

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

**PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA ŘÍZENÍ**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ**

**BC. EDITA URBANOVÁ**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Urbanová Edita

Provoz a ekonomika

Název práce

**Strategické marketingové plánování**

Anglický název

**Strategic marketing planning**

---

### Cíle práce

Cílem práce je formulace marketingové strategie pro zvolený subjekt (Golf Resort Hodkovičky). Doporučení jsou zaměřena na změnu nastavení jednotlivých nástrojů marketingového mixu s cílem udržet, popř. posílit konkurenceschopnost daného podniku.

### Metodika

V teoretické části práce, sestavené na základě komparace relevantních informačních zdrojů, jsou vymezeny hlavní principy a postupy strategického řízení se zaměřením na řízení marketingové. Práce se skládá z analýzy marketingových příležitostí a identifikace hrozeb, výběru cílových trhů, návrhu marketingové strategie a plánování jednotlivých marketingových nástrojů. Použité metody: analýza-syntéza, indukce-dedukce, specifikace, analogie, metody marketingového výzkumu, statistické metody, deskripce aj. Postup řešení práce odpovídá danému harmonogramu.

### Harmonogram zpracování

1. Shromáždění literatury a informačních zdrojů – studium podkladů – do 10. 6. 2013
2. Určení cíle práce a metodiky – do 30. 6. 2013
3. Tvorba zadání práce – do 30. 8. 2013
4. Zpracování teoretických východisek – rešerše odborné literatury a relevantních informačních zdrojů – do 20. 10. 2013
5. Realizace vlastní práce – analytická část (analýza sekundárních dat, primární šetření) + syntetická část práce (návrhy a doporučení) – do 1. 2. 2014
6. Zpracování konečné verze práce (čistopisu) – do 20. 2. 2014
7. Komplexní korektura textu – do 20. 3. 2014

### Rozsah textové části

60-80 stran

### Klíčová slova

strategický marketingový proces, marketingový mix, situační analýza, marketingové cíle, marketingová strategie, marketingový plán

### Doporučené zdroje informací

BOUČKOVÁ, Jana a kol. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.  
FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.  
HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.  
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.  
KAŠÍK, Milan, HAVLÍČEK, Karel. Marketing při utváření podnikové strategie. Praha: Vysoká škola finanční a správní – EUPRESS, 2009. ISBN 978-80-7408-022-7.  
KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení: Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.  
KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Mária. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.  
KOTLER, Philip. Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola. 7. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2.  
KOTLER, Philip, KELLER, Kevin L. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.  
KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.  
McDONALD, Malcolm, HUGH, Wilson. Marketingový plán: Příprava a úspěšná realizace. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.  
MEFFERT, Heribert. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4.  
PŘIBOVÁ, Marie a kol. Marketingový výzkum v praxi. Praha: Grada Publishing s.r.o., 1996. ISBN 80-7169-299-9  
SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

### Vedoucí práce

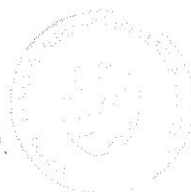
Vokáčová Lucie, Ing.

### Termín odevzdání

březen 2014

  
prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry



  
prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.  
Děkan fakulty

V Praze dne 30.10.2015

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Strategické marketingové plánování" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2015

---

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své diplomové práce paní Ing. Lucii Vokáčové za její trpělivost, odborné vedení, rady a konzultace při průběžném zpracování mé diplomové práce.

# STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

---

## STRATEGIC MARKETING PLANNING

### SOUHRN

Cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie pro Golf & Country club Hodkovičky, a.s. V práci se jedná o první etapu strategického marketingového plánování, kde jsou využity nástroje situační analýzy, STEP analýzy, analýzy konkurence, marketingového mixu, finanční analýzy a v neposlední řadě SWOT analýzy. Výstupem je návrh marketingových strategií na rozšíření nabízených služeb a rozvoje nového produktu. Podnik nabízí devíti jamkové hřiště a golfové služby na kraji centra Prahy. Pokud se společnost zaměří na získání konkurenční výhody na daném trhu, může dostat svých vytyčených cílů a stát se významnějším hráčem tohoto segmentu.

**Klíčová slova:** Marketingová strategie, STEP analýza, analýza konkurence v odvětví, analýza trhu, marketingový mix, finanční analýza, SWOT analýza

### SUMMARY

The aim of the thesis is to propose a marketing strategy for Golf & Country Club Hodkovičky, a.s. The work is the first phase of strategic marketing planning, where they are used tools situational analysis, STEP analysis, competitive analysis, marketing mix, financial analysis, and SWOT analysis. The output is a draft marketing strategies to expand service offerings and new product development. This company offers a nine-hole course and golf service at the edge of the city center. If the company will focus on gaining a competitive edge in the market, it can meet its stated objectives and to become a major player in this segment.

**Key words:** Marketing strategy, SWOT analysis, competition in the industry, market analysis, marketing mix, financial analysis, SWOT analysis

## OBSAH

1	Úvod.....	7
2	Cíl práce a metodika.....	8
3	Teoretická východiska .....	10
3.1	Strategický marketingový proces.....	10
3.2	Marketingové prostředí podniku .....	11
3.2.1	Vnější prostředí .....	11
3.2.2	Vnitřní prostředí.....	17
3.2.3	Swot analýza .....	28
3.3	Formulování marketingové strategie.....	29
4	Charakteristika společnosti .....	37
4.1	Základní údaje o společnosti.....	37
5	Vlastní práce.....	39
5.1	Analýza vnějšího prostředí.....	39
5.1.1	Analýza makroprostředí .....	39
5.1.2	Analýza mikroprostředí.....	43
5.2	Analýza vnitřního prostředí.....	55
5.2.1	Marketingový mix.....	55
5.2.2	Finanční analýza společnosti.....	65
6	Návrhová část.....	69
6.1	Generování strategických alternativ.....	69
6.2	Návrh marketingové strategie .....	72
7	Závěr .....	81
8	Použitá literatura .....	84
9	Přílohy.....	87

## SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

- Tabulka č. 1 Ansoffova matice
- Tabulka č. 2 Čtyři strategie cenového positioningu
- Tabulka č. 3 Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč
- Tabulka č. 4 Aktuální data o uchazečích o zaměstnání a volných pracovních místech
- Tabulka č. 5 Roční inflace Českého republiky
- Tabulka č. 6 Ceník Golf Hostivař
- Tabulka č. 7 Statistika registrované členské základny
- Tabulka č. 8 Termíny tréninků
- Tabulka č. 9 Ceník Golf Resort Hodkovičky
- Tabulka č. 10 Ukazatele rentability
- Tabulka č. 11 Ukazatele aktivity doba obratu
- Tabulka č. 12 Ukazatele likvidity
- Tabulka č. 13 Ukazatele zadluženosti
- Tabulka č. 14 SWOT matice
- Tabulka č. 15 Předpokládané tržby dle návštěvnosti
- Tabulka č. 16. Bod zvratu v Kč
- 
- Obrázek č. 1 Složky marketingového mixu
- Obrázek č. 2 Počet obyvatel v Hl. m. Praze v letech 2000 až 2014
- Obrázek č. 3 Mapa hřiště Golfového areálu Hostivař
- Obrázek č. 4 Logo Golf Hostivař
- Obrázek č. 5 Mapa Golf Hostivař
- Obrázek č. 6 Mapa hřiště Golf Resort Hodkovičky
- Obrázek č. 7 Loga společnosti Golf Resort Hodkovičky
- Obrázek č. 8 Mapa Golf & Country Club Hodkovičky a.s.



# 1 ÚVOD

Každá společnost podniká za cílem maximalizovat vlastní bohatství. K tomu, aby výnosy byly vyšší než náklady, je třeba docílit uspokojování potřeb zákazníků. Podnik, pro který je zákazník nejdůležitějším článkem procesu, musí neustále sledovat jeho měnící se přání a přizpůsobovat se mu. Potřeby zákazníků jsou naplňovány prostřednictvím nabízených výrobků a služeb na daném trhu, kde podnik čelí riziku. Snahou podnikatele je navrhnout takovou strategii, která by rizika eliminovala a navýšila tak hodnotu firmy. Nejedná se vždy o zisk, ale například o zlepšující se postavení na trhu. Termín strategie je chápán jako schéma postupu, jak dosáhnout vytyčených cílů podniku na základě znalostí svého prostředí. Z toho vyplývá, že stanovení správně marketingové strategie a nastavení marketingového mixu má významný vliv na budoucí hospodářský vývoj společnosti. Strategickým plánováním se zabývá top management, který definuje dlouhodobé cíle a určuje směr vývoje, s kterým musí být obeznámena celá sféra činnosti podniku.

Tato práce se zaměřuje na společnost Golf & Country club Hodkovičky, a.s. orientující se na nabídku golfových služeb. Jedná se o golfové městské hřiště, jehož snahou je získat spokojené zákazníky díky opakovaně nabízeným kvalitním službám a inovacím své nabídky. Historie golfu spadá na území České republiky do začátku 20. století a od roku 1995 dochází k jeho dynamickému rozvoji.

Výběr tématu diplomové práce není náhodný. Autorka hrála golf závodně a pohybuje se v golfovém prostředí již 16 let. Mimo to pracovala právě pro Golf Resort Hodkovičky a jejím přáním je pracovat jako manažerka v golfovém klubu.

## 2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem této diplomové práce je navrhnout marketingovou strategii pro Golf & Country club Hodkovičky, a.s. nacházející se v hl. městě Praha. Práce je zaměřena na využití tržních příležitostí a získání konkurenční výhody v daném oboru.

Teoretická část je zpracována na základě prostudování odborné literatury, týkající se strategického marketingového procesu a jeho etap, jako jsou plánování, realizace a kontrola. Práce se zabývá pouze první etapou, kdy se charakterizuje situační analýza dělicí se na vnější a vnitřní prostředí podniku. Postupně jsou popsány její části a to STEP analýza, analýza konkurence v odvětví – Porterův model, marketingový mix, finanční analýza a poslední sekci je formulace marketingových strategií a její typologie.

V praktické části je zpočátku charakterizován vybraný podnik dle obchodního rejstříku a definován předmět podnikání prostřednictvím klasifikace ekonomických činností CZ-NACE. Informace o vývoji ukazatelů STEP analýzy popisují vnější okolí podniku a jsou čerpány z internetových zdrojů Českého statistického úřadu. Konkurenční ring vnějšího prostředí je popsán Porterovým modelem pěti hybných sil. Na území České republiky se nachází celkem 102 golfových hřišť. Golf Resort Hodkovičky patří mezi devíti jamkové městské hřiště. Proto pro stanovení hlavních konkurentů jsou stanoveny normy devíti až osmnácti jamkové hřiště a dostupnost. Podklady jsou čerpány z internetových zdrojů o příslušném odvětví. Další částí vnějšího prostředí je analýza trhu skládající se z analýzy konkurentů, jehož podkladem je marketingový mix hlavního konkurenta. Popisuje vzdálenější umístění konkurenta od centra, který nabízí širší škálu služeb. V budoucnu své služby rozšíří o výstavbu další bytové rezidence a devítky, která konkurenta zkompletuje na osmnácti jamkové hřiště. Informace jsou získány z webových stránek konkurenta. Další je analýza zákazníků definující počet a strukturu klientů. Data jsou čerpána ze statistik České golfové federace.

Samostatná charakteristik vybraného podniku je popsána marketingovým mixem. Součástí popisu základních údajů o městském devíti jamkovém hřišti je mimo jiné marketingová komunikace, které představuje významný viditelný nástroj masové komunikace. Dále zde jsou popsány spolupráce s kvalifikovanými pracovníky v golfovém odvětví. Pro vyhodnocení finanční situace podniku jsou definovány poměrové ukazatele, které popisují rentabilitu, aktivitu, likviditu a zadluženost podniku. K provedení finanční analýzy jsou použity finanční výkazy společnosti zveřejněné na obchodním rejstříku.

Výsledky vnějšího a vnitřního prostředí jsou zaneseny do SWOT analýzy a následně její sumarizace umožňuje zpracování matice, která konfrontuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Na základě všech získaných výsledků a zkušeností autorky jsou vybrány hlavní marketingové strategie.

## 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 3.1 STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES

Novým i stávajícím společnostem je nabízeno spousta příležitostí na trhu jak navýšit prosperitu firmy. Úkolem top managementu je tyto příležitosti odhalit a zároveň počítat s určitým faktorem rizika a nejistoty. Výběr vhodného investičního projektu má dopad na danou firmu společně s jejím okolím. Tudíž společnost klade velký důraz na vhodný výběr marketingové strategie, díky jejichž postupu dokáže dosáhnout svých vytyčených cílů.

Proces strategického řízení probíhá ve třech po sobě jdoucích etapách, a to **plánování, realizace a kontrola**.

Každé plánování je zaměřeno do budoucnosti, kdy společnost jasně definuje poslání podniku. Zpočátku je důležitá tzv. situační analýza, během níž firma provádí analýzu marketingového prostředí, analýzu příležitostí, trhu, konkurence, momentální podnikové situace a redukuje možnosti omylů. Na základě výsledků stanoví marketingové cíle kompatibilními s vytyčenými podnikovými cíli. Podstatou je tedy sestavit marketingový plán sloužící jako základ marketingového řízení podniku a vybrat strategii vedoucí k dosažení cílů v určitém časovém horizontu na specifických segmentech celkového trhu.

Ve fázi realizace budou stanovené plány převedeny do každodenní praxe. Zahrnuje soubor aktivit, jejichž prostřednictvím se číselné údaje i verbálně vyjádřené úkoly plánu mění v reálné výrobky a služby. [13]

Zpětnou vazbou je závěrečná kontrola, která prověří správnost zvoleného směru postupu a případně upozorní na nezbytné nápravné opatření.

## 3.2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ PODNIKU

Smyslem marketingového přístupu je díky teoreticky propracovaných a ověřených nástrojů, principů a postupů uspokojit očekávání a potřeby zákazníků lépe než tomu nabízí konkurence a zároveň dosáhnout vytčeným cílům podniku společně s navýšením dosažitelnosti úspěchu na trhu.

Marketing v podstatě není všelék, který vyřeší veškeré podnikatelské problémy např. v oblasti financování, ale hraje velmi důležitou roli při vytváření podnikatelského plánu.

Marketingová činnost totiž spíše představuje dlouhodobou, systematickou a plánovitou realizace veškerých aktivit podniku a jejich jednoznačnou orientaci na trh a jeho požadavky. [8] Tudíž marketingové prostředí se dělí na vnější prostředí a vnitřní prostředí.

### 3.2.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

#### MARKETINGOVÉ MAKROPROSTŘEDÍ PODNIKU

Také můžeme hovořit o faktorech nekontrolovatelných (determinujících), které ovlivňují firmu zvenčí a tudíž firma na ně nemá jakýkoliv vliv a musí být schopna na ně reagovat. Marketéři musí pozorně sledovat jejich trendy a vývoj a podle potřeby jim přizpůsobit své marketingové strategie. [6] Lze je zahrnout do akronymu STEP, tedy o faktory:

- ❖ *Sociálně-kulturní* – se rozdělují na faktory demografické a kulturní. Demografie se zabývá základními ukazateli, např. věk, pohlaví, úroveň vzdělanosti, zaměstnání, atd. Zatímco kulturní souvisí se způsobem a hodnoty života lidí. Primárně o ty faktory, které mají vliv na chování spotřebitelů na trhu, např. životní styl, přístupy k práci a volnému času, atd.
- ❖ *Technologické* – jsou dominantním složkou marketingové prostředí. Je důležité věnovat neustálou pozornost technickým a technologickým pokrokům

a investovat finanční prostředky na výzkum a vývoj. V reálu velké investice se týkají pouze multinacionálních firem a střední a malé firmy se zaměřují spíše na menší zdokonalování svých výrobků a služeb. Proto inovace vytvářejí příležitosti pro investování a tím zvýšení hospodářského rozpočtu.

- ❖ *Ekonomické* – jedná se hlavně o faktory související s kupní silou spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Celková kupní síla závisí na běžných příjmech, cenách, úsporách a úvěrech. [14] Existují různé typy příjmových skupin, které žijí na životním minimu či naopak si můžou dovolit luxusní služby a zboží. Proto distribuce příjmů do jednotlivých příjmových skupin obyvatelstva je sledována obchodníky. Faktory ovlivňující strukturu příjmů jsou inflace, vysoké daně a nezaměstnanost. Naopak měnící se spotřeba spotřebitelských výdajů závisí na růstu příjmu. Pokud důchod se navýší, rodina investuje více peněz do ostatních kategorií, tj. ošacení, doprava, vzdělání, zdraví a úspory.
- ❖ *Politicko-právní* – zahrnují faktory ve vnitrostátním a mezinárodním měřítku, které můžou ovlivnit situaci na trhu a mít neblahý vliv na životní prostředí. Marketingové rozhodnutí je ovlivněno různými zákony (ochrana spotřebitele, společnosti, atd.) vydávající vládou a vládními agentury.

Díky analýze tohoto okruhu faktorů pomůže firmě ukázat její příležitosti a hrozby, které jsou na trhu skryty a naopak trh nabízí. V širším slova smyslu můžeme hovořit o SWOT analýze, která je více rozepsána ve své kapitole 3.2.3.

## **MARKETINGOVÉ MIKROPROSTŘEDÍ PODNIKU**

Úspěch společnosti nezávisí pouze na samostatném jejím jednání, ale zahrnují i další okolnosti a situace, které ji ovlivňují. Hlavní účelem marketingu je vyřešit určitý problém či vyhodnotit příležitosti nebo hrozby. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku. [11] K tomu, aby firma se ziskem uspokojovala potřeby zákazníků, se musí spojit s následujícími činiteli:

- ❖ *Dodavatelé* – tvoří základnu úspěchu firmy, jelikož firma je na nich závislá. Člení se na několik různých kategorií od materiální složky až po reklamní agenturu. Faktor dodavatelé je třeba sledovat dlouhodobě. Musí být schopný reagovat na nepříznivé jevy na trhu a to z důvodu časného dodání kvalitního zboží či služby zákazníkovi.
- ❖ *Firma* – je stále se vyvíjecí živý organismus, který je závislý na správném chodu jeho orgánů např. marketingový, výrobní, finanční a technické prvky (viz kapitola 3.2.2. Vnitřní prostředí).
- ❖ *Obchodníci* – respektive distribuční mezičlánky, které zajišťují činnost na profesionální úrovni. Distribuční články se specializují v různých odvětvích, např. zprostředkování nákupu a prodeje zboží, marketingové agentury, pojištění a finanční organizace. Lze je rozdělit na zprostředkovatelské agenty a obchodní zprostředkovatelé. Zprostředkovatelští agenti mají na starosti dodat zboží ve správném množství a čase na určené místo. Však nenesou právní zodpovědnost za prodávané zboží. Naopak obchodní zprostředkovatelé nakupují zboží za účelem dalšího prodeje. Jedná se zpravidla o velkoobchodníky, maloobchodníky a překupníky.
- ❖ *Zákazníci* – jedná se o skupinu heterogenních spotřebitelů s různými požadavky a přístupy k nákupu. Každý spotřebitel vyžaduje jiný přístup, proto spotřebitelský trh se rozděluje na:
  - Spotřebitelské trhy – jedná se o souhrn všech jednotlivců a domácností, kteří nakupují zboží a služby výhradně pro svoji potřebu.
  - Průmyslové trhy – organizace kupující zboží a služby za účelem výroby finálního výrobku či služby přinášející zisk či jiný vytyčený cíl.
  - Překupnické trhy – jedná pouze o nákup zboží či služby a následného prodeje k získání příslušného zisku.
  - Vládní a nevýdělečné trhy – nakupují zboží a služby pro zabezpečení veřejných služeb nebo poskytují lidem, kteří je potřebují.
  - Mezinárodní trhy – zákazníci, kteří pobývají v zahraničí a mezi něž patří zahraniční spotřebitelé, výrobci, překupníci a vlády.

Úspěšná firma musí být schopna reagovat na specifika jednotlivých trhů a využívat je k jejímu prospěchu.

Podnik se stále musí starat o své stálé zákazníky a porozumět způsobu jejich uvažování a rozhodování při nákupu. Což vede k efektivnímu vývoji nových výrobků a služeb dle jejich přání. Nesmí opomenout ani na potencionální zákazníky. Jedná se o osobu hledající konkrétní výrobek či službu, která vlastní potřebné finanční prostředky. Znalost spotřebitele je podmínkou sestavení účinného propagačního programu a je rovněž nepostradatelná pro stanovení přiměřené prodejní, cenové a distribuční strategie. [17]

- ❖ *Konkurence* – velmi důležité je znát vlastní konkurenci jejich cíle, strategie, silné a slabé stránky a snažit se, aby společnost uspokojovala své zákazníky lépe než oni. Pro vyhodnocení postavení vlastního podniku vůči hlavním konkurentům slouží analýza konkurentů.

