



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Katedra řízení

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza vnějšího prostředí vybrané organizace

Vypracovala: Veronika Šedivcová

Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika ŠEDIVCOVÁ**
Osobní číslo: **E13304**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Analýza vnějšího prostředí vybrané organizace**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současné situace vybrané organizace prostřednictvím analýz vnějšího prostředí a navržení strategie směřující k jejímu rozvoji.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika vybrané organizace,
3. Provedení analýz vnějšího prostředí a SWOT analýzy, rozhovor s manažerem organizace,
4. Návrh strategie vedoucí k rozvoji.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Analýza současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Fotr, J. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada.

Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada.

Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.


Sedláčková, H., & Buchtá, K. (2006). *Strategická analýza*. Praha C. H. Beck.

Tichá, I., & Hron, J. (2010). *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 14. 4. 2016

Veronika Šedivcová

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za rady, připomínky, trpělivost a ochotu při vedení mé bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala vedení akciové společnosti PLZEŇSKÝ GOLF PARK za ochotu poskytnout mi veškeré potřebné informace a zejména bych chtěla poděkovat Ing. Markétě Tupé za ochotu spolupracovat a konzultovat se mnou veškeré záležitosti praktické části bakalářské práce.

A v neposlední řadě bych chtěla poděkovat za velkou podporu své rodině a všem blízkým, kteří mi byli velkou oporou při celém studiu.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled	5
2.1	Strategie.....	5
2.2	Strategické řízení.....	7
2.3	Analýzy vnějšího prostředí	8
2.3.1	PEST (STEP) analýza.....	11
2.3.2	Konkurenční analýza - Porterův model pěti sil	13
2.3.3	SWOT analýza.....	17
3	Cíl a metodika	22
3.1	Cíl bakalářské práce	22
3.2	Metodika bakalářské práce.....	22
3.2.1	Studium odborné literatury	22
3.2.2	Charakteristika vybrané organizace.....	22
3.2.3	Provedení analýz vnějšího prostředí organizace.....	22
3.2.4	Navržení strategie vedoucí k rozvoji	24
4	Charakteristika vybrané organizace	25
4.1	Historie PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU	26
4.2	Organizační struktura PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU	26
4.3	Charitativní činnost PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU	28
4.4	Ocenění PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU.....	28
5	Analýza současného stavu	30
5.1	PEST analýza	30
5.1.1	Politické faktory.....	30
5.1.2	Ekonomické faktory.....	34
5.1.3	Sociální faktory.....	40

5.1.4	Technologické faktory	44
5.1.5	Zhodnocení PEST analýzy.....	45
5.2	Konkurenční analýza – Porterův model pěti sil	45
5.2.1	Rizika vstupu potencionálních konkurentů.....	45
5.2.2	Smluvní síly odběratelů	46
5.2.3	Hrozby substitučních výrobků	46
5.2.4	Smluvní síla dodavatelů.....	47
5.2.5	Rivalita mezi stávajícími organizacemi	49
5.2.6	Zhodnocení konkurenční analýzy	50
5.3	SWOT analýza	50
5.3.1	Strenghts – silné stránky	50
5.3.2	Weaknesses – slabé stránky	52
5.3.3	Opportunities – příležitosti	53
5.3.4	Threats – ohrožení	54
5.3.5	Párové srovnání a návrh strategie	55
6	Diskuze a návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu	58
6.1	Návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu.....	58
6.2	Diskuze s ředitelkou golfového resortu a marketingovou manažerkou o návrzích na zlepšení současného stavu společnosti	61
7	Závěr	63
8	Summary and keywords	64
	Přehled použité literatury a zdrojů	66

Seznam obrázků a tabulek

Přílohy

1 Úvod

Strategické řízení je důležitou součástí úspěšné organizace. Strategie nám určuje dlouhodobý směr, kterým se organizace chce ubírat, ovšem neměli bychom zapomínat na změny, které se dějí v okolí organizace. Tyto změny mohou být dlouhodobé, ale i jednorázové a organizace by na ně měla umět správně a obratně reagovat. Organizace na tyto změny může správně a obratně reagovat díky analýzám, které se v rámci strategického řízení provádějí.

