevřené a v současné době řeší vedení klubu možnost večerního osvětlení. Tréninkové plochy jsou rozděleny na část jih a sever. Na severu je 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 odpa“, 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 nejvyužívanější produkt jsou zde tréninkové plochy, následuje návštěva hřiště.

Pro volbu produktového portfolia je nutné vycházet z potřeb zákazníků 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 měli určit skladbu nabízené

služby. Při určení této nabídky je nutné zohlednit a vymezit konkurenční výhodu oproti konkurenci. Tenhle úkol má plnit určitá doplňková služba k výše uvedeným produktům jako například sauna, různé formy poradenství, společné akce, výlety apod. Doplňkové aktivity by měli 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 školy a školky, díky níž je šance včas získat malé zájemce a 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 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 zájemců. Je zde postrádán produkt či služba zaměřená na získávání vymezené cílové skupiny, dětí a rodičů, dále pak doprovázející a pěstující vlastní členy, jejich dlouhodobé začlenění do klubové struktury a tím zamezit tolik problematickému pohybu a fluktuaci 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 školky, školy pro získání dětí a rodičů.

### 3.5.2 Stávající cenová politika v klubu

Cena služby musí být předem kalkulována a musí zohlednit potřebu využití zákazníka cílové skupiny, nákladovosti a konkurenčních cen. V cenové politice služby by měla být zahrnuta ne pouze cena služby, ale i platební podmínky a možná rabatová

politika, umožňující a vymezující cílenou diferenciaci z pohledu zákazníků.

Strategie určení cenové politiky GCCH 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 GCCH 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 GCCH 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 a GCCH

Ceník služeb	Základní cena	Členská cena
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	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 diferenciaci 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.

### 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. Administrativní pracovníci 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, především kooperace a to více zaměřit na požadovanou cílovou skupinu 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. Strategii 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 do budoucna neplánuje.

V této oblasti byla stanovena také hypotéza této práce, zda-li je reklama rozhodujícím činitelem, nástrojem marketingové komunikace pro získávání nových členů, zákazníků. Sběr těchto dat byl proveden pomocí dotazníkové metody (příloha č. 3). Bylo dotázáno celkem 100 respondentů. Sběr dat byl proveden přímo na recepci klubu prostřednictvím administrativních pracovníků a manažera klubu.

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

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

Na základě výsledků šetření předem stanovené hypotézy je možné konstatovat, že reklama není hlavním komunikačním nástrojem získávání zákazníků v golfovém klubu. Předem stanovená hypotéza se nepotvrdila.

### 3.5.4.2 Public relations v golfovém klubu

Interní PR, styk s veřejností, se členy klubu probíhá především prostřednictvím oběžníku, informující o aktualitách v klubu. Dalším zdrojem je nástěnka v prostorách recepce, sdělující informace především 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 zákazníky, 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 uzavírány na základě dlouhodobých vztahu 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 velikosti počtu návštěvníků, v roce 2010 jich bylo 75 tisíc ročně a o jejich demografické a socioekonomické struktuře .

GCCH má v portfoliu celkem 27 sponzoringových partnerů.

**Generální partner** : Audi

**Hlavní partner** : PRE, Parkline International Schoul

**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 ní mělo nahlížet zkvalitněním sponzoringového procesu. Je vhodné vytvářet cílené strategie a akvizice na vhodné partnery. Umístění reklam sponzoru by mělo být v místech největšího výskytu návštěvníků s cílem umožnit reklamě co největší četnost možnosti jí 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 i ze zahrádky místní restaurace. Kontrola je prováděna kvantitativní formou, tedy možným počtem očí doplněn o struktuře návštěvníků. Mělo by dojít 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 zákazníka 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 GCCH je forma Merchandisingu realizována formou potisku loga klubu na trička, logo na zapichovátku pro úpravu greenu, logem na míčku a ručnicích (příloha č ). Cílem těchto opatření v golfovém klubu především zvýraznit pozitivní image v očích členů a návštěvníků areálu.

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

#### 3.5.5 Lidé v klubu

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

Management golfového klubu je tvořen marketingovým managerem panem Janem veselým, ekonomkou Janou Krafkovou a head greenkeeperem Miloslavem Toupalem. Klub má své zaměstnance a spolupracovníky, správce areálu, který je OSVČ a 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 klienty. Je zde zahradník OSVČ, pečující o rostlinstvo, keře a stromy. Klub disponuje třemi marschály, všichni jako OSVČ, dohlížející na provoz hřiště, provádějí kontrolu dodržování pravidel a etiky, greenkeepery v počtu šesti, všichni na hlavní pracovní poměr, odpovědní za řádný stav hřiště a dva pracovníci pečující o driving range, jejich náplň je sběr míčků a jamkování tréninkových ploch.