**Analýza konkurentů** poukazuje, že strategie konkurentů jsou na sebe vzájemně závislé. Tedy podnikem vybraná strategie má vliv na hlavní konkurenty a jejich strategické tahy. Manažeři při výběru strategie musí brát na zřetel soupeřovy současné a budoucí kroky k posílení jeho konkurenční výhody. Vrcholoví manažeři plní své rozhodnutí na základě **marketingového výzkumu**, který jim shromáždí, analyzuje a interpretuje informace o trhu. K nejobvyklejším úlohám marketingového výzkumu patří odvození určitých charakteristik daného trhu, zejména odhad úrovně poptávky, analýza podílu na trhu, rozbor tržeb z prodeje, studie obchodních a ekonomických tendencí, sestavení krátkodobých i dlouhodobých prognóz, studie konkurenčních výrobků, cenové studie, testování nových i existujících výrobků a testování účinnosti reklamy a ostatních forem propagace. [17] Z analýzy trhu musí vyplynout odpovědi na konkrétní otázky, tj.: velikosti nabídky a poptávky, potřeby a vlastnosti zákazníků a role konkurence. Díky konkurenčnímu prostředí se vytváří tlak na snižování nákladů, zdokonalí výrobků a zvýšení obrátu.

- ❖ *Veřejnost* – jedná se o relevantní skupinu, která má zájem i vliv na schopnost podniku dosahovat svých cílů. Je důležité být s veřejností zadobře, jelikož dokáže



díky rozšiřování informací, vybudovat dobrou pověst podniku či naopak poskvrnit. Moudrá společnost neustále plánuje veřejně prospěšné akce k ucelení vztahů s důležitou veřejností. Dále usiluje o soulad s následujícími skupinami veřejnosti:

- Finanční veřejnost – jedná se o instituce, které poskytují finanční prostředky, tj. banky, pojišťovny, investiční společnosti a firmy bursovních makléřů.
- Sdělovací prostředky – mají velkou moc v společenském, politickém a kulturním světě. Existují různé typy hromadných sdělovacích prostředků, ale jeden prvek mají stejný – šíření informací.
- Vládní veřejnost – při sestavování marketingového plánu se musí brát ohled i na vládní vývoj, který je třeba stále prodiskutovávat s právníky.
- Občanská sdružení – společnost si musí pěstovat dobré vztahy i s takovými skupinami jako pro ochranu životního prostředí či menšiny.
- Občanská veřejnost – dále je důležité jaký postoj má veřejnost vůči výrobkům a jejich obchodních praktikách, např. charitativní účely.
- Interní veřejnost – zahrnuje motivovat a informovat své dělníky, úředníky, manažery a správní radu.

### **Porterův model**

Pro analýzu mikroprostředí lze využít Porterův model tedy analýzu konkurence v odvětví. Cílem analýzy konkurentů je najít takovou pozici pro podnik v odvětví, kde bude odrážet tlak pěti hybných sil a využije možnosti trhu ve svůj prospěch.

Definuje základních pět hybných sil působících v konkurenčním odvětví, které bezprostředně ovlivňují podnikání firem. Manažeri je zahrnována do přípravy strategie podniku.

### *Ohrožení ze strany nových konkurentů*

Týká se převážně nových progresivně se rozvíjejících oborů, kde se utváří celkový trh. Pokud se nová firma rozhodne vstoupit do daného odvětví, může se ocitnout s několika bariéry. Vstup na trh může zabránit nedostatek finančních prostředků, respektive kapitálová náročnost, úspor z rozsahu a přístup k distribučním kanálům. Dále trhy zaměřující se na diferenciaci výrobků se velmi chrání proti novým konkurentům. Další obranou může být vlastnické právo, výhodnější podmínky, vládní dotace nebo výhodné umístění, což vede k nákladovému znevýhodnění nového podniku. Vládní politika může znepříjemnit vstup svými zásahy, jako jsou regulační opatření nebo bezpečnost práce.

### *Vyjednávací síla dodavatelů*

Síla dodavatelů je tím silnější, čím podnik je na nich víc závislý. Dodavatelé dokážou svou silou zvýšit cenu nebo snížit kvalitu výrobků (surovin). Nejvíce vyjednávací síla je patrná v technologickém odvětví nebo strojírenství, kdy dovážený výrobek je více specifikovaný a vstupní investice do strojů byly velmi vysoké pro dodavatele.

### *Vyjednávací síla odběratelů*

Odběratelé mají silný nátlak na snížení ceny a kvalitu produkce odvětví. Jejich síla roste, pokud nakupují ve velkém, produkt je pro ně významný nejen v dosahovaném zisku, ale i se produkt sám bohatě zaplatí a odběratelé se koncentrují na kvalitu.

### *Ohrožení substituty*

Čím vyšší je možnost nahrazení služby či výrobku, tím odvětví je méně atraktivní. Jedná se o technologické inovace poskytující lepší uspokojení zákazníkovi nebo jsou vyráběny v segmentech dosahujících vyšších zisků.

### *Rivalita mezi existujícími podniky*

Společnosti se neustále snaží o posílení pozice v odvětví a tím rivalita stoupá v několika okolnostech. Pokud společnosti jsou stejně velké a zvýšení podílu jde pouze na úkor konkurenta. Fixní a skladovací náklady jsou vysoké a nové kapacity vznikají s velkým časovým rozestupem z ekonomických důvodů. Posledním faktorem je různé sledování cílů a neshoda na způsobu konkurence.

### **3.2.2 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ**

Dále je zapotřebí sledovat i vnitřní faktory, tj. materiálové, finanční a lidské faktory, kterou jsou řízeny podnikem či ovlivňovány manažery firmy. Vnitřní prostředí firmy můžeme dělit na další dvě části a to zda se jedná o faktory snáze ovlivnitelné tzv. marketingový mix nebo o faktory hůře ovlivnitelné, což jsou lidé a zaměstnanci podniku.

### **MARKETINGOVÝ MIX**

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů a též k úpravě poptávky po svém produktu. Základem marketingového mixu podniku jsou čtyři proměnné, které nazýváme 4P (product, place, price, promotion). Také se v odborné literatuře objevují vylepšené modely 4P moderního marketing managementu (tj. lidé, procesy, programy, výkon). I přesto se model 4P řadí jako nejzákladnějším a to díky jeho jednoduchosti a efektivnosti.



Obrázek č. - Složky marketingového mixu [21]

## Product (produkt)

Produkt je buď hmotný předmět, kdy jeho užitná hodnota slouží k uspokojení konkrétní potřeby člověka nebo služba brána jako ekonomická činnost, jejímž výsledkem jsou hmotné či nehmotné efekty. Z marketingového pohledu je brán jako objekt, který lze prodat a koupit. Produkt musí být chápán jako komplexní výrobek, tedy nejen jeho funkčnost, kdy lampička svítí, ale i jeho další charakteristiky. Výrobek je charakterizován třemi vrstvami. Jádrem se skládá z fyzikálních a chemických charakteristik tvořící základní funkci výrobku. Druhá vrstva představuje vlastní produkt charakterizovaný kvalitou, funkcí, designem, názvem značky nebo balením. Vnější vrstva je považována za nejdůležitější, jelikož se o ni opírá kupní rozhodovací proces zákazníka. Vyspělý a rozvinutý trh nabízí zboží vyrobeno podobnými technologiemi a surovinami, tudíž důležitost pro odlišení ostatních charakteristik nabývá. Základními atributy jsou:

- Značka - značka představuje způsob identifikace výrobku s firmou. [12] Při volbě značky je třeba respektovat řadu požadavků. Především značka musí být právně volná v zemi a nesmí znamenat nic negativního v cizích jazycích. Značka by měla být spjata s činností firmy, která vyvolává pozitivní asociaci. Dále je důležité být originální a název by měl být

snadně vyslovitelný a zapamatovatelný. Proto podnikatelé spíše volí krátké jména. Při stanovení značky se používají tři základní značkové strategie. Při individuální značka výrobku firmy stanoví každému výrobku vlastní jméno. Jedná o finančně náročnější strategii, ale může oslovit širší segmenty trhu. Použití strategie všeobecná značka rodinná naopak všechny výrobky firmy jsou pod jednou značkou, např. Hamé. Poslední strategií individuální značky rodinné je jakýmsi kompromisem a přepisuje k výrobku další jméno (Nestlé – Nescafé, Nesquik).

- Design – dokáže upozornit na výrobek na přesyceném trhu. V užším slova smyslu se užívá pro označení vnějšího vzhledu či tvaru nějakého objektu. [12] Rozděluje se na design výrobku, architektury a firmy. Design výrobku je charakteristický nejen pro spotřební zboží, ale i pro různé zařízení a stroje. Termín design architektury znázorňuje řešení interiéru administrativních budov a mimořádný význam má pro obchodní řetězce. Design firmy obsahuje předešlé dva typy termínů a dále veškeré vnější úpravy jako je oblečení zaměstnanců, vizitky, apod., které signalizují firmu.
- Obal – jedná se nejdůležitější prvek, který se dělí na přepravní (palety, bedny), obchodní (kartony, krabice), servisní (sáčky, odnosné tašky) a spotřebitelský (plechovky, lahve). V některých literaturách je obal považován za další P marketingového mixu, které ovlivňuje rozhodování spotřebitele a jeho konečné užití výrobku. Obal plní tři základní funkce. Technická funkce zajišťuje ochranu výrobku a snadnou manipulaci při předání mezi výrobcem a spotřebitelem. Zákazník v obchodě narazí na spousty stejných technických výrobků. Obal musí odlišit barvu a formu výrobku a upozornit tak na spotřebitele. Mezi další marketingové funkce patří jasná identifikace produktu a určité informace na obalu. Zákazník ocení, když obal se dále může využít nebo je vratný. Čím se dostáváme k poslední funkci a to ekologické. Obaly tvoří velkou část odpadů a mají negativní vlivy na životní prostředí při jejich recyklaci. Ekologická snesitelnost obalu může hrát velkou roli při nákupním rozhodování zákazníka.

Poslední vrstvu tvoří tzv. rozšířený produkt, který zahrnuje doplňkové služby, např. podmínky dodávky a úvěrování, instalace a poprodejní služby. V mnoha literaturách se najde různé pojetí komplexního výrobků. V reálu je doporučováno sestavit vlastní schéma produktu, kde výrobek je řešením problému spotřebitele a určuje adekvátní komunikaci pro představení výrobku.

Ačkoliv výrobek je neživý a umělý i on prochází životním cyklem. Model **životního cyklu výrobku** poukazuje závislosti rozsahu prodeje výrobku na čase, tedy dobu, po kterou se zboží udrží na trhu. Rozlišují se zde čtyři základní fáze, které se liší objemem prodeje, tempem růstu, ziskem, vyžadující péčí a konkrétními problémy. Rozepsané fáze jsou v kapitole 3.3. Formulování marketingových strategií - Typologie strategií.

### **Price (cena, kontraktační podmínky)**

Jediný prvek marketingového mixu, který přináší příjmy. Cena je velmi složitým a klíčovým bodem na trhu, kdy manažer při její tvorbě musí být opatrný a obezřetný, aby cenu nestanovil příliš nízkou či vysokou. Cena produktu je závislá na několika aspektech, jak vnitřní tak vnější prostředí, a tvoří se díky několika metodám tvorby cen. Vnitřní faktory zohledňují podnikové cíle, strategie a náklady. Vnější prostředí zahrnuje především konkurenci, ekonomické podmínky a výši poptávky. Při stanovení ceny je zapotřebí šest kroků:

- 1) Stanovení cíle cenové politiky – podnik nejprve musí definovat co nejjednoznačnější své cíle a vybrat cílový trh. Z tohoto stanovení bude určení ceny snazší a podnik se vyhne případným omylům. Nejobvyklejším cílem je zisk, příjem a podíl na trhu.
- 2) Určení poptávky – vztah mezi běžnou cenou a velikostí poptávky určuje poptávková funkce, tedy ochotu zákazníků kupovat výrobek v takovém množství za takovou cenu. Obecně platí čím vyšší je cena, tím nižší je poptávka a naopak. Důležitým krokem je stanovit faktory působící na citlivost zákazníků vůči cenám. Vlivy mohou být např. celkové výdaje, celkový užitek, skladovatelnost nebo

jedinečná hodnota. Pro stanovení ceny je vhodné vypočítat cenovou pružnost poptávky, která poukazuje schopnost poptávky reagovat na změnu ceny.

- 3) Určení nákladů – firma si přeje dosáhnout na trhu takové ceny, která pokryje náklady na výrobu, distribuci a prodej výrobku, včetně přiměřené odměny za jeho úsilí a riziko. [14] Náklady se dělí na fixní a variabilní. Fixní náklady nejsou závislé na velikosti produkci, protože se jedná o náklady, které jsou vynaloženy pravidelně každý měsíc, např. nájem, úroky nebo mzdy. Variabilní náklady rostou s objemem výroby. Součet těchto nákladů tvoří tzv. celkové náklady.
- 4) Analýza konkurenčních cen a nabídek – dalším krokem je provést výzkum v konkurenční nabídce, kvalitě a ceně produktu. Nejobvykleji firma posílá pracovníka pro získání potřebných informací a na základně jich top management stanoví vlastní cenu.
- 5) Výběr metody tvorby cen – po shromáždění dat z poptávkové funkce, nákladové funkce a konkurenční ceny, neboli tři C, je podnik připraven stanovit cenu. Vhodná cena bude ležet někde mezi tou, která je příliš nízká na to, aby přinášela zisk, a tou, která je příliš vysoká na to, aby vyvolávala nějakou poptávku. [14] Cena se tvoří buď pomocí přírážky, cílové návratnosti, vnímané hodnoty, běžných cen nebo pomocí cenových nabídek.
- 6) Výběr konečné ceny – díky výše zmíněným metodám se zúží výběr tvorby ceny, ale podnik musí mít na vědomí, že zde existují další vlivy a tj. psychologické, cenová politika, vliv marketingového mixu a dalších účastníků.

### **Place (distribuce, umístění)**

Správné umístění a rozložení distribučních cest jsou důležitou otázkou prodeje produktu či poskytnutí služby z důvodu dobré dostupnosti pro zákazníky. Cílem je poskytnout spotřebiteli kvalitní výrobek v takovém množství a čase, který vyžaduje. Zároveň podnik vynakládá přiměřené náklady a vytváří podnikové distribuční příležitosti. Existují zde dvě možnosti volby při uspořádání distribučních cest:

- Cesta přímá

výrobce/dodavatel  $\Leftrightarrow$  spotřebitel/uživatel

Jedná se o přímé předání produktu konečnému zákazníkovi. Výrobce má plnou zodpovědnost za dodání subjektu a všech služeb spojených s prodejem. Dále musí mít odborné znalosti o uspořádání cest a zdroje. Výhodou je neustálá kontrola nad zbožím během cesty k uživateli.

- Nepřímá cesta

výrobce/dodavatel  $\Leftrightarrow$  distribuční mezičlánek  $\Leftrightarrow$  spotřebitel/uživatel

Do prodejního procesu vstupuje distribuční mezičlánek, který může cestu prodloužit i zkomplikovat. V tomto okamžiku dodavatel ztrácí plný přehled nad výrobkem a přenechává znalosti a prodej na distribučním mezičlánku.

Při výběru a řízení distribučních cest je důležité uvážit **marketingový distribuční systém**. Jedná se o příslušné instituce a toky na daném trhu.

Je nezbytné uvažovat o dodavatelích, kteří mají na starosti dodání hmotných prostředků do podniku, jedná se o materiálové hospodářství. Samotný podnik pracuje se vstupy a přeměňuje je do finálních výrobků, které transformuje ven k zákazníkovi (fyzická distribuce). Logistika zaopatrí plynulý pohyb surovin do podniku a hotových výrobků ven z podniku.

Fyzická distribuce patří mezi nejdůležitější články systému, protože zajišťuje skutečné dodání zboží na tržní segment a tím uspokojení zákazníka. Posledním článkem distribuce jsou služby poskytované spotřebiteli, které se starají o přijetí objednávky, její zpracování, dodání a vyúčtování zákazníkovi.

### **Promotion (marketingová komunikace)**

Zde se nejedná pouze o dobrou reklamu, přijatelnou cenu a kvalitní produkt, ale důležitou roli hraje marketingová komunikace. Tedy akt obousměrného přenosu přijatelných informací mezi dodavatelem a spotřebitelem. Předávat sdělení zákazníkovi o nabídce jde dvojím způsobem. Masová (neosobní) komunikací, která informuje velké skupiny stávajících i potenciálních zákazníků ve stejný okamžik za vysoké náklady.



Za druhé osobní komunikací, jejichž hlavní výhodou je fyzický kontakt a získání důvěry zákazníka. Je možné se přizpůsobit komunikaci a hned zhodnotit zpětnou vazbu. Nejdůležitějšími složkami komunikačního mixu, které se vzájemně doplňují, jsou následující:

- Reklama – je mimořádně důležitým a denně viditelným nástrojem masové komunikace prostřednictvím různých medií. Popisuje vlastnosti výrobku a pobuzuje spotřebitele ke koupi velkého množství či opakovaném nakupování daného subjektu. Úspěšná reklama je vytvářena odborníky, kteří využívají všech relevantních poznatků k oslovení správných cílových skupin. Reklama se člení na výrobkovou a institucionální. Podnik díky výrobkové reklamě může získat relativní monopol. Princip je diferencovat výrobek od konkurence a zdůraznit jeho přednosti a výhody. Podnik toho může dosáhnout odlišným vzhledem, líbivým provedením, vtipnými doplňky nebo snazší manipulací. Naopak u institucionální reklamy produkty jsou stejné, proto se firma snaží o vlastní diferenciaci. Podnik zdůrazňuje kladné stránky, např. dodržování smluvních podmínek, spolehlivý servis, kvalita výrobku nebo služeb a samotné obchodní aktivity firmy.
- Podpora prodeje – je doplňující složka reklamy, jejíž cena přesahuje finanční výdaje reklamy v některých vyspělých zemích. Snaží se dát zákazníkovi motiv k okamžité koupě nebo většímu nákupu daných výrobků či služeb. Její činnosti má vliv na celý distribuční řetězec. Podpora prodeje se používá pro tři skupiny při použití různých nástrojů. Za prvé k zvýšení prodeje pro konečné spotřebitele je nabízena formou kupónů, vzorků, dárků, atd. Dále je zapotřebí větší informovanost o produktu a to díky proškolením a prodejním soutěžím prodejcům. Posledním zvyšováním síly prodeje je na obchodních výstavách, rabaty nebo příspěvky za předvedení výrobků.
- Osobní prodej – oboustranná komunikace mezi dvěma či více lidmi za účelem prodeje výrobku či poskytnutí služby. Cílem je budování dlouhodobě pozitivního vztahu mezi výrobcem a zákazníkem a vytvoření dobré image společnosti. Používá se u výrobků, které vyžadují podrobnější vysvětlení či instalaci. Na začátku si společnost vytipuje potenciální zákazníky a důkladně se připraví

na setkání s cílem získání nejvíce informací o nákupních zvyklostech spotřebitele. Následuje samotný prodej subjektu a poprodejní kontaktování, zda zákazník je s výrobkem spokojen a hlavně udržení značky v myslích zákazníků.