Ve své praxi jsem zjistila, že znalost konkurenceschopnosti organizace je velmi důležitá. Bohužel, ne každá organizace provádí analýzy vnějšího prostředí, které by jí pomohly poznat nejen svou konkurenci a konkurenceschopnost, ale také její silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Proto jsem zvolila dané téma bakalářské práce a pokusím se analyzovat vnější prostředí vybrané organizace.

Hlavním cílem bakalářské práce je pomocí analýz vnějšího prostředí zmapovat vnější prostředí vybrané organizace a této organizaci doporučit strategii, která jí pomůže upevnit její konkurenceschopnost na trhu. Postup zpracování analýz vnějšího prostředí bude vycházet z teoretické části bakalářské práce.

K dosažení cíle jsem si vybrala akciovou společnost PLZEŇSKÝ GOLF PARK. PLZEŇSKÝ GOLF PARK, a. s. byl založen 24. září 2001 se sídlem v Nové Huti, Horomyslické 1, Dýšíně. PLZEŇSKÝ GOLF PARK je poskytovatelem služeb. Podle Obchodního rejstříku činností společnosti je:

- hostinská činnost,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor,
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

Bakalářská práce bude rozčleněna do několika kapitol. Obsahem první kapitoly bude úvod, na který bude navazovat kapitola teoretické části bakalářské práce. Teoretická část bakalářské práce bude rozčleněna do několika podkapitol, ve kterých bude charakterizován pojem strategie, strategického řízení a jednotlivé analýzy vnějšího prostředí.

Po kapitole teoretické části bakalářské práce následuje kapitola Cíl a metodika, na kterou dále navazuje praktická část bakalářské práce.

V praktické části bakalářské práce budou využity informace od manažerů vybrané organizace PLZEŇSKÝ GOLF PARK, informace ze zveřejněných účetních závěrek a výročních zpráv, informace z Českého statistického úřadu, jednotlivých ministerstev a mé vlastní znalosti o PLZEŇSKÉM GOLF PARKU. Tyto informace budou využity k sestavení analýz vnějšího prostředí, kterými jsou PEST analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza. Šestá kapitola bakalářské práce bude obsahovat diskuzi s ředitelkou a marketingovou manažerkou golfového resortu, návrhy na zlepšení a doporučení strategie akciové společnosti PLZEŇSKÝ GOLF PARK. Předposlední, tedy sedmou kapitolou, bude závěr bakalářské práce a osmou kapitolou bude Summary and keywords.

Bakalářská práce bude obsahovat obrázky a tabulky, které budou doplňovat textovou část práce. Na posledních stránkách budou uvedeny přílohy.

2 Literární přehled

2.1 Strategie

Definice pojmu strategie se v průběhu minulých let vyvíjela. Dokladem změn definice je řada zahraničních, ale i domácích publikací, které se zabývají teoretickým i praktickým pojetím pojmu strategie (Dedouchová, 2001).

Jedním z nejstarších přístupů pojetí strategie je hierarchické. Toto pojetí se zakládá na pojmech, jako jsou poslání organizace, cíle, strategie, taktiky a politiky. Hierarchický přístup k pojmu strategie má tři výhody. První výhodou je, že zdůrazňuje vztah mezi posláním a realizací. Druhou výhodou je soustředění se na víceúrovňovou analýzu, jejíž úrovně se liší stupněm obecnosti a podrobnosti a třetí výhodou je, že toto pojetí klade důraz na to, aby bylo zřejmé, že strategie nemůže být považována pouze za myšlenku bez přesných kroků, jak jí dosáhnout. Ovšem hierarchické pojetí strategie má i své nevýhody, z nichž největší nevýhodou je malý důraz na vliv konkurenčního prostředí na formulování strategie a opomíjení vlivu neustálé změny a nutnosti přizpůsobovat se měnícím se podmínkám (Veber, 2009).