Golfový klub disponuje kvalitním 37 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 zajímavé je zde trenérská struktura čítající množství kvalitních trenérů, s bohatými zkušenostmi, ovládající několik světových jazyků. Naopak klub nepořádá žádná školení pro administrativní, 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 GCCH 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 GCCH 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 , *Navštívujete Pro Shop?* Bylo dotázáno celkem 100 respondentů.

- 6 respondentů                      navštívuje Pro shop
- 94 respondentů                    nenavštívuje Pro shop

V této části řetězce procesu služby je nalezeno kritické místo. V tomto řetězci probíhá následně registrace na recepci. Vlastním pozorováním jsem neviděl 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 výuka 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 100 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. Tato 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, možné rostoucí integrace a spojení s klubem, ale i k určité atraktivitě a tím možnosti se odlišovat od konkurence. I proto je materiální prostředí často spojováno s doplňkovým produktem.

V GCCH lze materiální prostředí rozdělit na základě mého pozorování na část parkoviště a vjezdu, klubovnu s veškerým zázemím a restaurací, Pro

shopem, hřiště, tréninkové plochy a materiální vybavení 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 veliká 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. Pro Shop je v porovnání s jinými golfovými kluby rozlehlý a i nabízený sortiment překvapivě mnohostranný. Restaurace je vedle recepcie, moderně zařízená, čistá ale na první pohled docela malá, tudíž při rozhovoru je třeba hovořit ne hlasitě, aby nebyl rušen stůl napříč restaurace. 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. Samozřejmostí je vybavení trenéra různými technickými pomůckami pro nácvik techniky, ale i možnost nejnovější počítačové programy technologie pro analýzu techniky úderu.

Materiální vybavení splňuje potřeby a požadavky, čistotu, technologické zabezpečení nejvyšší kvality. Jako jistá rezerva na zlepšení je zde pouze jednosměrný vjezd a výjezd tak také písková, prašná plocha parkoviště. Dále pak zbarvení recepcie 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 realizaci pomocí nástrojů marketingového mixu. Z tohoto důvodu jí lze při stavbě marketingového mixu považovat za klíčovou.

Na základě strukturovaného rozhovoru s manažerem GCCH 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 a organizační strukturou.

### 3.6.2 Slabé stránky organizace

Slabou stránkou je pouze 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 a identita členů ke klubu, produktová politika není zaměřená k cílové skupině, nedostatečná diferenciací cenové politiky pro členy a nezpevněná plocha parkoviště.

### 3.6.3 Příležitosti organizace

Jako příležitost se jeví rozvoj doplňkových služeb, aktivnější kooperace směrem k cílové skupině a efektivnější využití sponzorských příležitostí.

### 3.6.4 Hrozby organizace

Možnou hrozbu se naskýtá fluktuace a možná ztráta členské základny, ztráta image a identity členů klubu, nárůst velkého počtu konkurenčních hřišť, probíhající finanční krize a s tím spojená omezená spotřeba a omezené časové možnosti a také určité nebezpečí přírodních vlivů, povodní z Vltavy vlivem přívalových dešťů.

## **4 Implementace a návrh marketingového mixu v GCCPG**

Na základě realizované analýze prostředí, dotazníku vyplněným respondenty, strukturovaného rozhovoru <sup>41</sup>s managementem golfového klubu a



vlastního pozorování a výsledků SWOT analýzy je navržen doporučující, doplňující marketingový mix nový.

#### **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. V praxi to znamená, více společných kurzů pro rodiče s dětmi, společné trénování, rodiče u jednoho trenéra, děti u druhého, využívat společný čas apod.

Dalším důležitým bodem pro vytvoření přidané hodnoty k produktu a tím i konkurenční výhody, pomocí doplňkové služby. Rozšíření o doplňkové služby by mohlo být směrem nepohybových, společenských aktivit, jako společná setkání, výlety či jiných poradenských služeb, stravovací, zdravého stylu apod. a budovat tímto způsobem vztah členů ke klubu. Veškeré aktivity by měli směřovat k pocitovému uspokojení potřeb. Člena je možné získat, či udržet, pokud se v klubu bude dobře cítit.