- Public relation – na rozdíl od reklamy, prodávající konkrétní produkt, se snaží vybudovat v podvědomí veřejnosti kladný pohled na podnik a jejich plánech. Cílem jako mnoha firem je získat zisk, jehož část PR věnuje na realizaci akcí, které jsou prospěšné pro společnost.
- Přímý marketing – má vyšší účinnost než reklama z důvodu přímé komunikace se zákazníkem a lepší definování cílové skupiny. Přímý marketing nabízí zboží nebo služby spotřebiteli prostřednictvím katalogů, zásilkové prodeji, telemarketingu nebo teleshoppingu. V zásadě zahrnuje všechny tržní aktivity, které vytvářejí přímý kontakt s cílovou skupinou. [12]

### **People (Lidé)**

Jak bylo řečeno 4P se může rozšířit o faktor lidé, ale spíše tento faktor zařadíme samostatně, poněvadž tato složka marketingového mixu má velmi specifický rys. Tímto specifickým rysem je osobitost, lidská svoboda, nezávislost a schopnost samostatného myšlení. [8] Každý člověk je jiný a těžko někomu budeme přikazovat, aby následoval nařízení vedení či při koupě výrobku jako stroj. Člověka můžeme chválit, motivovat, odměňovat a trestat. Velmi důležité pro podnikovou kulturu je, aby jedinec pochopil a byl součástí podnikové identity (poslání, vize, cíle, hodnoty) a tím pomáhal k rozvoji podniku ve všech jeho směrech. Služba se nenabízí samostatně, ale je spjatá s určitým servisem a kvalitou, tedy podílem lidské práce. Díky obsluze si zákazník odnese dobrou či špatnou zkušenost např. zájezd zakoupený v cestovní kanceláři. Marketing může být jen tak dobrý jako lidé uvnitř organizace. [6]

## FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza poskytuje podrobné informace o výkonnosti a finanční pozici podniku, proto je nedílnou součástí soustavy podnikového řízení. Finanční analýza získává informace a data z veřejně dostupných údajů. Těmito údaji jsou výkaz zisků a ztrát, rozvaha, cash flow či výroční zprávy. Jedná se o cyklus, kdy se v každém kroku může objevit nějaká důležitá souvislost, na jehož základě podnik může danou situaci přehodnotit. K tomu je zapotřebí několika nástrojů, tj. horizontální a vertikální analýza či poměrové ukazatele. Z účetních výkazů jsou možné vidět absolutní ukazatele minulého i současného období. Horizontální analýza porovnává změnu absolutních ukazatelů v čase, nejčastěji ve vztahu s předchozím obdobím. Při vertikální analýze se sleduje struktura finančního výkazu v relaci k nějaké veličině. Nejvhodnější je bilanční suma, která tvoří základu 100%. K dalším základním nástrojů finanční analýzy patří poměrové ukazatele, která dává do poměru položky vzájemně mezi sebou. Výběr a konstrukce ukazatelů je ve vztahu vytčeného cíle neboli zkoumanému problému. Tyto ukazatele firmě pomůžou pochopit finanční zdraví podniku a jejich souvislosti. Existuje několik typů ukazatelů a nelze stanovit doporučení na základě jednoho vybraného ukazatele. Podnik je složitý organismus, který potřebuje k dlouhodobé existenci rentabilitu, ale zároveň být určitou mírou likvidní a zadlužený.

### **Poměrové ukazatele**

Mezi základní nástroje finanční analýzy patří poměrové ukazatele, které charakterizují vzájemný vztah dvou položek z účetních výkazů pomocí jejich podílu. Patří k nejčastěji používaným ukazatelům díky svoji jednoduché konstrukci a dobré interpretovatelnosti. Výsledky zanalyzují celkovou ekonomickou situaci podniku i stav její výrobní základny, odbytové a výrobní situace. Poukáže na slabé a silné stránky a porovná minulý a současný rok. Nejzákladnější ukazatele jsou:

### ➤ Ukazatele rentability

Poměřují zisk s výší zdrojů, které byly vynaloženy na vytvoření tohoto zisku. [1] Rentabilita (výnosnost) znamená schopnost podniku vytvářet nové zdroje a zároveň dosáhnout zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability získáme porovnáním zisku s výší zdrojů, které jsme na tento zisk vynaložili. Dlouhodobě existuje velmi silná vazba mezi rentabilitou a likviditou, proto je vhodné pracovat s těmito ukazateli zároveň.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE/Return on Equity)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA/Return on Assets)} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS/Return od Sales)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

### ➤ Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. [25] Tedy vyhodnocuje dobu obratu pohledávek, závazků a zásob v souměrné době z důvodu dodržování obchodní úvěrové politiky. Zaměřuje se na nejlepší využití aktiv podniku.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{tržby}}$$

### ➤ Ukazatele likvidity

Měří schopnost ekonomického subjektu uhradit své finanční závazky, v případě vzniku problémů. Představuje jednu ze základních podmínek existence firmy. Obecně platí, že čím je nižší likvidita, tím je vyšší výnosnost. Můžeme ji vypočítat několika způsoby.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{okamžitě splatné závazky}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### ➤ Ukazatele zadluženosti

Zadluženost znamená, že účetní jednotka financuje své aktivy jak z vlastních, tak i z cizích zdrojů, tedy dluhu. Určitá míra zadlužení je pro firmu užitečná. Při použití pouze vlastního kapitálu dochází ke snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Naopak financování jenom z cizích zdrojů je spojené s obtížemi při jeho získávání. Pro zajištění podniku stát vyžaduje určitou výši vlastního kapitálu.

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Zadluženost vl. kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

$$\text{Maximální úroková míra} = \frac{EBIT}{\text{finanční majetek} + \text{vl.kapitál} + \text{úvěv}}$$

V případě, kdy podnikatel nemá dostatek svého vlastní kapitálu, může se obrátit na banku a požádat o půjčku. Před žádostí o úvěr každý klient musí pečlivě vyplnit formulář, aby přesvědčil banku o své spolehlivosti. Zkoumají se zde údaje minulé a budoucí náklady, příjmy a výnosy. Tyto ukazatele poukazují, zda klient je spolehlivý a úvěrové závazky jsou návratové. Žádná banka nebude financovat celý projekt. Přijatelné pro banku je, aby banka kryla 65% sumy a vlastní zdroje tvořily 35%. Tudíž rizika jsou rozložena mezi obě strany a i pro klienta bude přijatelnější úrokové zatížení. Pro banku je důležité vidět, že podnikatel věří ve svůj projekt a podílí se na rizicích podnikání. Je žádoucí, aby podnikatel ručil vlastním majetkem. Pro sestavení formuláře, který je nabízen na každé pobočce, si podnik může vzít i poradenskou firmu. Musí brát na vědomí, že firma nebere zodpovědnost a chce pouze vyhovět podnikatelově zakázce.

### 3.2.3 SWOT ANALÝZA

Mnoho autorů SWOT analýzu zařazují jakou součástí situační analýzy ve fázi plánování, ale lze ji provádět i jako samostatný krok strategického marketingového procesu. Analýza vnější a vnitřních činitelů se nazývá SWOT analýza, tedy hodnotí silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky společnosti, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Cílem SWOT analýzy je poukázat, zda vybraná strategie společnosti společně s jejími specifickými silnými a slabými stránkami a podnikatelským záměrem jsou schopni se vyrovnat se změnami, které nastávají na trhu. Swot analýza pomáhá komplexně vyhodnotit fungování firmy a naleznout problémy či nové možnosti růstu.

Na podnik stále působí makroekonomické síly, které klasifikují příležitosti a hrozby pro podnik. Dále analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy, tedy jejího vnitřního prostředí. Jehož úkolem je vyhledat a klasifikovat silné a slabé stránky podniku. Zde můžou být použity klasifikace nástrojů marketingového mixu 4P.

### 3.3 FORMULOVÁNÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Podnik si na úplném začátku stanoví marketingové cíle, kterých za určitých okolností a času chce dosáhnout. Musí být kompatibilní s výsledky situační analýzy a prvotními podnikovými cíli. Společnost může stanovit několik cílů, které musí být hierarchicky a časově uspořádány, kompatibilní, srozumitelné, dosažitelné a měřitelné. Nejčastějšími cíli jsou zejména maximalizace zisku v různých podobách nebo plnění obecného zájmu společnosti.

Specifika cílů podniku je několik základních. První cílem jsou akce pro *přežití*, kdy se společnost snaží zajistit chod podniku na vzdory přebytku výrobní kapacity, měnící se požadavky zákazníků a intenzivnímu vlivu konkurence. V této fázi zisk je druhořadý a cena klesá pod úroveň celkových nákladů. Nicméně dále příjmy pokrývají fixní a částečně variabilní náklady. Jedná se o krátkodobý cíl, neboť společnosti hrozí krach. Hlavním zdrojem zisku je prodej výrobků a služeb, tudíž dalším cílem je *maximalizace zisku* díky zvýšení ceny produktů. Firma musí dobře stanovit poptávkovou a nákladovou funkci a být schopná reagovat na konkurenci a legislativu. Dalším je zvýšením či udržením *prodejního obrátu* firmy. Vede ke snížení provozních nákladů a tím k vyššímu konečnému zisku. Posledním je zvýšením *tržního podílu* díky dlouhodobé ziskovosti s cílem odehnat konkurenci.

K získání vytyčených marketingových cílů napomůže podnikem vybraná marketingová strategie.

**Marketingová strategie** koordinuje a plánuje splnění cílů na základě zdrojů podniku, jeho strategického směru a měnící se situaci na trhu, znamenajících pro firmu příležitosti a hrozby. Marketingové cíle a marketingová strategie jsou nejdůležitějším k procesu plánování. Musí být definováno poslání podniku prezentující základní činnosti a funkce

ve vztahu k trhu a jeho cíle. K vybrání správné strategie nám pomůže *cílený marketing* (mikromarketing), který rozeznává různé tržní segmenty a následně zvolí ty nejvýhodnější respektive své cílové trhy. Potřebné kroky jsou:

- ❖ *Segmentace* - Rozděluje trh na homogenní skupiny zákazníků mající společné kupní chování a požadavky. Tržní segment je velká část trhu, ale nacházející se zde i tzv. tržní výklenky, které tento malý trh specializují, např. luxusní auta značky Porsche. Segmentace rozděluje spotřební trh podle charakteristik zákazníků. Nejčastější proměnné jsou geografické (stát, kraj, město), demografické (pohlaví, věk, náboženství), socioekonomické (vzdělání, příjem, postavení), psychografické (názory, postoje, zájmy) a behaviorální (rozsah nákupu, věrnost značky, postoj k riziku).
- ❖ *Targeting (zacílení)* - Ze skupiny tržních segmentů si firma zvolí cílový trh zákazníků, do kterého bude investovat své zdroje. Je důležité vytvořit profil daného segmentu pro lepší porozumění zákaznických potřeb. Každý segment je něčím typickým např. demografické údaje, místo, bydliště a životní styl.
- ❖ *Positioning (vymezení pozice produktu)* - po vybrání segmentů společnost zvolí nejvhodnější marketingový přístup k zákazníkům a zkoumá, jak vnímají postavení produktu vůči konkurentům.

## **TYPOTOLOGIE STRATEGIÍ**

Marketingové strategie se dělí do dvou základních skupin dle jejich zaměření a to strategie zaměřená na trh a na konkurenci. Obecné typy strategií jsou definovány podle hlavních autorů Ansoff, Kotler, Porter a dle marketingového mixu a životního cyklu výrobku.

### **Strategie zaměřené na trh**

Ansoffova matice pomáhá zvolit vhodnou tržně-produktovou strategii podniku a ohodnotit související rizika. Nejčastěji se používá na konci životního cyklu výrobku, nebo pokud podnikem vybraná strategie selže. Ansoffova matice zachycuje dvě dimenze



vertikální osu trhů (stávající a nové trhy) a horizontální osu produktů (stávající a nové produkty) viz. Tabulka č. Ansoffova matice.

Tabulka č. – Ansoffova matice

	Stávající produkty	Nové produkty
Stávající trhy	<b>Tržní penetrace</b>	<b>Rozvoj produktu</b>
Nové trhy	<b>Rozvoj trhu</b>	<b>Diverzifikace</b>

Zdroj: [14]

*Strategie tržní penetrace* – cílem je proniknout více na existující trh se stávajícím produktem a tím zvýšit svůj podíl na tržním segmentu a zároveň zvýšit tržby. Jedná se o nejméně riziková strategii, jelikož firma využívá stávající zdroje vylepšené o investice do reklamy či podpory prodeje.

*Strategie rozvoje trhu* – jedná se o strategii rizikovější než předchozí. Úkolem je hledání nových tržních segmentů a potenciálních zákazníků, kterým je nabízen stávající produkt.

*Strategie rozvoje produktu* – podnik vynaloží velké finanční prostředky do výzkumu a inovací. Výsledkem je inovace stávajícího produktu či nový výrobek nabízen na existující trh. Rozvoj nového produktu je ještě rizikovější.

*Strategie diverzifikace* – z tabulky je patrné, že se jedná o nejrizikovější strategii, protože podnik přichází s novým výrobkem na nový trh, o kterém nemá žádné znalosti. Důležité pro firmu je provést důkladnou analýzu trhu před celým procesem.

Kotler navrhuje marketingové strategie podle procentuálního postavení firmy na trhu.

*Tržní vůdce (40%)* – firma, která je uznávaná jako leader trhu ostatními společnostmi. Pro konkurenty je středobodem cenových změn, zavedení nových výrobků na trh, ovlivňující prvek na distribuci a propagaci. Pokud nemá tržní vůdce monopolní postavení,

musí být v neustálém pozoru z důvodu dravosti konkurentů na úkor jeho chyb. Aby vůdce zůstal na prvním místě, musí se zaobírat o zvýšení poptávky na trhu, zvětšení tržního podílu a zároveň ochránit svůj momentální podíl.

*Tržní vyzyvatel (30%)* – společnosti s druhým nejvyšším podílem na trhu se též nazývají jako pronásledovatelé nebo stopaři. Pronásledovatelé mohou zaútočit na vedoucí firmu a snažit o zvětšení tržního podílu (tržní vyzyvatelé) nebo naopak bedlivě pečovat o svůj stávající podíl na trhu. Největší konkurenční soupeři bývají v průmyslovém odvětví s vysokými fixními náklady.

*Tržní následovatel (20%)* – vůdčí společnost vynakládá ohromné výdaje na výzkum a inovace a jeho odměnou a rizikem je vedoucí postavení trhu. Existují zde i takové firmy, které nevykládají finanční prostředky do inovací, ale okopírují a zdokonalí vůdčí produkt. Sice se nedostane na první místo trhu, ale může získat vysoký zisk.

*Tržní troškař (10%)* – jedná se o velmi ziskovou strategii, která se zaměřuje pouze na malé tržní kouty. Ne vždy se jedná o malé a střední firmy, které mají velkou výhodu v tom, že znají své cílové skupiny. Troškař může uplatňovat extra cenu, mnohem vyšší než jsou náklady, protože nabízí relativně vysoko přidanou spotřební hodnotu. [14]

### **Strategie zaměřené na konkurenci**

Podle Portera se dělí na tři všeobecné konkurenční strategie jak dosáhnout konkurenční výhody.

*Strategie nákladového vůdcovství* – hlavní pozornost se klade na nízké náklady výroby a distribuci. Díky němuž si společnost může nastavit nižší cenu než konkurenti a být tak vůdčí typ na trhu. Sektor firem je spíše zaměřen v inženýrství, nákupech, výrobě a fyzické distribuce.

*Strategie diferenciací* – společnost na základě marketingového mixu si zvolí dílčí prvek, který jí umožní konkurenční výhodu a tím být odlišný od zbytku trhu. Může se jednat o poskytování perfektních služeb, kvalita výrobku či bezkonkurenční cenu.

*Strategie koncentrace* – podnik si vybere jeden či více segmentů a snaží se prohloubit znalosti a potřeby o svých cílových zákaznících. Zároveň usilují o nejlepší postavení ceny či v jiné oblasti zájmu zákazníka. Na základě marketingového průzkumu společnost bude pokládána za specialistu ve svém oboru např. jako specializovaná výroba pneumatik na farmářské zařízení.

### **Strategie dle marketingového mixu**

*Strategie výrobková* – pro zpracování strategií podniku je důležitý životní cyklus výrobku, který znázorňuje vztah mezi objemem prodeje výrobku a časem.

Zavádění – jedná se o významnou etapu, která rozhodne o budoucím vývoji produktu či jeho smrti. Firma dává na trh finální produkt v malém množství za vyšší cenu. Je třeba informovat potencionální zákazníky a tím investovat na podporu prodeje a reklamu.

Růst – pokud nový výrobek uspokojuje potřeby zákazníka, začíná růst objem prodeje a výrobek se stává zdrojem zisku. Na trhu se rychle šíří informace o novém produktu a tím se začínají objevovat konkurenční výrobky.

Zralost – přestává růst obrát, a proto dochází k snižování ceny. Tato etapa je nejdelší a velký význam zde hraje marketing-management a jeho aktivity. Firma začíná investovat peníze do nástupce výrobku nebo zavádí produkt na nové trhy.

Ústup – období spojené s poklesem prodeje a tržeb z důvodu zastaráním výrobku. Jsou zde dvě cesty jak odejít z trhu. První, že firma zůstane na trhu do poslední chvíle a snaží se získat maximum. Druhá možnost je rychlý konec a zaměřit se na jinou oblast.

*Strategie cenová* – cenová strategie se mění v čase, jak produkt či služba procházejí svým životním cyklem. Nejdůležitější pro podnik je úvodní fáze. Je důležité, aby si firma stanovila, jak vymezi produkt vůči konkurenci z hlediska kvality a ceny. Tedy jak vyřeší problém s positioningem produktu.

Tabulka č. – Čtyři strategie cenového positioningu

		Cena	
		Vysoká	Nízká
Kvalita	Vysoká	Strategie vysoké ceny	Strategie dobré hodnoty
	Nízká	Strategie nadsazené ceny	Ekonomická strategie

Zdroj: [22]

Strategie *vysoké ceny* nabídne vysoce kvalitní produkty za nejvyšší cenu. Naopak strategie *ekonomické ceny* vyrábí produkty s nižší kvalitou za nižší cenu. Tyto dvě strategie mohou fungovat na trhu do té doby, dokud budou existovat dvě skupiny kupujících, kteří upřednostňují cenu či kvalitu.

Podnik může zaútočit na firmy s vysokými cenami se strategií *dobré hodnoty*. Jejich výrobek obsahuje vysokou kvalitu a je nabízen za nízkou cenu. Zákazník tomu může uvěřit nebo si zvolí luxusní produkty nabízející lepší status. Poslední strategií je *nadsazené ceny*. Cena produktu v poměru ke kvalitě je příliš vysoká. Zákazník se může cítit ošizen a daný produkt přestane nakupovat nebo si postěžuje u blízkých známých, což ztrácí objem prodeje.

Nové firmy vstupující na trh si dále můžou zvolit strategii vysokých zaváděcích cen nebo penetrace trhu. Při využití *strategie vysokých zaváděcích cen* podnik maximalizuje své příjmy ze všech segmentů, které jsou ochotni zaplatit vyšší cenu. Firma sice prodává za menší objem, ale s vysokým ziskem díky vyšší ceně. Jedná se o tzv. sbírání smetany. Některé podniky chtějí vstoupit na trh jiným způsobem, proto volí *strategii penetrace trhu*. Podnik chce nalákat zákazníky za nízkou zaváděcí cenu a tím získat největší počet kupujících a velký podíl na trhu. Díky vysokému objemu tržeb dochází ke snižování nákladů a firma může ještě více snížit cenu.

*Strategie distribuční* – formy přímých distribučních cest na spotřebitelském trhu jsou zejména zaměřena na prodej ve vlastní prodejně, prodej „ode dveří ke dveřím“, prodej pomocí automatů a přímý marketing, což je hybridem nástrojů komunikace a distribuce.

*Strategie komunikační* – podnikatelé si mohou vybrat ze dvou základních druhů komunikační strategie, které se liší kladením důrazu na konkrétní komunikační nástroj.

Push – výrobce použije marketingové aktivity, mezi něž patří osobní prodej, propagace a komunikaci mezi obchodníky, směřující k obchodníkům. Na základě toho výrobci mají potlačit produkt distribučními kanály a propagovat jej u konečných spotřebitelů.

Pull – naopak strategie pull směřuje přímo ke konečným spotřebitelům. Díky vynaloženým výdajům na reklamu a propagaci se vytváří poptávka u spotřebitele. Pokud je strategie úspěšná, lidé se začnou poptávat po produktu u svého obchodníka a tím vzniká žádost k výrobci.

Z pravidla malé firmy, které obchodují s průmyslovým zbožím, používají strategii push. Naopak firmy zaměřené na přímý marketing využívají výhradně strategii pull. U velkých firem dochází ke kombinaci obou strategií.

### **Strategie na podporu prodeje a reklamy**

Při zavádění nového výrobku na trh je třeba investovat na podporu prodeje a reklamu. Základní proměnné zde tvoří cena a náklad, z které vyplývají čtyři možné strategie.

*Strategie intenzivního marketingu* – zavádí se vysoká cena a náklady na podporu prodeje a reklamu. Zajistí vysoký zisk za prodanou jednotku a rozšíření informace o novém produktu mezi potenciální zákazníky a možnou konkurencí.

*Strategie výběrového proniknutí* – předpokládá se vysoká cena a nízké náklady na komunikační prostředky. Cílem je dosáhnout co největšího objemu zisku při minimalizaci marketingových výdajů. Spotřebitelé jsou už informováni o produktu z jiných zdrojů a daných výrobek jsou ochotni koupit za požadovanou cenu. Trh se jeví téměř bez konkurence.

*Strategie širokého proniknutí* – cena nově zaváděného výrobku je stanovena nižší při vysokých nákladech na komunikaci za účelem dosažení maximálního tržního podílu.

Na trhu existuje konkurence a zákazníci nejsou dostatečně informováni o novém výrobku, tudíž nastává neochota koupě produktu za příliš vysokou cenu ze strany spotřebitele.