Henry Mintzberg uvádí přehledné vymezení přístupů k pojmu strategie. Definuje strategii pomocí 5P:

- „*plan (plán)*,
- *ploy (komplot)*,
- *pattern (model chování)*,
- *position (pozice)*,
- *perspective (charakter organizace)*“ (Tichá & Hron, 2003, p. 63).

Strategie ve smyslu plánu se objevuje v definicích v oblasti vojenské, v oblasti her a v oblasti řízení.

Strategie ve smyslu komplotu se objevuje ve smyslu plánovaného manévru oznamována konkurenci s cílem odradit konkurenty od podobných kroků.

Jako model chování se definice strategie objevuje tam, kde je třeba definicí obsáhnout i výsledné chování.

Ve smyslu pozice pojem strategie zvýrazňuje umístění organizace v prostředí. Toto pojetí vymezuje strategii pomocí specifických výrobků dodávaných na specifický trh.

V posledním přístupu ve smyslu charakteru organizace je pojem strategie způsob (koncepce) podnikání (Tichá & Hron, 2003).

Jak je zmíněno v prvním odstavci pojem strategie se v minulých letech vyvíjel, proto je nemožné najít jednu vyčerpávající definici pojmu strategie. Z těch nejpoužívanějších definic jsem zvolila následující.

„Ústřední pojem strategického řízení – strategie – úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Obecně můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy“ (Keřnovský & Vykypěl, 2003, p. 8).

„Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky“ (Tichá & Hron, 2003, p. 64).

„Strategie je dlouhodobý směr, kterým se organizace ubírá, není to psaný dokument na stole vedoucího“ (Charvát, 2006, p. 19).

„Strategie je chápána jako koncept celého chápání organizace, dlouhodobý program a způsob činnosti organizace. Pochází ze slova strategos – obecný“ (Rolínek, 2003, p. 22).

„Strategie – koncept celkového chování organizace, zejména způsob činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů“ (Veber & kol., 2009, p. 510).

Podle Dedouchové (2001, p. 1) existují dvě definice strategie podniku, a to tradiční definice a moderní definice.

„Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.“

„Moderní definice chápe strategii podniku jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“

Podle definic od autorů můžeme shrnout, že strategie je činnost zaměřující se na dlouhodobé cíle podniku, porozumění konkurenčnímu prostředí a analýzu zdrojů.

2.2 Strategické řízení

"Strategické řízení je proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí" (Tichá & Hron, 2003, p. 68).

Strategické řízení je určitý proces, při kterém vrcholoví manažeři formulují a závádějí strategie, které směřují k dosažení stanovených cílů organizace. Tyto strategie také slouží k zajištění souladu mezi vnitřním a vnějším prostředním organizace a k zajištění celkové úspěšnosti a prosperity organizace (Sedláčková & Buchta, 2006).

Strategické řízení se vyznačuje řadou specifických rysů:

1. skutečnost, že přesně neznáme budoucí vývoj faktorů ovlivňujících strategii organizace;
2. v průběhu strategického období dochází k výrazným kvantitativním a kvalitativním zvrátům;
3. skutečnost, že na něj velmi výrazně působí velice široké, celosvětové okolí;
4. procesy vyvolané strategickými rozhodnutími jsou často vzájemně protikladné;
5. často se projevující rozdíly mezi efektivností jednotlivých řešení, posuzovanou jednak z krátkodobého hlediska a jednak z dlouhodobého hlediska;
6. relativní necitlivost k dílčím, izolovaně provedeným změnám;
7. procesy jsou výrazně ovlivněny působením četných zpětných vazeb;
8. proces zesílení, kdy výstupy firem jsou z hlediska určitého časového intervalu větší než vstupy, nebo naopak k zeslabení, kdy výstupy jsou z hlediska určitého časového intervalu menší než vstupy (Souček, 2003).

Přenesením pojmu strategického řízení z vojenské oblasti do oblasti ekonomické se pojem strategického řízení změnil. V ekonomické terminologii řízení znamená, že strategie představuje určitý postup podniku k dosažení cílů, při kterém se nejlépe uplatní přednosti podniku. To znamená, že jeden podnik usiluje o získání konkurenční výhody nad jiným podnikem, strategie směřuje k vítězství (Sedláčková & Buchta, 2006).