#### **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 a to 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 GCCH značně zaostává za konkurencí. Zde se zvýšení intenzity kooperací vyloženě nabízí. Tato kooperační distribuční cesta musí být směřována k jiným klubům, nejlépe splňující kritéria 18-ti jamkového hřiště a pokud možno regionální dostupnosti.

V tomto případě se nabízí akvizice u klubu ve Středočeském kraji, v 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 dostupné, nabízet speciální golfová 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** není v GCCH hlavním zdrojem získávání nových potenciálních zákazníků, 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. Tento záměr lze docílit především interiérovou reklamou, v nákupních centrech či reklamou v kinech při dětských představeních doprovázející děti rodiče anebo pomocí direkt mailu, nebo outdoorovou reklamou v autobusech MHD, kde je možné oslovit vybranou cílovou skupinu a vhodnou nabídkou jí přesvědčit.

**Public relations** probíhá v klubu převážně v rovině elektronické, virtuální jež neprospívá identity člena s klubem. Zde je možnost vydávat tištěný klubový magazín, zvýrazňující hmatatelnost, integraci identitu členů. Každý den všichni z nás obdrží množství mailu, jejichž hodnota splývá. Tento klubový časopis by mohl vycházet na začátku sezóny a obsahovat následující informace. Dosažené sportovní úspěchy, slova představitelů klubu, chystaná 43 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 sponzoru. V klubu je sponzoring realizován na základě kontaktu a vztahu či tradice, ceny tvořené 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. 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, návštěvníků 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. 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 oblasti 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 pomoci „Corporate

komunikaci“, rozšířit 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 lidských zdrojů v klubu**

Struktura a výběr nastavených pozic kopíruje promyšlený proces pro specifikaci 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. Tato je podpořena vysoce kvalifikovaným trenérským personálem a kompetentním a angažovaným managementem

Tuto aktivitu je nutné dále podpořit a vyvolat kompetentním, odborným zásahem zaměstnance, zabezpečující každodenní odborné poradenství. Z toho 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 procesu služeb v klubu**

Všechny části procesu realizace služby by měli 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 členu. Jako možné řešení je snaha více a záměrně integrovat členy do těchto subjektu.

V restauraci je možné záměrně pořádat v určitých termínech setkání členů, společná setkání, večere, zábavný program 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 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“ byl popis konkrétního stávajícího marketingového mixu golfového klubu Golf & Country Club Prague, jeho analýza a implementace marketingového mixu nového pro období následujících let 2012 – 2014. Domnívám se, že tato bakalářská

práce tento stanovený úkol a cíl dosáhla.

V teoretické části byl 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. Svoji 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 v klubu je ve věku 25 – 45 let. Na základě dotazníkového šetření u cílové skupiny golfového klubu se tato hypotéza potvrdila. Druhou stanovenou hypotézou bylo, že reklama je rozhodujícím nástrojem marketingové komunikace k získávání nových zákazníků a členů. Zde se však na základě dotazníkové metody tato hypotéza nepotvrdila. Na základě analýzy prostředí a výsledků dotazníku, strukturovaného rozhovoru, vlastního pozorování byl stanoven marketingový mix stávající, doplněn o implementaci marketingového mixu nového, doplňujícího.

Produktová politika nabízí velké množství služeb, avšak chybí větší nabídka, která by zasáhla požadovanou cílovou skupinu, jež jsou rodiče s dětmi, jako potenciál budoucnosti. Jako řešení se nabízí možné společné rodinné kurzy (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 diferenciacce a tím možné rozlišení členů a příchodících 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 <sup>47</sup>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 sponzoringem. 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 představení. 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, doprovázející návštěvníky a členy klubu. Proces služeb je zde bez kritických a časových rezerv, určité zlepšení lze přispět větším zájmem o místní restauraci, především díky společných, plánovaných setkání, a také snahu více integrovat místní Pro shop a tím zvýšit jeho návštěvnost. Tuto skutečnost by mohla vyřešit speciální dny s doprovodnou instrukcí ke golfovému vybavení v obchodě. Areál klubu je nový a moderní, splňující náročná kritéria obstát s konkurencí. Zlepšení je ale nutné především v části parkoviště, které nemá zpevněné plochy a tím kvalitativně nekoresponduje s místní klubovnou a hřištěm.