*Strategie pasivního marketingu* – je charakterizováno nízkou cenou a náklady na podporu prodeje a reklamy. Nový produkt se snáze uchytne na trhu a nízké náklady na komunikaci přinášejí vysoký zisk.

## **4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI**

### **4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI**

Název společnosti:	GOLF & COUNTRY CLUB HODKOVIČKY, a.s.
Sídlo:	Praha 4, Vltavanů 546, PSČ 14700
IČ:	25082019
DIČ:	CZ 25082019

Společnost GOLF & COUNTRY CLUB HODKOVIČKY, a.s. byla založena dnem zapsání do obchodního rejstříku a to 10. října 1996. Z hlediska právní formy se jedná o akciovou společnost, její základní kapitál činní 20 000 000 Kč. Vlastní 1 000 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč, které jsou převoditelné pouze se souhlasem představenstva společnosti. Dále 190 ks kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000 Kč. Akciová společnost má tři orgány valnou hromadu, což je nevyšší orgán, představenstvo zastoupené panem JUDr. Jaroslavem Javornickým a panem Ing. Miloslavem Ptáčkem a dozorčí rada zastoupená paní Nikolou Vackovou a paní JUDr. Romanou Javornickou.

Dle obchodního rejstříku podniká společnost v následujících předmětech činnosti:

- provozování sportovních zařízení
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb
- průzkum trhu
- výuka golfu
- ubytovací služby
- poskytování služeb pro zemědělství a zahradnictví

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí
- technické činnosti v dopravě
- organizování sportovních soutěží
- reklamní činnost a marketing

Klasifikace ekonomických činností CZ – NACE, zohledňující technologický rozvoj a strukturální změny hospodářství za posledních 15let, řadí činnost podniku pod skupinu CZ – NACE – 93 – Sportovní, zábavní a rekreační činnosti, konkrétně se jedná o podskupinu 93.11. - Provozování sportovního zařízení. Dále sem patří podskupina 93.12. – Činnosti sportovních klubů, které umožňují svým členům sportovní aktivity. Sídli zde i restaurace, která patří do podskupiny 56.30 – Pohostinství zahrnující přípravu a podávání nápojů k okamžité spotřebě na místě.

Klub byl založen na několik etap. První oficiální otevření nastalo roku 1998, kde byl zřízen driving range, putting green, chipping green, pitching green a jedna jamka s greeny na obou koncích. Další etapou byl postavení šesti jamkového hřiště a ucelení areálu došlu, jakmile pan MUDr. Javornický a Ing. Ptáček se stali majiteli. Českou republiku zasáhli v minulosti dvě velké povodně v letech 2002 a 2013, které postihli i golfový areál Hodkovičky. Voda se dostala až do výše 1,6 metrů do klubovny a škody byly vyčíslené do několika desítek milionů, nepočítaje náklady za uzavření areálu.



## 5 VLASTNÍ PRÁCE

Golf Resort Hodkovičky si stanovil jasný cíl postavit fitness a wellnes k získání konkurenční výhody a nových zákazníků, který musí být podložen situační analýzou. Podstatou je identifikovat vnější a vnitřní prostředí pro zvolení vhodné strategie.

### 5.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

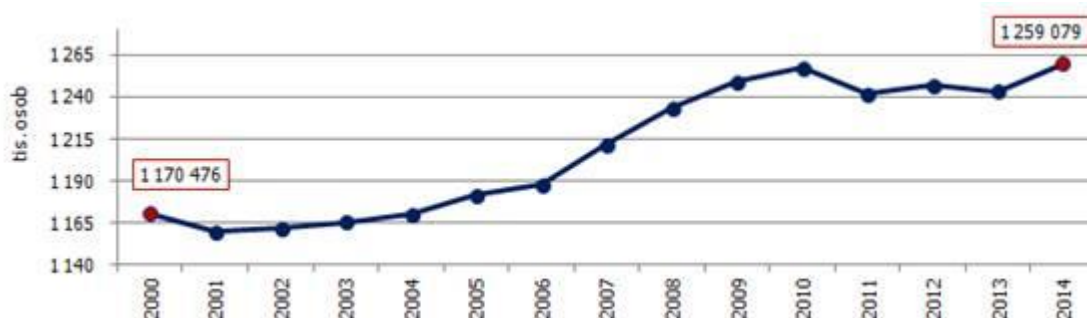
#### 5.1.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ

Podnik musí reagovat na vnější prostředí, které je nekontrolovatelné díky megatrendům a silám působící na trhu. Pro charakteristiku makroprostředí je zvolena STEP analýza, která naznačuje možné změny chodu podniku.

#### Sociálně kulturní prostředí

V tomto případě se nejvíce obchodníci zaměřují na obyvatelstvo, jelikož trhy vytvářejí lidé. Nejsilnějšími faktory ze sociální sféry, které ovlivňují z vnějšku trh golfového klubu, jsou životní styl, vzdělání, počet obyvatel, příjem a jak tráví zákazníci volný čas.

V České republice činí průměrný věk u žen 42 let a u mužů 38,9 let. Nejstarší populace žije v hl. městě Praha, kde ženy se dožívají věku 43,3 let a muži 39,5 let.



Obrázek č. – Počet obyvatel v Hl. m. Praze v letech 2000 až 2014 (stav k 31.12) [14]

Z grafu je patrné, že počet obyvatel v Praze má růstovou tendenci za posledních 14 let. Za hlavní příčiny nárůstu obyvatel se považuje kladné migrační saldo, zvýšení počtu živě narozených dětí ku poklesu počtu zemřelých dětí a snížení potratů. Ke konci roku 2014 žilo celkem v Praze 1 256 079 obyvatel, z čehož bylo 610 376 mužů a 648 703 žen. Druhým nejlidnatějším krajem je Středočeský kraj s 1 315 299 obyvateli. Naopak nejvyšší pokles počtu obyvatel zaznamenal Moravskoslezský kraj v roce 2014 a to na 1 217 676 obyvatel. Dále dle statistik je 84 vysokých škol v České republice a celkové množství studentů je 368 304. Převážná většina činící 115 295 studentů studuje v Praze a to na 41 vysokých školách.

Podle výzkumu Zpráva o českém internetu 66% populace disponuje k připojením k internetu (viz Příloha 1). Z obrázku je patrné, že lidé ve volném čase nejvíce surfují po internetu nebo se věnují další neaktivní činnosti. Procházka a pobyt v přírodě je až na sedmém místě. Spousta lidí má dnes problémy se zády kvůli sedavému zaměstnání a neuvědomují si, že pohyb tyto problémy může vyřešit.

### **Technologické prostředí**

Prudce se rozvíjející faktor v současném světě je technologie, která přinesla rozvoj v oblasti informačních technologií a internetu. Internet patří mezi základní technologie šířící informace napříč celým světem. Internet je považován za fenomén dnešní doby a podléhá velmi dynamickému vývoji. Díky internetu podnik může sám sebe prezentovat a klient najde veškeré potřebné informace. Patří mezi nezbytné technologické prvky pro podnikání. Další infrastrukturou jsou mobilní telefony. Vývoj SIM karet je datován od roku 1995 a k roku 2012 bylo zaznamenáno aktivních SIM karet na 14 456 000 kusů. Naopak úpadek zaznamenává pevná telefonní linka. Nejvíce telefonních linek bylo zaznamenáno roku 2001s téměř 4 miliony kusů a k roku 2013 to bylo 1 258 000 kusů.

## Ekonomické prostředí

Dalším ovlivňujícím faktorem je kupní síla, která se odvíjí od výše příjmu, úsporách a úvěrech. Pro obchodníky je důležité sledovat průměrný plat obyvatelstva. Průměrná měsíční mzda zaměstnanců v Praze převyšuje republikový průměr o 30%, což činí 34 625 Kč k 4. čtvrtletí 2014. Druhá nejvyšší mzda je v Středočeském kraji, ale zde nedosahují k republikovému průměru hrubé měsíční mzdy tedy 27 200 Kč. Z horní a střední vrstvy spotřebitelé investují peníze více do ostatních kategorií.

Tabulka č. – Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč

Rok	2013				2014			
	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.
Hl. m. Praha	31 956	32 602	32 278	34 436	32 948	33 122	32 627	34 625
Středočeský kraj	23 665	25 556	24 537	26 249	24 412	25 961	24 959	26 839
Česká republika	24 061	24 953	24 836	26 637	24 806	25 500	25 219	27 200
% rozdíl pr. mzdy mezi Praha a ČR	30	31	30	29	33	30	29	27

Zdroj: [14]

V poslední době ekonomický ukazatel nezaměstnanosti klesá a tím se zvyšují pracovní příležitosti. Uchazečů o zaměstnání v Praze bylo ke konci února 43 876 lidí, z čehož bylo 22 120 žen. Meziroční počet volných pracovních míst vzrostl přes 50% a to na 10 108 volných míst. V jiných krajích je pozitivní růst volných pracovních míst zcela stejný.

Tabulka č. – Aktuální data o uchazečích o zaměstnání a volných pracovních místech

Kraje, ČR	Uchazeči o zaměstnání			Volná pracovní místa			Podíl nezaměstnaných ve věku 15 - 64 let na obyvatelstvu stejného věku (k 31. 12.) v %		
	k 28. 2. 2013	k 28. 2. 2014	k 28. 2. 2015	k 28. 2. 2013	k 28. 2. 2014	k 28. 2. 2015	k 28. 2. 2013	k 28. 2. 2014	k 28. 2. 2015
<b>Hl. m. Praha</b>	<b>39 949</b>	<b>46 907</b>	<b>43 876</b>	<b>7 054</b>	<b>6 685</b>	<b>10 108</b>	<b>4,56</b>	<b>5,39</b>	<b>5,07</b>
Středočeský	59 135	65 119	57 329	4 789	4 463	8 756	6,70	7,27	6,41
Jihočeský	32 662	34 694	29 372	2 624	2 468	4 754	7,29	7,82	6,59
Plzeňský	26 531	26 990	22 697	2 376	2 782	5 162	6,68	6,77	5,72
Karlovarský	19 865	20 001	17 433	1 051	1 410	1 867	9,31	9,53	8,24
Ústecký	66 012	67 977	61 284	1 647	2 466	4 034	11,33	11,89	10,73
Liberecký	26 028	27 006	23 365	2 221	2 435	3 822	8,40	8,86	7,65
Královéhradecký	27 697	29 037	23 564	1 401	1 901	3 638	7,25	7,72	6,24
Pardubický	27 978	28 129	22 521	1 803	2 729	4 036	7,85	7,94	6,38
Vysočina	29 186	29 681	26 048	841	1 284	2 656	8,30	8,49	7,50
Jihomoravský	71 215	74 823	66 460	2 712	3 128	6 070	8,79	9,27	8,25
Olomoucký	44 555	46 314	39 868	1 272	1 797	4 142	9,96	10,49	9,01
Zlínský	35 290	35 093	29 835	1 455	1 720	3 564	8,65	8,67	7,45
Moravskoslezský	87 580	93 619	84 465	3 389	3 033	6 362	9,99	10,92	9,85
<b>Celkem ČR</b>	<b>593 683</b>	<b>625 390</b>	<b>548 117</b>	<b>34 635</b>	<b>38 301</b>	<b>68 971</b>	<b>8,09</b>	<b>8,58</b>	<b>7,53</b>

Zdroj: [14]

Inflace udává všeobecný růst cenové hladiny v čase. V tabulce je míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Zvyšující se trend od roku 2009 se zastavil v roce 2013. Průměrná míra inflace dosáhla nejnižší hodnoty od roku 2013.

Tabulka č. – Roční míra inflace

Rok									
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1,9	2,5	2,8	6,3	1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Zdroj: [14]

Hrubý domácí produkt je dalším ukazatelem výkonnosti ekonomiky. V posledních letech dochází k růstu HDP, což znamená zvýšení celkové hodnoty statků a služeb v daném časovém úseku. Celkem HDP k roku 2013 tvoří 1 101,6 miliard Kč.

Ze všech ekonomických ukazatelů je patrné, že Česká republika po finanční krizi se nachází ve fázi růstu. Roste kupní síla obyvatelstva, HDP a klesá inflace.

## **Politicko-právní**

Firmy neustále sledují nejdůležitější novely, které se týkají zejména jich. Mají povinnost řídit a respektovat zákony, právní normy, vyhlášky a nařízení vlády. Vzhledem k politické nestabilitě může vést k častým střídáním vlád, které mají odlišné zaměření a mohou tím ovlivnit podnikání firem. Česká republika se stala členem Evropské unie roku 2005 a došlo k harmonizaci legislativy a k úpravám standardů na úroveň EU.

Společnost tvoří obrat přes 1 milion Kč během 12 po sobě následujících kalendářních měsíců a tím se stala automaticky plátcem DPH a podléhá Zákonu č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Sazby DPH jsou tři druhy od roku 2015. Podnik spadá pod základní sazbu, která je vy výši 21% a platí společně s první sníženou sazbou DPH 15% od roku 2013. Nejnovější druhá snížená sazba DPH je 10% platící od roku 2015. Podnik musí vést účetnictví v souladu s českými účetními předpisy, které je kontrolováno auditem jednou za rok. Audit zahrnuje provedení auditorských postupů, jejichž cílem je získat důkazní informace o částkách a údajích zveřejněných v účetní závěrce. Na podnik se dále vztahuje Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, který je povinen poctivě prodávat výrobky a poskytovat služby. Podnikatelé nesmí zapomenout na ochranu životního prostředí a dodržovat vlivy na veřejné zdraví a kompletní životní prostředí v České republice.

### **5.1.2 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ**

#### **ANALÝZA KONKURENCE V ODVĚTVÍ**

Provést analýzu odvětví přináší informace o současné a potenciální rivalitě konkurentů poskytující stejné služby nebo nabízející alternativní způsoby uspokojení dané potřeby. Nejedná se pouze o konkurenty, ale také síly vyvolené odběrateli, dodavateli a substituty. Pro analýzu konkurence byl zvolen Porterův model pěti sil.

## Porterův model

### *a) Rivalita mezi existujícími podniky*

Současné konkurenty na trhu jsou jak městská golfová hřiště, hřiště mimo Prahu, tak i sportovní centra. V Praze se vyskytuje pět golfových hřišť (Černý Most – Black Bridge Resort, Hodkovičky, Hostivař, Praha – Motol, Zbraslav – Prague City Golf). Mimo Prahu jako největší konkurent byl zvolen Golf & Spa Resort Konopiště, který může být více navštěvovaný během víkendů a vlastní 36jamkové hřiště společně s wellness centrem. Fitness center v blízkém okolí Hodkoviček, a to Praha 4 a Praha 12, se nachází Fitness R.A.P. Factory, Squashové centrum Cibulka s.r.o., Wellness Club MIDA a jako jediné golfové fitness Norman's fitness. Intenzita konkurenčního boje je ovlivněna především cenovou politikou, kvalitativní úrovní nabízených služeb a dostupností. Rivalita mezi existujícími podniky je vysoká a předpokládá se, že subjekty se budou muset uzpůsobit a získat klienty na svou stranu.

### *b) Ohrožení ze strany nových konkurentů*

Kapitálová náročnost vstupu do odvětví je poměrně dost vysoká. Je velmi obtížné sehnat za rozumnou cenu pozemky a povolení ke stavbě hřiště. Dále jsou zde vysoké vstupní náklady na výstavbu osmnáctijamkového hřiště, jehož cena se pohybuje v několika desítkách miliónů korun. Provoz a údržba areálu je též vysoká. Podnikatelé investují peníze do projektu s tím, že investice se vrátí až následující generaci. Tudíž ohrožení ze strany nových konkurentů je malé.

### *c) Vyjednávací síla dodavatelů*

Lze předpokládat, že založení nové společnosti by mohli budoucí dodavatelé ocenit díky navýšení svého zisku. V dnešní době je dodavatelů sekaček a golfových potřeb velké množství, proto jejich vyjednávací síla není tak vysoká. Dalším dodavatelem se mohou považovat posilující pomůcky pro zlepšení kondice hráče. Nabídka posilovacích strojů je vysoká na trhu, ale značka Cybex jsou bilatelární stroje, kde každá polovina těla

má vlastní závaží a tím odbourává disbalanci mezi jednou a druhou polovinou těla. Tyto stroje jsou podporovány profesionálním hráčem Gregem Normanem. Momentální odběratelé strojů Cybex jsou čtyři fitness centra v Praze (Fitness KOTVA, Norman's fitness, Fitness Sepktrum, Daily Fitness Olgy Šípkové). Celková vyjednávací síla dodavatelů je nízká z důvodu závislosti na odběratele.

*d) Vyjednávací síla odběratelů*

Odběratel se rozumí jako koncový zákazník, který vyžaduje příznivé ceny a především nabídku kvalitních služeb přímo v golfovém areálu. V České republice hraje 56 438 golfistů a má 102 golfových hřišť. Produkované služby nejsou diferencované, proto odběratele mohou změnit dodavatele. Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci jsou nízké, pokud se jedná o městské hřiště a členství se platí ročně. Naopak u hřišť mimo Prahu členi platí tzv. domovské členství, které je na celý život a stojí několik desítek tisíc. Např. domovské členství v Golf & Spa Resort Konopiště činí 220 000 Kč. Zákazník bude jednat na základě pohybu cen. Hrozba zpětně integrace, že zákazník může začít podnikat v daném odvětví, je málo pravděpodobná z důvodu vysokých vstupních nákladů. Tudíž vyjednávací síla zákazníků je vysoká.

*e) Ohrožení substituty*

Za substituty mohou být považovány všechna fitness uvedené výše, ale žádné nemá konkurenční výhodu umístění přímo na golfovém hřišti. Pokud konkurence v odvětví fitness center je tvrdší, pak může nastat, že majitelé budou více motivováni vstoupit do golfového odvětví. Tím pádem vzniknou různá všestranná zaměřená fitness s širokou nabídkou služeb od různých masáží, vířivek, saun, posiloven, psychologických poradenství a meditačních center. Do budoucna může přijít substitut, který by dokázal nahradit veškeré služby. V této době hrozba substitutů je poměrně zanedbatelná.

## **ANALÝZA TRHU**

### **Konkurenti**

Předmětem této analýzy je ohodnocení konkurenční pozice nejsilnějšího konkurenta ve vztahu k Hodkovičkám. Dle určených parametrů se konkurenti zredukovali na tři hřiště 9ti jamkové a čtrnáct hřišť 18ti jamkových. Podle počtu získaných ocenění nejlépe hodnocené 9ti jamkové areálu se stává Golf Hostivař nacházející se na Praze 10. Dalším konkurentem se jeví Golf & Spa Resort Konopiště, které je vzdálené 40 km od Prahy. Z hlediska zvolených parametrů, kde hraje velkou roli dostupnost, není tento klub vybrán jako hlavní konkurent vůči Golf Resort Hodkovičky. Pro analýzu hlavního konkurenta byl zvolen marketingový mix, který poukáže na výhody a nevýhody daných klubů.

### **Produkt**

Jedná o devíti jamkové hřiště založeno roku 2002. Klub nabízí plně vybavený driving range, který situuje reálnou golfovou jamku a všechny její úskalí pro hráče. Je možné trénovat z venkovních i z krytých odpališť, které jsou vybaveny speciálními reflektory a během zimního období vyhřívacími systémy. Pro nácvik krátké hry je k dispozici cvičná plocha o výměře 2 400 m<sup>2</sup>. V zimě hráči můžou navštívit indoor centrum, které je vybaveno 14 odpalovacími rohožemi, putting green a tři špičkové 3D simulátory aboutGolf. Pro hráče bez HCP je k dispozici 9ti jamková akademie a pro hráče s golfovým osvědčením 9ti jamkové hřiště. Hřiště má ve skutečnosti 12 jamek a to díky využití plochy kopců ležící při okraji hřiště. Od roku 2013 se připravuje a schvaluje projekt pro výstavbu druhé devítky, jejíž otevření bude roku 2018.





Obrázek č. – Mapa hřiště Golf Hostivař [17]

Mapa hřiště je perfektně znázorňuje jednotlivé části areálu. Jednotlivá písmena značí:

- A 9ti jamkové hřiště, které bude rozšířeno v roce 2018 o dalších devět jamek (Obrázek č. – Plánek budoucího 18ti jamkového hřiště v příloze)
- B 9ti jamková akademie, kam můžou hráči bez golfového osvědčení
- C Golfový areál určený pro děti ve věku 6-15 let
- D Krytá cvičná louka
- E Plocha určená pro krátkou hru, tedy chipping a putting green
- F Moderně navrhnutá klubovna s recepcí, sociálním zázemím, golf shopem a restaurací



Obrázek č. – Logo Golf Hostivař [18]

Hostivař zvolil pro reprezentaci klubu logo modro, zelené barvy s golfistou a názvem Golf Hostivař. Zelená barva značí trávu a kombinace barev v názvu se mění dle použitého pozadí propagace. Silueta golfisty v prošvihů jasně definuje golfového prostředí.