Cíle podniku by měly splňovat určitá kritéria, která jsou někdy označována jako SMART - specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický, časově vymezený:

- Specifický - každý ve firmě musí stanovenému cíli rozumět.
- Měřitelný - musíme definovat, kolik toho chceme dosáhnout.
- Akceptovatelný - je tento cíl akceptovatelný těmi, kteří ho budou plnit nebo impelemetovat?
- Realistický - je tento cíl dostatečně náročný?
- Časově vymezený - musíme si určit, do kdy chceme tohoto cíle dosáhnout a jestli je to časově možné (Mallya, 2007).

Tichá a Hron (2003, p. 65) uvádí, že se strategické řízení skládá z pěti důležitých složek:

1. *"Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání jako základ pro určení rámce, ve kterém podnik působí a kam směřuje.*
2. *Stanovení strategických a výkonových cílů.*
3. *Formulace strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů.*
4. *Zavádění a realizace zvolené strategie.*
5. *Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření s ohledem na měnící se podmínky, nové myšlenky a příležitosti."*

Jedním z hlavních důvodů, proč je strategické řízení tak důležité, je skutečnost, že pomáhá podniku identifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu. Konkurenční výhoda podniku je nezbytná pro zajištění prosperity, zejména s ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil.

Podstatou strategického řízení podniku je získávání náskoku a jeho následného udržení. Má-li podnik dobrou strategii, odlišuje se od ostatních, staví ho to tedy do jedinečné pozice (Sedláčková & Buchta, 2006).

2.3 Analýzy vnějšího prostředí

Strategická analýza okolního prostředí podniku je nutná k tomu, abychom mohli určit hrozby a příležitosti podniku, které mohou ovlivnit budoucí vývoj podniku. Na začátku analýzy je nutné určit, zda se významně nezměnily předpoklady, za nichž byla vytvořena stávající strategie a jestli stav okolí podniku umožňuje pokračovat v současné strategii, tak aby podnik dosáhl požadovaných výsledků (Mallya, 2007).

Podle Fotra, Vacíka, Součka, Špačka a Hájka (2012, p. 38) musí podnik analyzovat své prostředí proto, aby:

- „*znal svoji pozici v prostředí, v němž působí;*
- *reagoval efektivně na neustálé změny prostředí;*
- *uměl posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje;*
- *uměl předvídat chování zákazníků a konkurentů;*
- *identifikoval rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru.*“

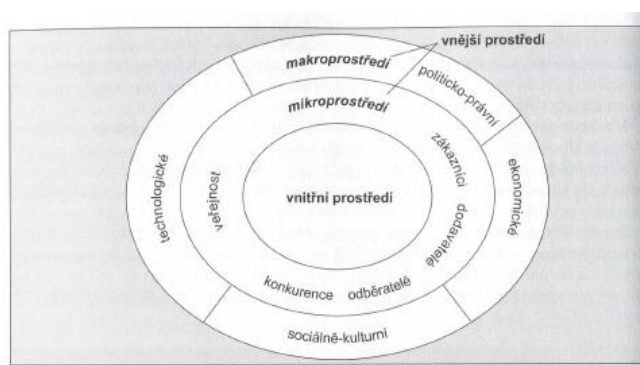
Analýza okolí podniku by měla být uskutečňována ve třech základních a navazujících krocích:

1. Analýza dosavadní strategie a nejdůležitějších předpokladů o vývoji okolí, za nichž byla zformulována.
2. Identifikace současného stavu a předpověď vývoje okolí. V tomto bodě je nutné hledat především odpověď na otázku: Jaké jsou předpoklady a předpovědi dalšího okolí podniku?
3. Ocenění (ohodnocení) významu identifikovaných změn pro další strategický rozvoj podniku, určení nových příležitostí a hrozeb. Zde je nutné si položit otázky: Jsou změny ve stávajících strategických cílech nutné? Budou tyto změny redukovat identifikované strategické mezery, případně eliminovat potenciální hrozby (Keřnovský & Vykypěl, 2003)?