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 GCCH*. Praha: GCCH, 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.

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: 49



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

### **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. 2010-25-11]. Dostupné z WWW : < <http://hodkovicky.cz> >.

...

# 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 Podkovičkách?

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?

.....

## **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 informačními technologiemi pro činnost klubu, a také možností poskytnout odbornou protislužbu, příkladem může být mediální pomoc v časopisech, v 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 GCCHP 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 klubovny pro interní firemní účely, umístění na stránkách klubového internetu, pronájem parkovacích míst, možnost prezentace výrobku při všech akcích konaných GCCHP – podpora prodeje, umístění loga firmy na tréninkových míčkách.

### **Sponzorské balíčky**

#### **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 výukových kurzů pro zaměstnance, volný vstup na hřiště a tréninkové plochy, umístění na klubových internetových stránkách a možnost podpory prodeje při akcích GCCHP.

#### C – MEDIÁLNÍ PARTNER

- dvě parkovací stání, umístění reklamy na driving rangi, příchodové cestě k odpališti č. 1, dále na odpalištích 1, 9, pět výukových 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 administrativních 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 sponzoringovou 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 Merchandising golfového klubu**

- 1) zapichovátko s logem GCCPG
- 2) ručník s logem GCCPG
- 3) tričko s logem GCCPG



## Příloha 7 Fotogalerie

Klubová recepce



Prodejna golfových potřeb – Pro shop



Vstup do klubovny



Klubovna GCCPG



Příjezdová cesta do klubu



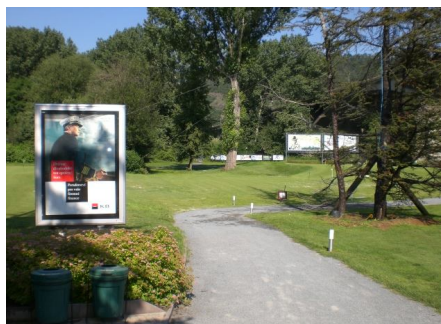
Parkoviště před areálem GCCPG



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/5-05/1-27528/95-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 „mateřské hřiště“), provozovaném společností Golf & Country Club Hodkovičky a.s. (dále jen „Společnost“), která je také členem klubu. Členové klubu požívají ve vztahu k užívání mateřského 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 zaplacená.
  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 pracovně-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 nepřenositelné 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 obecné 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 prodlení 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-mallovou zprávou 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 usnášeníschopné, je-li přítomna alespoň jedna třetina členů klubu oprávněných na shromáždění hlasovat. Není-li shromáždění členů v určenou dobu usnášeníschopné, je výbor klubu oprávněn zahájit náhradní shromáždění členů po marném uplynutí 30-minutové lhůty. Takto zahájené shromáždění členů je pak usnášeníschopné 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 shromáždění členů. Člena výboru, voleného shromážděním členů, může navrhnout kterýkoliv z členů klubu.

Dva členy výboru jmenuje a odvolává Společnost. Tito dva členové výboru, jmenovaní 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



- dotace
- sponzorské příspěvky
- dary.

2. Způsob určení výše a výběru příspěvků je definován v čl.V. těchto stanov.



#### **Článek XVII. Vztah mezi klubem a Společností**

1. Vztah mezi klubem a Společností, zejména pak rozsah práv a nároků na různá plnění a služby členům klubu ze strany Společnosti při užívání mateřského hřiště, je specifikován zvláštní smlouvou (Smlouvou o spolupráci), která vychází z principů, zakotvených v těchto stanovách (dále jen „Smlouva“).
2. Klub je srozuměn s tím, že za služby, poskytované jeho členům ze strany Společnosti při užívání mateřského hřiště, bude každý člen Klubu, který chce služby využívat, povinen ročně platit Společnosti příspěvek na údržbu a rozvoj golfového areálu (roční fee). Výše ročního fee a specifikace služeb poskytovaných členům Klubu budou stanoveny ve Smlouvě. Společnost si vyhrazuje právo odepřít členovi Klubu výhod člena Klubu v souvislosti s využíváním golfového areálu při neuhrazení ročního fee.
3. Společnost je řádným členem klubu. Její členství je osvobozeno od placení jakýchkoli příspěvků, ať vstupních či ročních, pokud není Smlouvou dohodnuto jinak.

#### **Článek XVIII. Závěrečná ustanovení**

Tyto stanovy byly schváleny shromážděním členů dne 23.2.2010.