## **Cena**

Pokud se klient bude chtít stát členem klubu, může si vybrat ze třech balíčků členství základní balíček, plus a top, které mu nabízí určité množství volných vstupů do klubu a mnoho slev.

1 drive základní balíček – cena balíčku je 3 000 Kč a obsahuje:

- 5 vstupů a 500 míčů na driving range Golf Hostivař v hodnotě 1 250 Kč
- 5 vstupů na hřiště 9jamkové akademie v hodnotě 1 500 Kč
- 2 hodiny na simulátor v I. pásmu v hodnotě 700 Kč
- 3 hodiny tenisu (v letní sezoně) v areálu Tenis Hostivař v hodnotě až 600 Kč
- 3 celodenní lyžařské permanentky ve středisku SKiMU v hodnotě 1 650 Kč na sezonu 2015 (1 permanentka / měsíc)
- registrace na serveru ČGF, karta ČGF v hodnotě 300 Kč

- řadu dalších slev a výhod

2 drive plus – za cenu 8 000 Kč s nabídkou:

- 15 green fee na 9jamkové znormované hřiště v hodnotě 12 000 Kč
- 5 vstupů na hřiště 9jamkové akademie v hodnotě 1 500 Kč
- 5 vstupů a 500 míčů na driving range Golf Hostivař v hodnotě 1 250 Kč
- 2 hodiny na simulátor v I. pásmu v hodnotě 700 Kč
- 3 hodiny tenisu (v letní sezoně) v areálu Tenis Hostivař v hodnotě až 600 Kč
- 3 celodenní lyžařské permanentky ve středisku SKiMU v hodnotě 1 650 Kč na sezonu 2015 (1 permanentka / měsíc)
- registrace na serveru ČGF, karta ČGF v hodnotě 300 Kč
- řadu dalších slev a výhod

3 drive top – v hodnotě 19 900 Kč s následujícími možnostmi:

- roční green fee na rok 2015 - volný vstup do areálu, na tréninkové plochy, na 9jamkové znormované hřiště a na hřiště 9jamkové akademie v hodnotě 25 000 Kč
- 500 míčů na driving range Golf Hostivař v hodnotě 750 Kč
- 2 hodiny na simulátor v I. pásmu v hodnotě 700 Kč
- 3 hodiny tenisu (v letní sezoně) v areálu Tenis Hostivař v hodnotě až 600 Kč
- 3 celodenní lyžařské permanentky ve středisku SKiMU v hodnotě 1 650 Kč na sezonu 2015 (1 permanentka / měsíc)
- registrace na serveru ČGF, karta ČGF v hodnotě 300 Kč

- řadu dalších slev a výhod

Pro nečleny jsou popsány ceny služeb níže v tabulce.

Tabulka č. – Ceník Golf Hostivař

#### Indoor golf

Odpolovací rohož	Dopoledne (7-15h)	Odpoledne (15-22h)
Po-pá	230	280
so-ne, svátky	280	
Simulátor	Všední dny do 15h	Víkend, svátky, od 15h
	350	500

Cena rohože pro děti do 15 let a senioři nad 65 let ve všední dny do 15h je 180 Kč a v odpoledních hodinách a o víkendu 230 Kč.

#### Venkovní golf

Vstupné na driving	Dopoledne 7-15h	Odpoledne 15-22
po-pá	50	100
so-ne, svátky	100	
Poplatek za hru	Akademie	9 jamek
po-pá do 15h	300	700
so-ne, svátky, od 15h		800
Míče 50 ks	75	

Zdroj: [18]

Děti do 15 let a senioři nad 65 let mají 50% slevu a pondělí až pátek 7-15h vstup na hřiště zdarma. Děti do 15 let a senioři nad 65 let mají 50% slevu na 9 jamkové hřiště do 15h a zároveň 50% slevu na hřiště akademie celý den. V ceně green fee na hřiště akademie není zahrnut vstup na driving range. Mimo sezonu je hřiště otevřené a hráči hrají na zimních greenech. Cena za vstupné činí 500 Kč nebo hráč může využít příležitostních akcí 1+1 zdarma.

## Distribuce

Z hlediska dostupnosti do areálu autem je cesta dlouhá 15,7 km z Václavského náměstí. Areál vlastní parkoviště o kapacitě 120 aut přímo u hlavní budovy, které je střežené kamerovým systémem. Využitím MHD cesta trvá cca 30 minut ze stanice Můstek. V blízkém okolí klubu se nachází dvě fotbalové hřiště, tenisové kurty a sportovní komplex University Karlovy.



Obrázek č. – Mapa Golf Hostivař [1]

## Marketingová komunikace

Golf Hostivař je považován za dobrý sportovní komplex, který obdržel řadu ocenění. Snaží se poskytnout co nejvýhodnější ceny pro své členy, které nemůže získat nikdo jiný. Proto se nikdy nezúčastnili slevových akcí. O marketingové komunikaci rozhoduje vedení společnosti a zaměstnanci konkrétních oddělení. Nástroji marketingové komunikace jsou:

- Reklama – svoji reklamní kampaň propagují na třech billboardech u frekventovaných silnic v blízkosti areálu, které se během sezony mění. Cílem je zaujmout potencionální zákazníky z Horních Měcholup. Při sestavování reklamní kampaně, kterou si zprostředkovávají sami, kladou důraz na emoce.

Strategie je vyvolat v lidech chuť hrát golf a ukázat spokojenost členů. Proto každý rok nejlepší hráč se stává tváří klubu a jeho portrét je vytištěn právě na daných billboardech. Svoji reklamu umisťují jak v tištěné a elektronické podobě v mediích cílených na golfisty a širokou veřejnost.

- Podpora prodeje – v rámci podpory prodeje se Hostivař zaměřuje na slevové akce jaro, léta, podzim a zima. Jednou z jarních akcí je nabídka 1+1 zdarma, kdy druhý hráč dostává volný vstup na hostivařskou devítku. Dalším jsou slevy pro juniory, studenty a seniory a to ve výši 50% na green fee po celý pondělní den a omezené do 15h všední dny a víkendy. Pro rodiny, které jsou členem, klub nabízí možnost získání rodinného flightu zdarma po vyplnění a zaslání registračního formuláře. Akce jsou naplánované na celý rok dopředu. Nicméně vždy reagují na aktuální stav počasí, stav hřiště a počtu návštěvnosti.
- Public relation – z public relation jsou používány stránky facebooku, kde si hráč může přečíst aktuální tipy, akce a můžeme sdílet fotografie na zdi. Klub čtvrtletně vydává vlastní magazín Golf Hostivař, který představuje své 9jamkové hřiště, restauraci, indoor centrum, nabízí odborné rady a názory trenérů, klubové turnaje, rozhovory s trenéry a známými osobnostmi (titulní strana), historie golfu nejen v České republice a příspěvky o dětském golfu. Partneri opět mohou představit svůj produkt v magazínu, jehož počet výtisků je 4,5 tisíce kusů. Magazín získal v roce 2011 ocenění Top Rated v soutěži Zlatý středník. Dále si píše vlastní texty a tiskové zprávy, které rozesílají na mediální partnery. Klub má své vlastní internetové stránky, kde si zákazník může najít veškeré potřebné informace o klubu a jeho zázemí (viz Příloha 2).
- Přímý marketing – přímá komunikace s hráči je prostřednictvím týdenních newsletterů, které jsou zasílány v elektronické podobě členům i dalším zákazníkům. Magazín Golf Hostivař a dopisy jsou automaticky též posílány do poštovních schránek 4 tisícům členům a zákazníkům.

## Lidé

Struktura zaměstnanců se skládá z vedení firmy a zaměstnanců, kteří mají na starosti určitá odvětví, jako jsou reklamní plochy, inzerce v magazínu Golf Hostivař

a marketingové partnerství. Dále na recepci se střídají čtyři recepční a jedna brigádnice. V areálu trénuje celkem 9 trenérů PGA a péči o trávu mají na starosti greenkeepři.

## **Spolupráce**

Hostivař spolupracuje s několika společnostmi. Nemyslitelně ke golfovému klubu patří restaurace Green House Restaurant nabízející denní nabídku až o deseti chodech. V klubovně se dále nachází golfový shop Kateřiny Stočesové. Hráči pro relaxaci můžou využít masáže, fyzioterapie, které jsou nabízeny přímo pod střechou klubu společností Green relax. Členi dále můžou navštívit Relaxační studio Rehaplus pouhé 3 minuty autem od areálu. Pokud si hráč chce zahrát golf a nemá zajištěné hlídání pro děti, je zde možnost objednání chůvy z agentury Ze Škatulky prostřednictvím on-line objednávky nebo telefonátu. Pozemky sousedících s golfovým hřištěm jsou určeny pro současný bytový projekt Rezidence Golf Hostivař a jeho rozšíření o další rodinné domy, které má na starosti developerská a investiční společnost RODOP (viz Příloha 3). Hostivař dále spolupracuje se ski areál Malá Úpa, kde se členi můžou ubytovat přímo pod svahem v SKiMU House apartmánech. Naproti klubovně byl roku 2011 postaven pivovar Hostivar, který láká nejen členy na dobré pivo. Poslední spoluprací jsou nadstandardní bydlení a služby pro seniory zprostředkované areálem Zátíší. Golf Hostivař nabízí partnerům zviditelnění na svých reklamních plochách podél příjezdové cesty do areálu a frekventované silnici sousedící s hřištěm. Prostřednictvím billboardů, velkoplošných bannerů, vlajek, miniboardů a dalších atraktivních ploch.

## Zákazníci

Golf patří mezi tři nejčastější sporty na světě. Celkový počet hráčů je přes 70 milionů lidí ve více než 120 zemích. Celosvětový golfový boom nastal v 60. letech minulého století, kdy se golf začal objevovat v televizi a na titulních stránkách novin. Počátky českého golfu spadají do roku 1904, kdy bylo postaveno první golfové hřiště v Karlových Varech. O rok později britský král Edward VII. otevřel další hřiště v Mariánských lázních a stal se zakládajícím členem klubu. Statistiky vzniku

normovaných hřišť, založení klubů a turnajů jsou uvedeny v tabulkách v příloze (viz Příloha 4). Golf představuje přirozený pohyb v přírodě. Díky jeho hendikepovému systému spolu můžou hrát hráči s rozdílnou výkonností a věku. Proto je tento sport ideální pro celou rodinu či obchodní business.

*Tabulka č. – Statistika registrované členské základny*

Rok	Hráči	Nárůst	Muži	Ženy	Mládež do 21	Mládež do 18	Pro
1990	2 000						
1996	4 159						
1997	4 582	423	2 728	1 185	669		
1998	5 461	879	3 176	1 438	847		
1999	7 124	1 663	4 521	1 476	1 127		
2000	8 589	1 465	5 114	1 927	1 548		
2001	10 003	1 414	5 602	2 726	1 675		
2002	12 928	2 925	7 985	2 708	2 235		46
2003	16 023	3 095	10 002	3 411	2 610		64
2004	19 240	3 217	12 015	4 371	2 854		76
2005	23 366	4 126	14 240	5 513	3 613		83
2006	28 726	5 360	17 413	6 915	4 398		100
2007	35 369	6 643	24 443	10 926	5 254	4 155	108
2008	41 393	6 024	28 438	12 955	6 402	5 181	129
2009	46 331	4 938	31 542	14 789	7 035	5 636	147
2010	49 849	3 518	33 897	15 952	7 303	5 856	161
2011	52 971	3 122	36 049	16 922	7 465	5 965	193
2012	55 547	2 576	37 975	17 572	7 584	6 081	214
2013	56 045	498	38 390	17 655	6 890	5 483	211
2014	56 438	393	38 761	17 677	7 271	5 969	220

*Zdroj: [7]*

Dle statistik ke dni 31.12.2014 vyplývá, že celkový počet golfistů činí 56 438 lidí. Z čehož je převážná většina mužů v počtu 38 761 a o více než polovinu méně žen v počtu 17 677. Celkový počet mládeže do 21 let je 13 240 a profesionálních hráčů je 220 lidí. Přesný sociologický profil českého golfisty neexistuje, ale dále lze vyčíst ze statistik, že golfistovi je v průměru 38 let. Další početnou skupinou jsou hráči ve věku 41-50 let, kterých je 22%. Děti a mládež do 20 let činí 15%. Z hlediska výkonu:

54% v kategorii HCP 36-54



30% v kategorii HCP 20-35

12% v kategorii HCP 10-20

3% v kategorii HCP +4 až 9

Pozn. HCP = jde o číslo, které říká kolik ran nad PAR, hráč obvykle hraje. Pokud hřiště má PAR 72, hráč s HCP 0 by měl hrát 72 ran. Zatímco hráč s HCP 36 toto hřiště zahraje na 108 úderů. Hráči mohou získat i plusový HCP, což znamená, že obvykle hrají pod PAR hřiště, např. 68 ran.

Zákazník pochází z mnoha sociálních skupin. Cesta ke golfu je finančně náročnější a vyžaduje jistou cílevědomost a materiální zabezpečení. Což může odradit některé potencionální zákazníky. Nicméně nálepka, že golf je jen pro bohaté je už dávno pryč a Česká golfová federace se snaží rozvoj golfu rozšířit. Počáteční investice do golfu, která zahrnuje trenéra, golfové vybavení, členství a osvědčení o způsobilosti golfu stojí přibližně 25 000 Kč.

## **5.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ**

### **5.2.1 MARKETINGOVÝ MIX**

#### **Produkt**

Golf Resort Hodkovičky nabízí nejen devítijamkové hřiště na břehu Vltavy, ale také tréninkové zázemí s dalšími službami. Délka hřiště není dlouhá pouhých 2 750 metrů, ale stačí proškolit všechny kategorie golfistů. Klub je možné navštěvovat po celý rok díky krytému drivingu (cvičná louka) s umělým osvětlením a vyhřívacími systémy. V chladném počasí je také možnost pronajmutí simulátoru značky AboutGolf.



Obrázek č. – Mapa hřiště Golf Resort Hodkovičky [12]

Mapa hřiště znázorňuje postavení golfového areálu. Hráč při vjezdu do areálu může ponechat svůj automobilový prostředek na parkoviště (modrým rámečkem s písmen P). Naproti parkovišti se nachází dvoupatrová klubovna. Pod její střechou je v prvním patře vybudována recepce, restaurace, golf shop, toalety a v druhém zázemí kanceláře, simulátor, společenský prostor a šatny. U klubovny je postavená 250 m dlouhá cvičná louka (zelený rámeček s písmenem D), které je z jedné strany ohraničeno dvoupatrovými krytými odpališti o kapacitě 80 míst s rohožemi a vydavačem míčků. Další součástí je areál pro krátkou hru, což znamená pro úderů kratších než 50 metrů umístěné kolem jamkoviště (green). Celkem je zde pět greenů. Jeden je určený pouze na putting o rozloze 600 m<sup>2</sup> a další jamkoviště jsou ohraničeny písečnými překážkami určený pro chipping a pitching. Záleží na hráči jakou polohu a vzdálenost úderu si zvolí. Na druhé straně hráči mohou odpalovat přímo z trávy, což je pro některé hráče pohodlnější. Dále je zde k dispozici 20 tréninkových rohoží. Důvodem je přesnější trénink a získání lepšího pocitu, který hráče připravuje na turnaj. Další součástí je malý areál pro krátkou hru obsahující putting green a green ohraničený s bunkrem (písečná překážka). Pro pohodlí hráčů je zde možnost použití parkoviště o kapacitě 20 míst. Začátek 9 jamkového hřiště je vedle driving range sousedící s putting green (jamka číslo 1). Dvě jamky č. 6 a 9. byly navrženy podél řeky Vltavy. Celý areál je ohraničen 2-20 m plotem. Vysoký plot je z bezpečnostních důvodů. Při špatném úderu hráče má zabránit proniknutí balonku na cyklo-bruslařská stesku nebo dopravní silnici.

Hodkovičky se zajímají o růst potencialních úspěšných golfistů a nabízejí velkou škálu skupinových tréninků pro děti a dospělé různých stupňů výkonnosti. Skupinové tréninky jsou organizovány pro začátečníky, mírně pokročilé a děti. Kurz pro začátečníky a mírně pokročilé obsahuje čtyři 1,5 hodinové lekce pod trenérem PGA. Velikosti skupiny je 4-6 hráčů. Zákazníkům je nabídnuto vypůjčení holí a tréninkové míče na první lekci zdarma. Klient se může přihlásit na kterýkoliv termín kurzů prostřednictvím emailu, telefonátu přímo na recepci nebo ji osobně navštívit. Kurz pro začátečníky je zakončen zkouškou, kde hráč může získat Osvědčení golfové způsobilosti. Pro děti jsou zde určeny tréninky jedenkrát až čtyřikrát týdně po dobu 50 minut. Tréninky jsou rozdělené na jarní a podzimní kurzy, jelikož o prázdninách klub nabízí letní týdenní golfové tábory. Pro děti ve věku 9-18 let je pořádáno týdenní golfové soustředění na ve Skalici na Slovensku každé jaro. Půjčení holí a míčků jsou zcela zdarma. Poslední službou jsou individuální tréninky, kde si hráč může vybrat z 13 trenérů PGA. Veškeré kontakty, vzdělání a ceny za výuku klient může najít na webových stránkách. Jako poslední klub nabízí pravidelné turnaje, mistrovství klubu a turnaje, které si partneři můžou sami pronajmout.

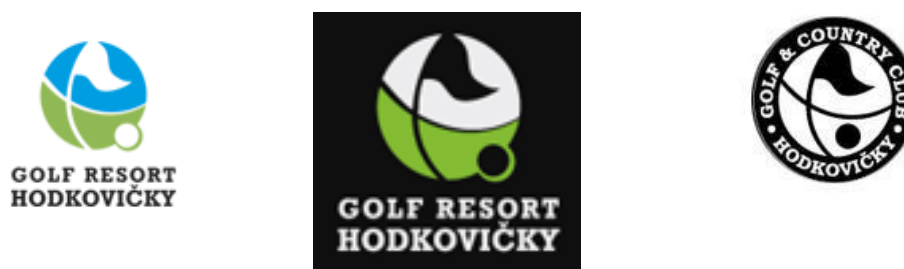
*Tabulka č. – Termíny tréninků*

A	Pondělí, středa	7:30 - 8:50
B	Pondělí, středa	18:00 - 19:20
C	Pondělí, středa	19:30 - 20:50
D	Úterý, čtvrtek	7:30 - 8:50
E	Úterý, čtvrtek	18:00 - 19:20
F	Úterý, čtvrtek	19:30 - 20:50
G	Sobota, neděle	10:30 - 11:50

*Zdroj: [12]*

Základní podoba logotypu je jednoduchá s unikátním tvarem vystihující grafikův postup k návržení. Skládá se ze zeleno, modro, bílé barvy s tučným popisem Golf Resort Hodkovičky. Základní barvy představují zelenou trávu a modré nebe. Bílou barvou je znázorněn praporek a míček eliminující golfové prostředí. Logo je navrhnuté i v jiných barevných kombinacích a to bílo, zeleno, černé, které pasuje na černé pozadí

webových stránek resortu (viz Příloha 5). Nejstarším logem byla jednoduchá kombinace černo, bílé barvy, přičemž základní tvary logotypu zůstávají stejné.



Obrázek č. – Loga společnosti Golf Resort Hodkovičky [12]

## Cena

Hráč, pokud chce hrát na hřištích, musí mít členství v některém golfovém klubu. Hodkovičky nabízejí tři druhy členství a to PLAY, STUDENT a KID.

PLAY členství stojí 3 000 Kč a hráči umožňuje následující slevy:

- 25% sleva na míče
- 10% sleva na 9-ti jamkové hřiště
- 10% sleva na simulátor AboutGolf
- 10% sleva v místním Pro Shopu GolfProfi
- 10% sleva v restauraci Agnes (lze využít pro skupinu max. 4 osob)
- zapůjčení ručníku zdarma
- vjezd a parkovné v areálu zdarma

STUDENT členství je za cenu 1 500 Kč s možnostmi:

- 50% sleva na míče

- 10% sleva na 9-ti jamkové hřiště
- 10% sleva na simulátor AboutGolf
- 10% sleva v místním Pro Shopu GolfProfi
- 10% sleva v restauraci Agnes (lze využít pro skupinu max. 4 osob)
- zapůjčení ručníku zdarma
- vjezd a parkování v areálu zdarma

KID členství stojí 2 000 Kč a nabízí slevy:

- 50% sleva na 9-ti jamkové hřiště
- 25% sleva na míče
- 50% sleva u vybraných trenérů
- 10% sleva v restauraci Agnes (lze využít pro skupinu max. 4 osob)
- finanční výhody vypsáných dětských kurzů
- zapůjčení ručníku zdarma

Pro členy klub nabízí slevy na dalších golfových hřištích a Norman's fitness. Veškeré ceny a slevy jsou podrobně znázorněné v následujících tabulkách.