Okolí podniku můžeme členit na dvě části (viz obr. 1), a to:

- vnější prostředí, které zahrnuje jednak makroprostředí, které existuje nezávisle na vůli podniku, a jednak mikroprostředí, které může podnik částečně ovlivnit nástroji marketingu;
- vnitřní prostředí, resp. mikroprostředí, které podnik ovlivňuje přímo svými činnostmi (Fotr, Vacík, Ivan, Špaček, & Hájek, 2012).

Obrázek 1: Vnější a vnitřní prostředí podniku



Zdroj: Jakubíková (2013)

Makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které podnik svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit. Do makroprostředí se řadí vlivy demografické, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, ekologické aj. (Jakubíková, 2013).

Vlivy makroprostředí jsou vlivy, které jsou vnější ve vztahu k danému mikroprostředí, ovlivňují poptávku a působí na podnikový zisk. Tyto vlivy se stále mění a tento proces změn vytváří prostor pro nové příležitosti a hrozby. Manažeři by měli pochopit význam těchto vlivů a měli by být schopni odhadnout účinek změn v makroprostředí na jejich podnik a na příležitosti a hrozby (Dedouchová, 2001).

Pro zhotovení analýzy vnějšího prostředí můžeme použít PEST analýzu, která zkoumá faktory politické, ekonomické, sociální a technologické (Jakubíková, 2013).

Mikroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Do mikroprostředí řadíme: partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce atd.), zákazníky, konkurenci, veřejnost (ovlivňovatelé) aj. (Jakubíková, 2013).

Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a ovlivňují činnost podniku. Chování podniku není ovlivněno pouze konkurencí, ale také chováním odběratelů, dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno v Porterově modelu pěti sil (Jakubíková, 2013).

2.3.1 PEST (STEP) analýza

„PEST (STEP) analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik“ (Tichá & Hron, 2003, p. 72).

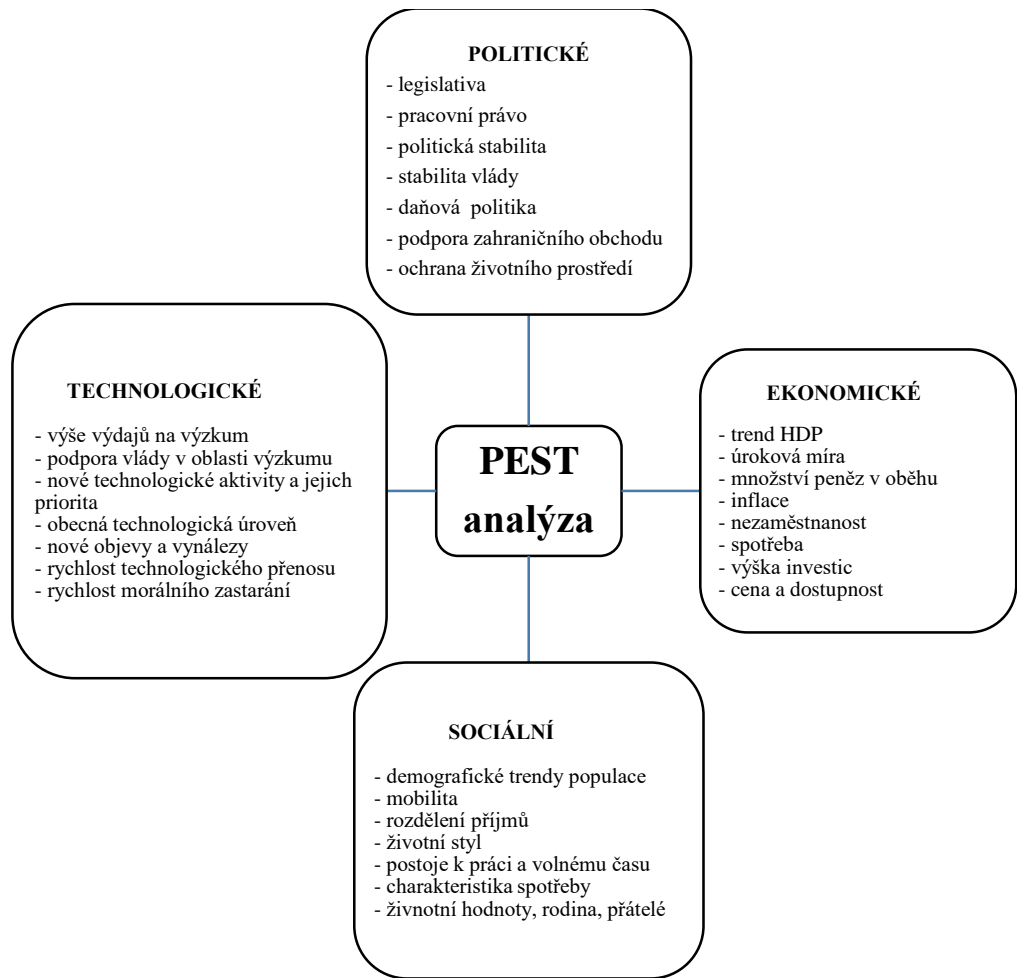
„Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít“ (Sedláčková & Buchta, 2006, p. 20).