Tabulka č. – Ceník Golf Resort Hodkovičky

**Zimní sezóna 21.11.2014 - 15.3.2015**

**Základní**

	Den	Veřejnost	Děti, senioři
<b>Green Fee 9 jamek</b>	po-pá	400	360
	víkendy, svátky	600	540

**Členové**

	Den	PLAY, STUDENT	KID
<b>Green Fee 9 jamek</b>	po-pá	360	200
	víkendy, svátky	540	300

**Simulátor**

1 hodina	Veřejnost	Členové
<b>Po-pá 8-15h</b>	300	270
<b>Po-pá 15-20h</b>	400	360
<b>Víkendy, svátky</b>	400	360
<b>S trenérem</b>	200	200

**Letní sezóna**

**Základní**

	Den	Veřejnost	Děti, senioři
<b>Green fee 9 jamek</b>	po-pá	600	540
	víkendy, svátky	800	720
<b>Green fee 18 jamek</b>	po-pá	1000	900
	víkendy, svátky	1400	1260

**Členové**

	Den	PLAY, STUDENT	KID
<b>Green fee 9 jamek</b>	po-pá	540	300
	víkendy, svátky	720	400
<b>Green fee 18 jamek</b>	po-pá	900	500
	víkendy, svátky	1260	700

### **Kurzy tréninků**

<b>Kurzy</b>	<b>Cena</b>
Pro začátečníky	1 900
Pro mírně pokročilé	1 900
Osvědčení pro hru na hřišti	1 900
Soustředění Skalice	9 900
Děti 1x týdně	4 400
Děti 2x týdně	7 200
Talent a reprezentace 4x týdně	10 900

*Zdroj: [12]*

Vstup na driving range a tréninkové plochy je zdarma. Míčky 50 ks stojí 100 Kč pro veřejnost a pro členové 75 Kč PLAY, KID a 50 Kč STUDENT. Vjezd do areálu je za poplatek 20 Kč za celodenní parkovné a pro členy zdarma.

### **Distribuce**

Hřiště se nachází 7,8 km od Václavského náměstí, výjezdem na Braník z Barradovského mostu. Vjezd do areálu je uzavřen branou a jeho kapacita činí 100 parkovacích míst střežené kamerovým systémem. Prostřednictvím MHD cesta trvá 19min ze stanice Můstek. Blízko golfového klubu se nachází další sportovní areál Hamr, který nabízí sportovní vyžití v badmintonu, beachvolejbalu, florbalu, fotbalu, volejbalu/nohejbalu a tenisu. Dále zde vede in-line cesta z Podolí až do Zbraslavi. Areál je též jmenován jako nejfrekventovanější ve Střední a Východní Evropě šéfredaktorem Golf Digest díky jeho lokalitě. Roční návštěvnost činí přes 75 000 osob a v průběhu golfové sezony se denní návštěvnost pohybuje 350 až 500 osob.



Obrázek č. – Mapa Golf & Country Club Hodkovičky a.s. [12]

## Marketingová komunikace

Klub je propagován jako kvalitní golfové zázemí za dobrou cenu. Řízení a tvorbu marketingové komunikace má na starosti management klubu, které jsou:

- Reklama – v současnosti je reklama umístována v měsíčních golfových magazínech (GolfDigest, Forgolf, Golfvacation). Cílem reklamy je poukázat na možnosti kurzů pro začátečníky, dětské tábory a tréninky. Další tištěné magazíny jsou ve spolupráci z jednou největších vydavatelských společností jménem Burda InternationalCZ. Klub si vybral pro svou reklamu pánské časopisy Maxim a Formen a dámské časopisy Marianne a Marie Claire. Pro větší veřejnost je reklama umístována v časopise Euro a E15. Cílem je nalákat veřejnost na členství, různé akce a pořádané turnaje. Její velikost zaujímá 1/3 stránky na okraji kvůli okamžitému zaujetí čtenáře během listování časopisu. Hodkovičky využívají i televizní reklamu a to na televizních kanálech Golf Channel a ČT, kde jsou uvedeni jako sponzoři. Reklamu ve formátu billboardu nevyužívá pouze vlastní malý billboard u frekventované silnice Modřanská jako navigační nástroj. Poslední formou je on-line reklama, která je umístěna na golfových portálech České golfové federace, Golfee a Golf Courses.



- Podpora prodeje – roku 2014 vznikla spolupráce s rádiem ExpresFM, kde po celou sezónu rádio vysílalo soutěž s Golf Resort Hodkovičky a Golfovou Akademií Skopový. Za zodpovězení správné otázky, posluchači mohli získat golfový kurz pro začátečníky v hodnotě 1 900 Kč nebo jednu hodinu lekce s trenérem PGA v hodnotě 1 000 Kč. Rádio dále propagovalo kurzy pro začátečníky a děti. Resort nabídl reklamu ve formě billboardu na odpališti první jamky a partnerství Expres Tour 2014. Nicméně Hodkovičky dopláceli částku 20 000 Kč. Pro tento rok Hodkovičky investují pouze do reklamy zaměřené na dětské tábory a kurzy. Momentálně klub chystá akci 3 000 ks míčků za částku 3 000 Kč. Plakáty budou umístěny na recepci a různě po golfovém areálu a členi budou informováni prostřednictvím všech nástrojů marketingové komunikace.
- Public relation – hráči se můžou stát fanoušky na facebookových stránkách, kde obdarují každého tisícího fanouška formou green fee a balíčku míčků. Dále zde zákazníci můžou najít informace o pořádaných akcích, turnajů a rozsáhlou galerii fotek. Ještě podrobnější informace o službách, provozní době a kontaktech zákazník nalezne přímo na webových stránkách resortu.
- Přímý marketing – z hlediska přímého marketingu resort posílá každý měsíc jedno stránkový newsletter svým členům a dalším zákazníkům. Zákazník se může též zaregistrovat na odběr newsletter na webových stránkách. Obsahem bývá aktuální nabídka kurzů, slevové akce na golfové zboží a různé aktuality, události.

## **Lidé**

Společnost zaměstnává celkem 10 zaměstnanců na pracovní smlouvu skládající z manažera, ekonoma, recepčních, greenkeeperů, uklízečky a maršála. Manažer vede chod klub, kontroluje zaměstnance, připravuje golfové turnaje a má na starosti celkový komunikační mix. Manažer vybírá pečlivě své zaměstnance a dbá na praxi v oboru a charakteristické vlastnosti jedince. Od svého zaměstnance vyžaduje zejména komunikativnost, spolehlivost, jazykovou vybavenost a příjemné vystupování. Dále je zde ekonom, který zpracovává účetnictví firmy, vyplácí mzdy a sepisuje pracovní

smlouvy. Celkem je zde šest recepční a to dvě hlavní, který pracují na plný úvazek po celý rok a čtyři brigádnice, které jsou zaměstnané pouze na letní sezónu. Greenkeepři mají na starosti zeleň golfového areálu a jedná se převážně o brigádníky. Maršál dohlíží na golfovou etiketu hráčů na hřišti. Tedy zda neničí golfového hřiště a dodržují časový harmonogram hry. Jako poslední zaměstnanec je uklízečka, která se stará o úklid celého prostoru klubovny.

## **Spolupráce**

Golf Resort Hodkovičky spolupracují s několika partnery. První z nich je restaurace Agnes. Restaurace má denní meny (polévka, 2 hlavní jídla, dezert) a stálé meny celkem o 25 chodech (předkrm, hlavní jídlo, dezert). Kapacita k posezení činní 25 míst ve vnitřní části a 40 míst na terase u malého rybníčku. Obvykle pracují tři číšníci, provozní a dva kuchaři. Další součástí sportovního zařízení je golfový shop GolfProfi. Vlastní 23 kamenných obchodů po celé České republice a je největším řetězcem golfových obchodů. Nabízí veškeré golfové potřebné vybavení pro začátečníky i náročné hráče. GolfProfi klade důraz na odbornost a nabízí nejmodernější fitting centrum v ČR a střední Evropě. Důležitou jednotkou hraje spolupráce s Akademií Skopový, kteří mají na starosti převážnou část všech druhů tréninků pro děti a dospělé. Se spoluprací s GolfProfi nabízejí profesionálně změřeni charakteristiky golfového švihů a postavy hráče. Díky těmto údajům Akademie Skopový a GolfProfi jsou schopni navrhnout golfové hole přesně na míru. Pro firmy je nabízena spolupráce s klubem ve formě turnaje nebo golfové akademie se zajímavým doprovodným programem a občerstvením pro prezentaci společnosti nebo produktu. Pro partnery klub poskytuje možnost pronajmutí reklamních ploch po celém areálu ve formě billboardů, velkoplošných bannerů, miniboardů a dalších ploch. Další službou je organizování svateb a jiných oslav. Různé události se můžou konat v party domečku pod mostem nebo ve společenské místnosti v první patře klubovny. Pokud rodiče potřebují hlídání dětí, je třeba provést rezervaci den předem na recepci.

## Procesy

Provoz v Golf Resort Hodkovičky je prováděn běžným způsobem. Hráč vstoupí do klubovny a u vchodových dveří je recepce. Zde obvykle sedí dvě recepční, u kterých hráč zaplatí buď golfové míčky na cvičnou louku nebo vstup na 9ti jamkové hřiště. Naproti recepci jsou umístěny rozsáhlé informační tabule o akcích pořádané klubem, rozpisy, ceny dětských tréninků a trenérů PGA (trenéři s certifikátem od Asociace profesionálních golfistů). Personál je kvalifikovaně proškolen a je schopen zodpovědět na případné otázky. Dále hráč se volně pohybuje po golfovém areálu dle jeho potřeb.

### 5.2.2 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Mezi další důležitou část patří financování projektu. V případě, že podnik bude chtít získat dotace nebo půjčky, je třeba prokázat životní schopnost projektu a jeho následnou ziskovost. Určení těchto ukazatelů patří k složitější částím celého projektu.

V první řadě je nutné určit finanční zdroje. Podnik může požádat o dotace ze strukturálních fondů EU, které vypisují konkrétní tendry v určitém časovém horizontu. Podnik musí předložit detailně vypracovaný podnikatelský záměr, za který dostane určitý počet bodů podle jeho zpracování a struktury projektu. Pokud podnik tendr vyhraje, získá pouze 45% částky žádané na projekt. Peníze získává postupně po dobu několika let, kdy podnik musí vypracovávat průběžné zprávy o projektu a členi ze strukturálních fondů navštěvují a kontrolují fáze projektu. Proto každá firma musí nejdříve financovat svůj projekt z vlastních či cizích zdrojů.

Při zvolení financování z cizích zdrojů uchazeč musí vyplnit formulář, který žádá žadatele o poskytnutí následujících údajů:

- Výroční zprávy za poslední 2 roky
- Auditorské zprávy za poslední 2 roky

- Roční účetní výkazy v plné verzi za poslední 3 roky potvrzené statutárním orgánem a/nebo auditorem
- Aktuální účetní výkazy za poslední uzavřené čtvrtletí/měsíc
- U investičního úvěru projekci nejméně na dobu požadovaného úvěru včetně přehledu základních skutečností a předpokladů, na kterých je projekce postavena.
- Přehled uzavřených kontraktů na další období včetně očekávaných tržeb z těchto kontraktů.
- Pokud jsou majitelé společnosti zároveň soukromými podnikateli, popř. poskytují bance osobní garance, je třeba předložit také jejich účetní výkazy za poslední 3 roky (popř. daňové přiznání). [24]

Jak nejrychleji získat informaci o stavu podniku je analýza nejčastěji používaných poměrových ukazatelů a váženého průměru jejich výsledků. Data jsou čerpány z finančních výkazů společnosti (viz Příloha 6).

### **Analýza ukazatelů rentability**

*Tabulka č. – Ukazatele rentability*

Ukazatele rentability	Poměrové ukazatelé		
	2011	2012	2013
<b>v čitateli zisk před zdaněním a úroky</b>			
Rentabilita vlož. prostředků ROA v %	7,2	5,0	0,3
Rentabilita vlast. kapitálu ROE v %	20,3	12,6	0,8
Rentalibilita k tržbám ROS v %	17,7	14,4	1,3
<b>v čitateli zisk před zdaněním</b>			
Rentabilita vlož. prostředků ROA v %	5,7	3,9	-0,5
Rentabilita vlast. kapitálu ROE v %	15,9	9,7	-1,3
Rentalibilita k tržbám ROS v %	13,8	11,1	-2,1

*Zdroj: Vlastní výpočty dle [3]*

Ukazatele rentability jsou vypočítány dvěma způsoby, zda se přičítá nebo nepřičítá hodnota nákladových úroků k zisku před zdaněním. Díky ukazateli rentability vloženého kapitálu získáme informace, jak byl zhodnocen celkový vložený kapitál do hospodářské činnosti. Nejvyšší hodnota výkonnosti veškerého majetku působící ve firmě byla roku 2011. U ukazatele ROE dochází k snižování výkonnosti vlastního kapitálu kvůli poklesu zisku. Dalším vlivem je větší využití vlastních zdrojů k financování následků zapříčiněné povodněmi roku 2013. Je patrné, že klesající tržby mají vliv na všechny ukazatele rentability. ROS udává množství zisku v Kč na 1 Kč tržeb. Tristní situace je roku 2013, kdy z 1 Kč tržeb dosáhne 2,1 Kč ztráty kvůli uzavření činnosti na 1,5 měsíce z důvodu povodní.

### **Analýza ukazatelů aktivity**

*Tabulka č. – Ukazatele aktivity dobu obratu ve dnech*

Ukazatele aktivity doba obratu	Poměrové ukazatelé ve dnech		
	2011	2012	2013
Doba obratu aktiv	147	126	77
Doba obratu pohledávek	30	21	22
Doba obratu závazků	118	153	207

*Zdroj: Vlastní výpočty dle [3]*

Při vyjádření ukazatele aktivity bývá lepší vyjadřování ve dnech z důvodu jeho lepší přehlednosti než počet obrátek za jeden rok. V letech 2013 Hodkovičky byly postihnuty povodněmi, což mělo vliv na chod společnosti. Celkové tržby klesly, což ukazuje doba obratu aktiv. Doba splátky pohledávek klesá z 30 dnů na 22 dnů, což se blíží k doporučené hodnotě běžné doby splatnosti faktur (14dní). Nicméně doba obratu pohledávek se v České republice obvykle pohybuje kolem 60 dní. Z doby obraty závazků věřitelé mohou vyčíst, jak firma dodržuje obchodně úvěrovou politiku. Společnost se snaží nemít příliš vysoké krátkodobé závazky, ale kvůli snížením tržbám se počet dnů na uhrazení závazků zvýšil na 207 dnů. Což je prostor k vylepšení své platební pozice.

## Analýza ukazatelů likvidity

Tabulka č. – Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	Poměrové ukazatelé		
	2011	2012	2013
Běžná likvidita	0,4	0,3	0,4
Pohotová likvidita	0,4	0,3	0,4
Okamžitá likvidita	0,1	0,2	0,3

Zdroj: Vlastní výpočty dle [3]

Běžná likvidita podniku je na dosti špatné úrovni a výsledky pod hodnotou 1 značí, že podnik není schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva. Pohotová likvidita by se měla pohybovat v poměru 1:1. Hodkovičky vlastní v oběžných aktivech méně než má hodnotu závazků, a to ve všech sledovaných letech. Rozmezí pro okamžitou likviditu je 0,5 – 1,1, což jediný výsledek z roku 2013 se blíží k optimu. Nicméně hodnoty pod 0,3 neznamenaají finanční problémy firmy. Ukazatele likvidity značí, že firma má do značné míry dostatek platebních prostředků (suma peněz na běžném a jiných účtech, pokladna, cenné papíry, šeky). Ve vztahu s rentabilitou je patrné, že podnik vkládá finanční prostředky do výnosnějších forem aktiv.

## Analýza ukazatelů zadluženosti

Tabulka č. – Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	Poměrové ukazatelé		
	2011	2012	2013
Zadluženost	0,6	0,6	0,6
Zadluženost vlastního kapitálu	0,4	0,4	0,3
Úrokové krytí	4,6	4,4	0,4
Maximální úroková míra v %	10,6	7,4	0,5

Zdroj: Vlastní výpočty dle[3]

Určitá míra zadlužení je pro firmu užitečná a v dnešní době naprosto normální, že firma využívá možnosti financování pomocí cizího kapitálu. Zadluženost vykazuje, že na 1 Kč celkových aktiv připadá za všechny tři roky 0,6 Kč závazků. Ukazatel

zadluženost vlastního kapitálu informuje o finanční struktuře podniku, kterou tvoří 40% zadluženost. Úrokové krytí udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. V letech 2011 a 2012 bezpečnostní polštář byl až čtyřnásobný. Naopak roku 2013 na zaplacení úroků bylo třeba celého zisku a na akcionáře nezbylo nic. Další zadlužení firmy nám ukáže porovnání ukazatele rentability celkově vloženého kapitálu a maximální úrokovou mírou, která ani v jedné době není nižší než rentabilita. Neexistuje zde další prostor pro využití cizích zdrojů financování, neboť by úroky nebyly dostatečně kryty z dosaženého zisku.

## **6 NÁVRHOVÁ ČÁST**

### **6.1 GENEROVÁNÍ STRATEGICKÝCH ALTERNATIV**

Pro generování strategických alternativ se používá SWOT analýza, která vychází z výsledků analýzy vnitřního prostředí a analýzy z vnějšího okolí podniku. Původně se skládá ze dvou analýz, a to SW analýza (vnitřní prostředí) a OT (makroprostředí a mikroprostředí) analýza. Podnik je definován v následujících atributech:

- Silné stránky – největší předností Golf Resort Hodkovičky je jeho umístění pouhých 10 minut od centra, což zaneprázdněný lidé velmi ocení. Klub je proslulý jeho kvalitním 9ti jamkovým hřištěm, dobrou vybaveností trenérských pomůcek a rozsáhlostí areálu. Příjemnou atmosféru a prostředí moderní klubovny podtrhává kvalifikovaně vypracovaný zaměstnanci, na které se klient může kdykoliv obrátit. Prostřednictvím dobré reputace u stálých zákazníků si podnik získává i nové klienty. O informování klientů se stará management klubu prostřednictvím různých mediích určené pro golfisty i širokou veřejnost.
- Slabé stránky – v golfovém prostředí je těžká diferenciacie od konkurentů a klub se nějak více neodlišuje. Golf není celoroční hra, proto hlavní konkurent Golf Hostivař nabízí zimní radovánky na horách. Další nevýhodou je, že se jedná jen o 9ti jamkové hřiště a někteří hráči dávají přednost hře na 18ti či více jamkových hřištích. Posledním faktem je, že v současné době je trend bydlení přímo u golfových hřišť.

- Příležitosti – za největší příležitost je brána budoucí poptávka po golfu díky projektům ČGF, nízké hrozbě substitutů a vyjednávací síly dodavatelů. Golf se neustále vyvíjí a přináší nové trendy a pomůcky v trénování golfového švihů. V posledních letech dochází k růstu obyvatel v hl. městě Praha, růstu HDP a kupní síly obyvatelstva. Tím, že je Česká republika členem EU, každý podnik se může přihlásit do výběrového řízení strukturálních fondů a čerpat tak peníze na rozvoj odvětví.
- Ohrožení – již v minulosti klub byl zasáhnout povodněmi, které zničily téměř celý areál a pozastavily tak činnost podniku, která vedla k neschopnosti splácení závazků v doporučené době. Další hrozbou je příchod nového přímého konkurenta nebo silné postavení klíčových konkurentů. Na podnik by mohl mít negativní vliv růst daní, míra inflace, změny zákonů a předpisů a zvyšující se náklady.

Po vymezení konkrétních silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení Golf Resort Hodkovičky můžou sumarizovat a vygenerovat první strategické alternativy. V úvahu připadají tři typy strategií. První z nich je strategie hledání, která překonává slabé stránky využitím příležitostí. Další strategií je využití silných stránek ve prospěch příležitostí z vnějšího prostředí. Poslední typem strategie je konfrontace, která využívá silné stránky k odvrácení ohrožení.



Tabulka č. – SWOT matice

		Slabé stránky							Silné stránky								
		9ti jamkové hřiště	bytové residence	spolupráce se zimními středisky	webové stránky	akce	obtížná diferenciace od konkurenčních výrobků	zadlužení podniku	příznivé dopravní spojení	dobrá reputace u klientely	kvalifikovaná pracovní síla	atmosféra a prostředí klubovny	kapacita areálu	kvalitní hřiště	uznávaná pozice na trhu	kvalitní uroven marketingové komunikace	kvalitní výrobní technologie
Příležitosti	zvyšující se poptávka po golfu	A							C								
	změna životního stylu v ČR									D							
	nízké ohrožení ze strany substitů																
	vyjednávací síla dodavatelů																
	rozvoj cestovního ruchu			B													
	aplikace nejmodernějších golfových trendů													E			
	růst HDP																
	růst počet obyvatel																
Ohrožení	povodně																
	nová přímá konkurence																
	nemožnost placení závazků																
	změna zákonů a předpisů																
	růst daní																
	růst inflace																
	zvýšení nákladů																
	silné postavení klíčových konkurentů																D

Zdroj: Vlastní zpracování

## WO strategie HLEDÁNÍ

Pro celkový rozvoj je potřeba nabídka nových služeb, což je prostor pro využití mezer na trhu. Jednou z možností je připojení se do projektu „Se školou na golf“, kde je spousta potencionálních zákazníků a zároveň zdroj nejmodernějších golfových trendů pro děti a mladistvé. Klub by měl vyhledat spolupráci se zimním střediskem, kde by klienti využívali slevy a akce během zimní sezóny. Průzkum CzechTrade ukázal, že investice do designu podniku zlepšila konkurenceschopnost o 80%, dále umožnila

získat nové trhy a zvýšit obrát firmy. Tudiž při zavádění informací o nových službách, klub by měl inovovat své webové stránky pro lepší přehlednost a dostupnost detailů.

### **SO strategie VYUŽITÍ**

Klub má velmi silnou stránku nejenom v jeho lokalitě, ale i v dalších aspektech. Je dobře uznávané díky jeho kvalitnímu a velkému zázemí, které je efektivně propagováno komunikačním mixem. Tyto všechny výhody může nabídnout různým projektům jako je např. „Se školou na golf“. Dobré technologické vybavení s kvalifikovaným personálem a dostatečnou kapacitou jsou atraktivními body pro navýšení návštěvnosti klubu.

### **ST strategie KONFRONTACE**

Vzhledem k tomu, že se klub zaměřuje jen na golfové trhy, je třeba proniknout i do nových segmentů. Lidé, kteří sportují, jsou zastánci zdravého životního stylu. Poblíž areálu se nachází sportovní centrum Hamr, kde se můžou vylepit plakáty kurzů pro začátečníky a děti a tím získat novou klientelu.

## **6.2 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE**

Cílem strategie je se odlišit od konkurence a maximálně naplňovat potřeby a přání klientů. Podnikatel musí znát své zákazníky, jejich potřeby a kolik jsou ochotni zaplatit za službu. Pro zvolení té správně strategie je třeba se řídit několika pravidly. Hodkovičky si musí vytvořit svůj vlastní hodnotový řetězec, kde si definují, co vlastně dělat chtějí a co nechtějí. Mít odlišnou nabídku hodnot než jiné firmy a vědět v čem jsou jedineční. Samozřejmě trh přináší určité překážky, kdy podnik musí být ochoten dělat kompromisy. Posledním krokem je, při zvolení strategie, věrnost, kterou akceptují i zaměstnanci.

V případě návrhu marketingové strategie je žádoucí stanovení cílů, kterých podnik chce dosáhnout. Golf Resort Hodkovičky byl založen za účelem dosahování zisku.

Proto finančním cílem je zvýšení tržeb o 7%. Podnik naplní tento cíl zvýšením celkového objemu tržeb díky růstu tržního podílu. Klub bude potřebovat zaujmout nové potenciaální zákazníky a rozšířit počet stálých zákazníků. Nesmí opomenout na udržení stálé klientely snažit se o zkvalitnění vztahů. Mezi marketingové cíle patří rozšíření nabídky služeb, které vzbudí pozornost u potenciaálních klientů a tím vzroste návštěvnost klubu.

Pro definování cílového trhu a zákazníků byly použity výsledky z vnitřní a vnější analýzy. Tržní segmentace je velká část trhu s kupujícími a jejich odlišnými charakteristikami. V případě Golf Resort Hodkovičky jeho zákazníci jsou sportovci specializovaný na golf. Lidé si uvědomují zdraví životní styl a berou golf jako odpočinek a relaxaci. Mladiství naopak chtějí vydávat co nejvyšší výkony, vyhrávat a patřit do reprezentačního týmu. Dle statistik více golf hraji muži ve věku 38 let se středoškolským a vysokoškolským vzděláním. Mzda je řazena do kategorie nadprůměrné. Cílovými zákazníky jsou převážně obyvatelé hlavního města Prahy a blízkého okolí.

### **Strategie tržní penetrace**

Cílem této strategie je dosáhnout hlubšího a intenzivnějšího proniknutí na trh se stávajícím výrobkem. Zvýšení tržního obrátu dosahuje díky agresivnímu využití velečin marketingového mixu a tím přetahování zákazníků od konkurence či získání nových klientů.

#### Zřízení bezdrátového internetového připojení

V současné moderní době člověk nalezne internet takřka všude. Proto pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku by měl zavést bezdrátový internet (WiFi) po celé ploše klubovny. Informaci o možnosti využití bezplatné WiFi by nalepil na vchodové dveře do klubovny. Cena internetu 120 Mb/s včetně pronájmu WiFi modemu se pohybuje kolem 599 Kč.

## Veřejné akce

Společnost se snaží mít pozitivní vztah se zákazníky, distributory a dodavateli. Jejich úspěch bude ovlivněn i tím, v jakých očích je vidí veřejnost. Proto navrhuji areálu organizovat Dny otevřených dveří, kdy celá veřejnost může vyzkoušet zadarmo golf pod dohledem kvalifikovaných trenérů. Obzvláště v den, kdy děti slaví svátek a můžou zapojit další doprovodný program, např. bodypainting, projížďka na poníkově a hot dog zdarma. Pozvánka by se objevila v magazínech pro veřejnost a plakáty by se rozmístily po školách v blízkém okolí.

## Začlenění klubu do programu Slevomat

Dalším krokem k přilákání zákazníků je začlenění klubu do slevového portálu Slevomat. Prostřednictvím tohoto partnerství Hodkovičky mohou získat nové zákazníky či vyprodat volnou kapacitu golfových kurzů.

## Začlenění klubu do projektů ČGF

Roku 2009 se golf opět nominoval jako sportovní disciplína na Olympiádu, kdy první utkání proběhne v roce 2016 v Rio de Janeiro po 112 letech. Česká golfová federace (ČGF) potřebuje rozšířit svoji golfovou základnu hlavně o děti a mladistvé, aby zvýšila naděje českého úspěchu na olympijských hrách. Proto založila roku 2010 pětiletou kampaň „Hraj golf, změň život“. Dalším motivem je zpřístupnění golfu všem lidem a strhnout tak nálepku golfu „sport jen pro bohaté“. Projekt nabízí tři 50 minutové lekce s trenérem, neomezené množství míčů a zapůjčení holí za pouhých 299 Kč. Pro děti a mládež do 18 let je 50% slevu. Dalším dlouhodobým projektem pro děti a mládež do 26 let je „Se školou na golf“, který ČGF spustila na jaře roku 2014. Cílem projektu je oslovit co největší počet dětí a ukázat jim golf zábavnou a hravou formou. Vzniká ze spolupráce s mnoha českými kluby a ministerstvem školství. Dalším cílem je, aby se golf stal povinnou součástí tělesné výchovy na českých školách.

## Nabídka nových kurzů

Každý klub nabízí téměř stejnou strukturu tréninků pro mládež a dospělé. Významným bodem zde hrají i aktivní důchodci, kteří se přihlašují na univerzity třetího

věku. Celkové množství v Praze je 16 škol, kde by se vyvěsily informační plakáty o kurzech. Dalším odlišením by byla výuka golfu pouze v cizím jazyce, kdy by se dítě učilo základní pojmy golfu a zároveň cizí jazyk.

### **Strategie rozvoje výrobku**

Smyslem strategie je, že podnik proniká na stávající trh s novým či inovovaným výrobkem. V České republice nemůžou klienti hrát golf po celý rok z důvodu podnebí. Proto využívají zimní sezonu pro kondiční tréninky a nabrání svalové hmoty, která jim napomůže k zvýšení golfových výkonů. Lidé si můžou myslet, že golf není nějak náročný, ale hráč ujde za rundu minimálně 15km, spálí 1218 kJ/hodinu a musí se soustředit celou dobu hry (cca 4,5 hodiny). Proto navrhuji postavení fitness & spa centra. Tím, že Hodkovičky budou vlastnit sportovní centrum, jejich diferenciací naroste a stimuluje se rivalita v odvětví. Jelikož zmíněné konkurenční golfové hřiště nevlastní fitness a wellness centrum pod střechou klubovny, podnik získá hlavní konkurenční výhodu. Tímto krokem dále posílí důvěru zákazníků a dobrou pověst podniku. Dále nabízí prostor pro nové akce organizující ve sportovním centru typu víkendy plné pohybu či meditace nebo ztraktivnění golfových tréninků mládeže. Otevřením nového fitness & spa centra by Hodkovičky nabízely nové pracovní příležitosti. Služby se budou nabízet v rámci již existujícího trhu a pokusí využít i klientelu sportovního střediska Hamr, jehož klienti mohou navštěvovat fitness & spa centrum za sníženou cenu.

Dvoupatrová budova pro plánované fitness & spa centrum bude o rozloze 1 000m<sup>2</sup> a umístěna přímo vedle cvičné louky, kde pozemek je ve vlastnictví klubu a parkoviště je pouhých 20m od budovy. V plánu není výstavba nových parkovacích míst z důvodu dostačující současné kapacity.

Při vstupu do budovy bude umístěna recepce s jednou recepční, která bude mít na starosti provoz celého fitness. V přízemí se bude nacházet fitness centrum vybavené stroji značky CYBEX. Tato americká značka je na trhu 50 let a spolupracuje s americkou armádou, profesionálními sportovními kluby a předními světovými fitness sítěmi v devadeáti zemích. CYBEX jsou bilaterálními stroje, kdy každá polovina těla má vlastní

závaží, čímž se odbourávají dysbalance mezi jednou a druhou polovinou těla. Totožné stroje se nacházejí i v mobilních kamionech Cybex, které jezdí spolu s golfovou hráčkou špičkou mezi jednotlivými túrami americké PGA. Objednávka strojů a design fitness bude přes společnost Fitbau. Další inspirací budou tipy profesionálního hráče Grega Normanema a jeho síti Norman's fitness. Bude zde navrhována spolupráce s jediným českým Norman's fitness, které zaměstnává 13 trenérů. Jejich kontaktní údaje a ceny budou rozvěšeny na informační tabuli u recepcce, kde si každý klient zvolí sám svého trenéra. Golf Resort Hodkovičky mají vlastní reprezentační a talent tým, které cvičení ve fitness budou mít součástí tréninků. Dále v přízemí budou šatny a sociální zařízení. Mini občerstvení bude možné zakoupit na recepci.

V prvním patře bude postaveno spa centrum se saunou a vířivkou. Finská sauna model Basic 2020R bude určena max. pro šest osob z důvodu pohodlí a relaxace pro klienty. Též vířivka značky Marino bude určena pro šest lidí, kde bude jedno místo na ležení a zbytek na sezení s 35 hydromasážními tryskami. Pro masáže a rehabilitace zde bude jedna místnost, kde bude účinkovat fyzioterapeutický tým doktora Rychnovského. Další místností bude meditační místnost, kde bude pořád paní Vorlová své uvolňující a protahující cvičení. Poslední článkem bude prostor pro konzultační hodiny s psychologem, fitness nebo golfových trenérem.

Společnost uvede novou službu v reklamách v tištěné, rádiové i televizní podobě a bude informovat zákazníky prostřednictvím newsletterů. Reklamní kampaň se zaměří na vedoucí postavení v technologii posilovacích strojů určené pro sportovce a kondiční tréninky pro mládež, jejíž součástí je protahování a spolupráce s psychologem. Otevření centra bude předcházet i propagace prostřednictvím plakátů v golfovém areálu a mimo něj. Dle statistik cílovými skupinami budou hlavně muži s vysokoškolským vzděláním, které díky jejich znalostem a dovednostem získají vyšší postavení ve společnosti a tím vyšší distribuci příjmů. Další cílovou skupinou bude mládež, přes kterou se klub dostane k rodičům a jejich známým díky ústní reklamě. Jedná se o nejupřímnější formu reklamy, kdy jedinec je skutečně přesvědčený o kvalitním výrobku či službě a mluví o něm ve svém blízkém okolí. Tento typ reklamy je velmi efektní a nenákladný.

Výsledky finanční analýzy z let 2011 a 2012 poukazují na ekonomicky zdravý stav podniku. Zadluženost zapříčiněná inovací golfového areálu je zárukou návratnosti investice. V roce 2013 povodně způsobily finanční ztrátu z provozu, kterou golfový resort musel splácet i během roku 2014. Ukazatel maximální úrokové míry nedoporučuje další zadlužení podniku. Proto navrhuji Golf & Country club Hodkovičky, a.s. požádat o investiční úvěr v částce 8 mil Kč do tří let, kdy se ekonomická situace navrátí. Jako bankovní institut navrhuji Českou spořitelnu, kde již v minulosti podnik o úvěry žádal a značí se jako spolehlivý plátec. Úvěr bude jištěn pozemky společnosti a stavbou.

Úvěr ve výši 8 mil Kč bude rozdělen následovně:

- 5 400 000 Kč postavení budovy
- 1 500 000 Kč vybavení fitness centra stroji CYBEX
- 150 000 Kč finská sauna a relaxační místnost
- 200 000 Kč vířivka Marino pro 6 osob
- 750 000 Kč ostatní vybavení bude nakoupeno dle potřeb

Další předpokládané výdaje budou vynaloženy na reklamu, na které v současné době podnik klade velký důraz. Podnik je ochoten zaplatit reklamu v hodnotě 20 000 Kč. Mezi další výdaje patří mzdy stálých zaměstnanců. Pro běžný provoz fitness & spa centra bude stačit přítomnost jedné osoby a uklízečky. Předpokládaná otevírací doba bude Po- Pá od 13:00 do 21:00, So-Ne od 10:00 do 21:00. Otevírací doba v budoucnosti může být upravena podle potřeb a požadavků zákazníků.

Rozhodující je jakou část příjmů jsou zákazníci ochotni utratit za nabízené služby, protože každý zákazník má odlišný způsob života ve stravování a jeho sportovních aktivit. Člověk, který má průměrný až vyšší příjem, rád stráví svůj volný čas něco děláním pro sebe. Ve skutečnosti je prokázáno, že chytrí lidé rádi o sebe pečují nejen z důvodu dobrého vzhledu a zdravotního stavu, ale potěšením, které jim přináší uvolněné množství endorfinu a příjemné uvolnění smyslů a svalů v relaxačních střediscích. Ceník služeb byl tvořen, aby byl konkurenceschopný a dostatečně zajímavý pro členy a zákazníky.

Tabulka č. – Předpokládané tržby dle návštěvnosti

Položka	Cena Kč		Letní sezona		Zimní sezona	
	Nečlen	Člen	Nečlen	Člen	Nečlen	Člen
Fitness	150	90	8	10	14	19
Vířivka za 90min	150	100	2	5	11	20
Sauna za 90min	230	180	0,1	0,2	10	19
Celkem za den			1523	1436	6050	7130
Celkem za měsíc			46452	43798	184525	217465
<b>Celkem za půl rok</b>			<b>278709</b>	<b>262788</b>	<b>1107150</b>	<b>1304790</b>
<b>Celkem</b>			<b>541497</b>		<b>2411940</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena za poskytnuté služby je stanovena zvlášť pro členy klubu a nečleny klubu. Za každý vstup se bude platit jednotlivě. Z nákladového důvodu vířivka a sauna bude zapnuta jen na objednávku či vyžádání. Doba vyčkání na vyhřátou saunu bude 45 minut a na vířivku 10 min. Balíček kondičních tréninků a meditace pro mládež talent a reprezentace bude činit v hodnotě 7 900 Kč/3týdně 60min. Balíček bude zahrnovat návštěvu psychologa a rehabilitace.

### Bod zvratu

Stav, kdy podniku nevzniká žádný zisk ani ztráta. Tedy je takový objem výroby a prodeje, při které se tržby rovnají nákladům.

Náklady - hlavním nákladem bude výstavba sportovního centra v hodnotě 8 mil. Kč při 2,7% úrokové sazbě na dobu 10 let. Měsíční splátka bude činit 76 146 Kč a úroková splátka 9 479 Kč za měsíc.

Fixní náklady – do fixních nákladů jsou zahrnuty energie (elektřina, vodné stočné, topení). Další položkou je měsíční mzda dvou zaměstnankyň.

Variabilní náklady – management je ochoten investovat do reklamní kampaně 20 000 Kč, která bude vždy probíhat na podzim. Další náklady budou na potravinové energetické doplňky, které fitness bude nabízet.



Výnosy – budou čerpány z jednotlivých vstupů, balíčků a z prodeje iontových nápojů a tyčinek. Dalším příjmem budou odvedené poplatky od externích zaměstnanců. Částka bude ve výši 7% z lekce. Předpokládá se, že vyšší tržby budou během zimní období z důvodu kondiční přípravy na nadcházející sezónu.

Tabulka č. - Bod zvratu v Kč

Bod zvratu						
1/2 rok	1.	2.	3.	...	8.	9.
<b>Výnosy</b>						
Tržby	2 411 940	541 497	2 411 940	...	541 497	2 411 940
<b>Náklady</b>						
Splátka+úř.sazba	513 752	513 752	513 752	...	513 752	513 752
Fix. Náklady	216 300	216 300	216 300	...	216 300	216 300
Var. Náklady	20 000		20 000	...		20 000
<b>Kumulované výnosy</b>	2 411 940	541 497	2 411 940	...	541 497	2 411 940
<b>Kumulované náklady</b>	750 052	730 052	750 052	...	730 052	750 052

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výpočtů se investice vrátí do 4 a půl let, pokud bude minimální denní návštěvnost dle uvedené tabulky výše. Po 4,5 roce celkové kumulované výnosy budou v hodnotě 14 225 688 Kč a celkové kumulované náklady v částce 5 920 416 Kč. Dále je třeba počítat s možnými výdaji na nutné opravy, zakoupení nových strojů či rozšíření sortimentu občerstvení.

Strategie rozvoje produktu napomohla identifikovat mezeru k získání konkurenční výhody na tržním segmentu a tím navýšit užitnou hodnotu podniku. Navrhnutá marketingová strategie se musí řídit podle marketingového plánu, který převádí strategické záměry do konkrétních úkolů, časových vymezení a personálních vazeb. Jedná se o jednoleté plánování, kdy je důkladně popsán každý krok a prokazuje návratnost investovaných finančních prostředků a času. Základem marketingového plánu jsou sortimentní položky, které obvykle zahrnují:

- výstupy situační analýzy
- rekapitulace marketingových cílů
- rámce strategií

- akční programy a rozpočet
- kontrola

Jednotlivý prvek marketingové strategie musí být detailně vypracován každý měsíc, aby bylo jasné co, kdo, kdy se bude vykonávat a kolik to bude stát.

Dále následuje krok realizace, který uvede kompletní marketingový plán do praxe. Podnik během realizace se soustředí na činnosti řídicí se dle vypracovaného marketingového plánu, zda doopravdy dochází k získání vytyčených cílů. Poslední etapou strategického marketingového plánování je zpětná kontrola, která sleduje a posuzuje dodržování vytyčených cílů a pokud se tak neděje, tak vyhledává příčiny.

## 7 ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zpracována jako návrh na zlepšení pozice vybraného podniku na trhu. Analýza vnějšího prostředí byla vyhodnocena podle STEP analýzy, která prokazuje pozitivní signály pro podnikatele díky růstu HDP, kupní síly obyvatelstva a klesající inflaci. Porterův model zobrazuje vysokou vyjednávací sílu odběratelů z důvodu citlivosti zákazníků na kvalitu a cenu. Naopak znázorňuje nízké ohrožení ze strany nových konkurentů z důvodu vysoké kapitálové náročnosti. Proto je třeba se zaměřit na stávající konkurenci.

Vnitřní prostředí je definováno prostřednictvím analýzy zákazníků, analýzy trhu a charakteristikami vybraného subjektu. Cílovými zákazníky jsou dle statistiky ČGF muži v průměrném věku 38 let a mládež do 18 let. Děti tvoří hlavní základnu budoucího rozvoje golfu, protože rodiče chtějí investovat čas a své peníze do zájmů svých potomků a sami můžou náhle začít hrát golf a přilákat tak své známé. Jako hlavní konkurent byl zvolen Golf Hostivař z důvodu jeho široké nabídky služeb na kvalitním devíti jamkovém městském hřišti a dobré reputace u golfových hráčů. Byl charakterizován pomocí 4P rozšířené o lidi a spolupráci. Mezi jeho hlavní výhody patří reklamní kampaň s tváří nejlepšího hráče klubu, publikace čtvrtletního magazínu, spolupráce s relaxačními středisky mimo areál klubu a vlastní rozsáhlejší indoor centrum. Budoucím plánem klubu je rozšíření hřiště o dalších devět jamek a nových etap bytového projektu Rezidence Golf Hostivař. Marketingový mix byl též použit pro Golf Resort Hodkovičky rozšířený o 2P. Jeho silnou stránkou je lokalita vzdálená 10 minut od centra, kde se nachází sportovní areál Hamr a cyklo-bruslařská stezka podél Vltavy. Klub investuje do tištěné, televizní a rádiové reklamy, kde informuje o kurzech pro začátečníky a děti. Spolupracuje s největším řetězcem golfových obchodů GolfProfi a uznávanou Akademií Skopový.

V závěru kapitoly vlastní práce byla provedena finanční analýza, která neodmyslitelně patří k finančnímu řízení společnosti. Ukazuje jak Golf & Country club Hodkovičky, a.s. hospodařil během let 2011-2013. Finanční analýza využívá mnoho metod, proto byla zvolena nejrychlejší cesta, a to analýza poměrových ukazatelů.

Golf Resort Hodkovičky postihla roku 2013 kulminace řeky Vltavy, která způsobila přerušení činnosti na vrcholu sezony po dobu 1,5 měsíce. Byly způsobilé finanční ztráty, které byly spláceny celý předešlý rok 2014 a tím jsou ovlivněny i následující investice. Nejlépe z ukazatelů dopadla rentabilita, která dosahovala nejvíce zisku použitím investovaného kapitálu roku 2011. Výsledky ukazatele aktivity, doba obratu pohledávek, vykazuje za celé tři roky klesající charakter a to na 22 dní. Naopak doba splácení závazků se navýšila až na 207 dní roku 2013. Žádná z likvidit nespĺňovala doporučenou hodnotu, proto není společnost schopna uhradit své závazky v adekvátním čase. Nicméně, ve vztahu s rentabilitou, ji společnost posiluje prostřednictvím investování finančních prostředků do výnosnějších forem aktiv. Určitá výše zadlužení podniku je dobrá, jelikož Hodkovičky investují cizí zdroje do rozšíření služeb areálu. Z důvodu povodní ukazatel maximální úrokové míry nedoporučuje využít další financování od bank kvůli nedostatečnému krytí.

V následující části práce došlo k vyhodnocení výsledků ze všech provedených analýz a konkretizaci příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek podniku. Dále byly výstupy zaneseny do SWOT matice, z které byly vygenerovány všechny strategické alternativy. Díky zjištěným faktům byly navrženy dvě marketingové strategie. První se zabývá zdokonalením současných služeb poskytované klubem na golfovém trhu, tedy strategie penetrace. Nejvýznamnějším návrhem bude zapojení Golf Resort Hodkovičky do projektů pořádané Českou golfovou federací. Z jejich cílů a statistik vyplývá, že do budoucna bude poptávka po golfu růst, a to především díky investicím do dětí a mládeže. Dalším návrhem jak se přiblížit k potencionálním klientům jsou kurzy pro seniory, kurzy probíhající v cizích jazycích a akce pro veřejnost. Druhá strategie, týkající se rozvoje výrobku, navrhuje budoucí investici do výstavby golfového fitness & spa centra přímo v golfovém areálu. Hlavním cílem je získat konkurenční výhodu na trhu a dát prostor vzniku spolupráce s externím týmem pro přípravu golfové špičky. Hráči potřebují nejen fyzický trénink, ale i fyzioterapii zabývající se pohybovým systémem a prací s myslí sportovce.

I přes nově navržené marketingové strategie nemá žádný podnik jistotu, že dosáhne úspěchu v dnešním stále se měnícím konkurenčním světě, jenž je třeba

sledovat. Je důležité ukázat zákazníkům svou přidanou hodnotu a zejména informovat své cílové zákazníky a širokou veřejnost.

## 8 POUŽITÁ LITERATURA

### LITERATURA

1. MÁČE, M. Finanční analýza obchodních a státních organizací; praktické příklady a použití. Praha: GRADA publishing, 2006. ISBN 80-247-1558-9
2. GRÜNWALD, R. - HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2
3. KISLINGEROVÁ, E. - HNILICA, J. Finanční analýza krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3
4. RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza; metody, ukazatele, využití v praxi. 2. aktualizované vydání. Praha: GRADA publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2481-2
5. VORBOVÁ, H. – Výkaz cash flow a finanční analýza. 2. doplněné vydání. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 1999. ISBN 80-86131-09-2
6. KOTLER, P. - Marketing management 14. vyd.. - Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5
7. SMITH, P. – Moderní Marketing 1. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226252-1
8. FORET, M. - Marketing: základy a postupy 1.vyd.. - Praha : Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-558-X
9. SUCHÁ, J. - Podnikatelský záměr - ekonomika a finance [R] 1. vyd. - Praha : Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-11-5
10. FOTR, J., SOUČEK, I. - Podnikatelský záměr a investiční rozhodování 1. vyd.. - Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2

11. JAKUBÍKOVÁ, D. - Strategický marketing 1. Vyd. – Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
12. BOUČKOVÁ, J. a kol. – Marketing 1. vyd. – Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1
13. BOUČKOVÁ, J, HORÁKOVÁ, H. – Základy marketingu 1. vyd. – Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1169-6
14. KOTLER, P. – Marketing management 7. vyd. - Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992. ISBN 80-85605-08-2
15. SMITH, P. – Moderní marketing 1. vyd – Praha: Computer Press a.s., 2000. ISBN 80-7226-252-1
16. FORET, M- Marketingový průzkum 1. vyd – Praha: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-2183-2
17. HORÁKOVÁ, I. – Marketing v současné světové praxi 1. vyd. – Praha: Grada a.s., 1992. ISBN 80-85424-83-5
18. KOTLER, P. – Marketing management 12. vyd. – Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
19. GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. – Finanční analýza a plánování podniku 1. vyd. – Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. ISBN 80-7079-257-4
20. HORÁKOVÁ, H. – Strategický marketing - Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. ISBN 80-7079-920-8
21. KOTLER, P. – Moderní marketing 4. vyd. – Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
22. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. – Marketing – Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 80-247-0513-3
23. HORÁKOVÁ, H. – Strategický marketing – Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0447-1

24. SEDLÁČEK, J. – Účetní data v rukou manažera – Praha: Copyright, 1998.  
ISBN 80-7226-140-00
25. REZKOVÁ, J. – Analýza rentability a řízení pracovního kapitálu – Praha:  
Bilance, 1996.
26. RŮČKOVÁ, P. – Finanční analýza – Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN  
978-80-247-1386-1

### **ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

1. Justice cz [online]. 2002 [cit. 2014-12-03]. Dostupné z:  
<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
2. Businessvize [online]. 2011 [cit. 2014-05-11]. Dostupné z:  
<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
3. Mikroekonomie[online]. 2006 [cit. 2014]. Dostupné z:  
[http://cgi.math.muni.cz/kriz/prevod\\_mikro/mikro7.html](http://cgi.math.muni.cz/kriz/prevod_mikro/mikro7.html)
4. Podnikator [online]. 2012 [cit. 2014-08-16]. Dostupné z:  
<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:17864/Ansoffova-matice>
5. Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 2014-10-18]. Dostupné z:  
<http://vdb.czso.cz/vdbvo/uvod.jsp>
6. Český golfová federace [online]. 2015 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z:  
[www.cgf.cz](http://www.cgf.cz)
7. Normans's fitness [online]. 2013 [cit. 2015-01-03]. Dostupné z:  
[www.normansfitness.com](http://www.normansfitness.com)
8. Golf Hodkostivař [online]. 2012 [cit. 2015-01-16]. Dostupné z:  
<http://www.golfhostivar.cz/>
9. Golf Resort Hodkovičky [online]. 2012 [cit. 2015-01-30]. Dostupné z:  
<http://hodkovicky.cz/>



10. Podnikatelcz [online]. 2014 [cit. 2014-11-07]. Dostupné z:  
[www.podnikatel.cz/clanky/design](http://www.podnikatel.cz/clanky/design)
11. Prezentace Markeing [online]. 2011 [cit. 2014-08-01]. Dostupné z:  
<http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni6/mcyp6-print.php?projection&l=08>
12. Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 2014-10-27]. Dostupné z:  
[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_\(cz\\_nace\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_(cz_nace))
13. Golfee [online]. 2014 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <http://www.golfee.cz/co-se-sustlo/v-resortech/golfovy-areal-v-hostivari-slavi-10-let-a-rozroste-se/>
14. Prague-stay [online]. 2014 [cit. 2014-12-30]. Dostupné z: <http://cz.prague-stay.com/lifestyle/clanek/1339-golf-hostivar/>
15. Golfové zprávy [online]. 2014 [cit. 2014-12-04]. Dostupné z:  
[http://www.golfovezpravy.cz/kde-hrat-golf/o\\_hristich/hostivar-beh-po-hristi.html](http://www.golfovezpravy.cz/kde-hrat-golf/o_hristich/hostivar-beh-po-hristi.html)
16. Fitbau [online]. 2012 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: [www.fitbau.cz](http://www.fitbau.cz)
17. Se školou na golf [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z:  
[www.seskolounagolf.cz](http://www.seskolounagolf.cz)
18. Hraj golf změň život [online]. 2011 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z:  
[www.hrajgolfzmenzivot.cz](http://www.hrajgolfzmenzivot.cz)
19. Vitalia [online]. 2015 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z:  
<http://www.vitalia.cz/specially/zaciname-s-golfem/10-jaka-je-ceska-golfova-spolecnost/>
20. Vejška [online]. 2015 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: [www.vejska.cz/vysoke-skoly/prehled](http://www.vejska.cz/vysoke-skoly/prehled)
21. Finance [online]. 2015 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z:  
<http://www.finance.cz/uvery-a-pujcky/kalkulacky-a-aplikace/splatkovy-kalkulator/>
22. Česká spořitelna [online]. 2015 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z:  
<http://cs.cz/banka/nav/osobni-finance-d00013163>

23. Slaviček golfová akademie [online]. 2015 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z:  
<http://www.slga.cz/slavicek-golf-academy>
24. Třetivěk.cz [online]. 2010 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z:  
<http://www.tretivek.cz/200510/seznam-univerzit-tretiho-veku/>
25. Kurzy [online]. 2014 [cit. 2014-11-26]. Dostupné z:  
<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
26. PPM Factum [online]. 2015 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z:  
[http://www.factum.cz/397\\_jak-travime-svuj-volny-cas](http://www.factum.cz/397_jak-travime-svuj-volny-cas)
27. Jak podnikat [online]. 2012 [cit. 2014-09-29]. Dostupné z:  
<http://www.jakpodnikat.cz/dph-sazby.php>
28. Zákony pro lidi.cz [online]. 2014 [cit. 2014-10-30]. Dostupné z:  
<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-634#cast2>

## **9 PŘÍLOHY**

<b>Příloha 1</b>	<b>Způsoby trávení volného času</b>
<b>Příloha 2</b>	<b>Webové stránky Golf Hostivař</b>
<b>Příloha 3</b>	<b>Plánek budoucího osmnácti jamkového hřiště</b>
<b>Příloha 4</b>	<b>Statistiky České golfové federace</b>
<b>Příloha 5</b>	<b>Webové stránky Golf Resort Hodkovičky</b>
<b>Příloha 6</b>	<b>Finanční výkazy Golf Resort Hodkovičky za roky 2011-2013</b>

## Příloha 1 Způsoby trávení volného času

### Online populace

(n = 1.000; % odpovědí „pravidelně“)



## Příloha 2 Webové stránky Golf Hostivař

Golf Hostivař, Hornoměcholupská 565, Praha 10    GPS: 50°2'52"N 14°33'5"E    English    Vyhledávání

724 124 818    Hlavní recepce    274 772 769    Recepce driving range  
tee time, green fee, členství    lokce trenérů, kurzy

REZEROVAT TEE TIME ONLINE

0 AREÁLU    CO NABÍZÍME    TURNAJE / AKCE    VÝUKA GOLFU    CENÍK    PRO FIRMY    ČLENSTVÍ    SEZONA 2015    FOTOGALERIE    RESTAURACE

### DĚTSKÉ GOLFOVÉ KURZY STARTUJÍ JIŽ ZA PÁR DNÍ

Stále můžete své děti přihlašovat do jamích dětských kurzů.

VÍCE INFO →

O aktuálním stavu hřiště se informujte na recepci +420 724 124 818

Hrajeme na zimní greeny    Aktuální počasí: 7 °C

#### AKTUALITY

##### HANA BRUSOVÁ ZVÍTĚZILA V TURNAJI ZIMNÍ DÁMSKÉ GOLFOVÉ TOUR.

19.3.2015 Poslední turnaj Zimní dámské golfové tour vyhrála Hana Brusová, která zahrála hezkých 42 ran. Na druhém místě skončila Markéta Polesná a třetí ...

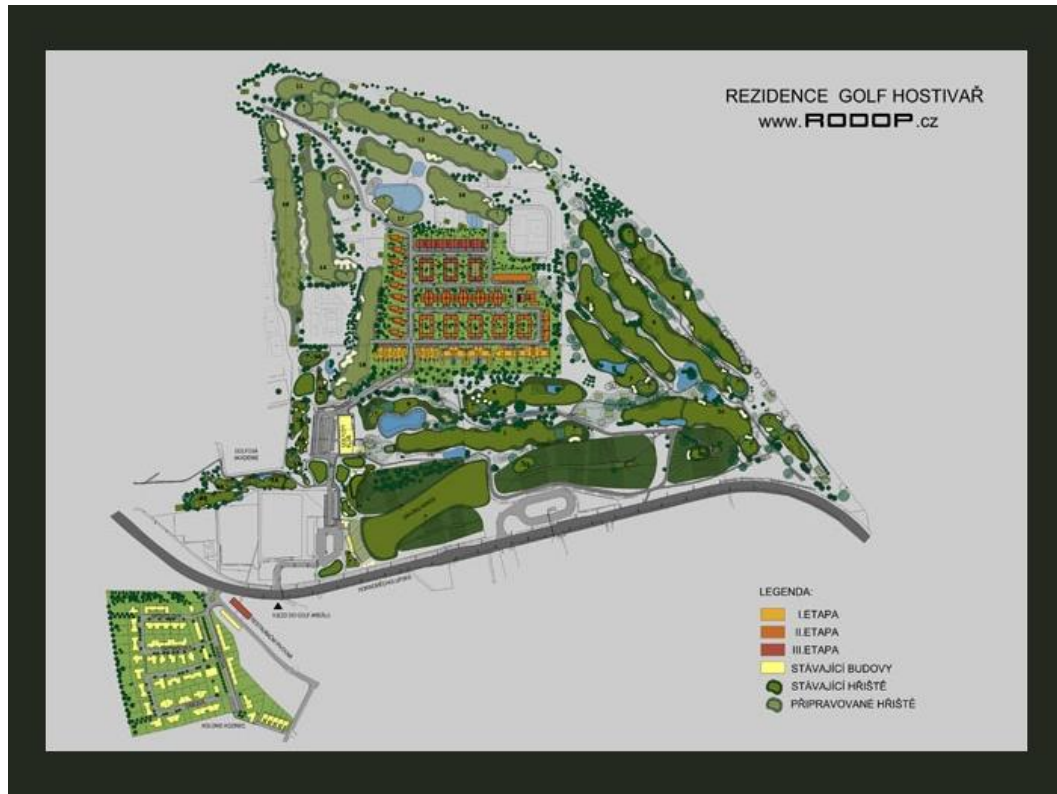
##### FLIGHT PRO RODINU ZDARMA

Získejte rodinný flight zdarma...

##### PRO NOVÉ ČLENY: VÍTEJ V KLUBU

V den nákupu členství můžete využít celý areál ZDARMA!

**Příloha 3 Plánek budoucího osmnácti jamkového hřiště**



## Příloha 4 Statistiky České golfové federace

### Statistika klubů

Rok	Kluby	Nárůst	TCM	Nárůst
1990	12			
1996	29			
1997	26	-3		
1998	28	2		
1999	34	6		
2000	42	8		
2001	52	10		
2002	58	6		
2003	71	13		
2004	82	11		
2005	103	21		
2006	112	9	10	10
2007	124	12	16	6
2008	132	8	21	5
2009	140	8	24	3
2010	146	6	34	10
2011	156	10	36	2
2012	164	8	35	-1
2013	174	10	34	-1
2014	177	3	27	-7

### Statistika znormovaných hřišť

Rok	Hřiště	Nárůst	36 jamek	27 jamek	18 jamek	9 jamek
1990	8				3	5
1996	12	4			4	8
1997	13	1			4	9
1998	15	2			4	11
1999	22	7			4	18
2000	22	0			5	17
2001	32	10			7	25
2002	39	7		1	9	29
2003	44	5	1	1	10	32
2004	55	11	1	2	13	39
2005	60	5	2	2	13	43
2006	68	8	2	2	19	45
2007	74	6	2	4	22	46
2008	78	4	2	4	30	42
2009	82	4	2	4	34	42
2010	89	7	2	4	37	46
2011	93	4	2	4	40	47
2012	96	3	2	4	41	49
2013	98	2	2	4	43	49
2014	102	4	2	4	43	53

### Statistika turnajů


Rok	Turnaje	Nárůst	Kola
1990			
1996			
1997			
1998			
1999			
2000			
2001			
2002			
2003	1 888		2 002
2004	2 744	856	2 869
2005	3 189	445	3 322
2006	3 594	405	3 755
2007	3 825	231	3 982
2008	4 137	312	4 312
2009	4 776	639	4 952
2010	5 139	363	5 325
2011	5 674	535	5 891
2012	6 043	369	6 265
2013	5 980	-63	6 194
2014	6 662	682	6 874

## Příloha 5 Webové stránky Golf Resort Hodkovičky

E-mail:  
golf@hodkovičky.cz


Recepce:  
+420 244 460 435, +420 737 284 377

Vyhledávání ... cz

Jak se k nám dostanete 

**GOLF RESORT  
HODKOVIČKY**

Hřiště Klub Trénink Galerie Akce a služby Restaurace Ceník Kontakty



<b>Rezervace TEE-TIME</b> On-line rezervace ... Hřiště OTEVŘENO	<b>Členství v klubu 2015</b> Golf & Country Club Prague Exkluzivní nabídka od 1500 Kč	<b>Kurzy pro začátečníky</b> Snadno a rychle ... Termíny JARO 2015	<b>Akademie Skopový</b> Kompletní golfová výuka Naše stránky ...
---	---	--	--

Vítáme Vás v golfovém klubu Hodkovičky

**Příloha 6 Finanční výkazy Golf Resort Hodkovičky za roky 2011-2013**

Rozvaha	Absolutní ukazatelé v tis. Kč		
	2011	2012	2013
Dlouhodobý nehmotný majetek	57	36	86
Dlouhodobý hmotný majetek	82027	83325	83035
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Zásoby	251	24	7
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	2960	1764	1167
Oběžná aktiva	4526	4065	4161
Krátkodobý finanční majetek	1315	2277	2987
Ostatní aktiva	259	174	133
<b>Aktiva celkem</b>	<b>86869</b>	<b>87600</b>	<b>87415</b>
Vlastní kapitál	30889	35230	30233
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky	14560	16520	18803
Krátkodobé závazky	11639	13035	10781
Bankovní úvěry a výpomoci	27277	22485	18507
Ostatní pasíva	2504	330	91
<b>Pasiva celkem</b>	<b>86 869</b>	<b>87 600</b>	<b>87 415</b>
Výkaz zisků a ztrát	Absolutní ukazatelé v tis. Kč		
	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	58	0	48
Tržby za prodej vlast. výrobků a služ.	35 397	30 667	18 670
Tržby celkem	35 455	30 667	18 718
Výkonová spotřeba	21 747	18 025	10 997
Přidaná hodnota	13 663	12 642	7 704
Osobní náklady	4 132	4 496	4 494
Odpisy	2 593	2 712	3 046
Provozní hospodářský výsledek	6 635	4 742	- 39
Nákladové úroky	1 376	1 005	641
Finanční výsledek hospodaření	1 726	- 1 324	- 962
Mimořádný hosp. výsledek	0	599	0
<b>Zisk před zdaněním a úroky EBIT</b>	<b>6 285</b>	<b>4 423</b>	<b>239</b>
<b>Zisk před zdaněním</b>	<b>4 909</b>	<b>3 418</b>	<b>- 402</b>