PEST je zkrácené slovo z počátečních písmen čtyř oblastí vnějších faktorů tvořící základ této analýzy:

- sociální,
- technologické,
- ekonomické,
- politické (viz obr. 2) (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2001).

Sociální faktory jsou faktory, které souvisejí se způsobem života lidí, včetně jejich životních hodnot. Technologické faktory souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Ekonomické faktory souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií a politické faktory zahrnují faktory související s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád (Tichá & Hron, 2003).

Obrázek 2: PEST analýza vlivu prostředí



Zdroj: Bělohávek, Košťan & Šuleř (2001)

Podle Tiché a Hrona (2006, p. 72) je PEST analýza založena na zodpovězení tří otázek:

1. „Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?“
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?“

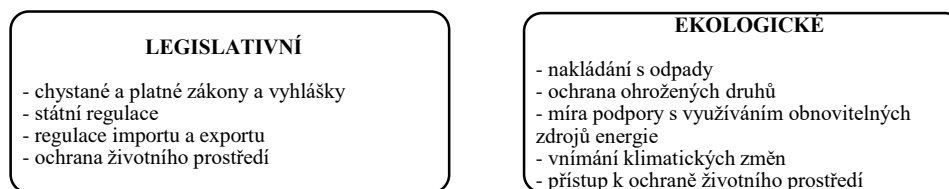
Podle Sedláčkové a Buchty (2006, p. 20) by analýza měla iniciovat a hledat odpovědi na následující a jim podobné otázky:

1. „Jaké jsou pravděpodobné vývojové trendy významných faktorů čtyř základních oblastí prostředí v budoucnosti?“
2. Co jsou základní impulzy změny, tzv. jaké faktory vyvolávají změnu? Jaký vliv budou mít v budoucnu? Budou intenzivnější či naopak?

3. *Jaký lze očekávat pravděpodobný dopad těchto změn na podnik? Jak ovlivní konkurenční pozici?*
4. *Jaký bude dopad očekávaných změn na strategii podniku, tj. jak je co nejlépe zohlednit při formulování strategie?“*

V současné době se rozsah zkoumání začal rozšiřovat a z PEST analýzy se stala PESTLE či PESTEL analýza, kde přidaná písmena L a E, značí legislativní a ekologické faktory, které jsou uvedeny na obrázku 3. Někdy se můžeme setkat také s analýzou PESTLIED, kde jsou navíc přidány legislativní, ekologické, internacionální a demografické faktory (Dvořák & Slunčák, 2012).

Obrázek 3: Legislativní a ekologické faktory



Zdroj: vlastní zpracování

2.3.2 Konkurenční analýza - Porterův model pěti sil

„Analýza konkurentů je důležitá ze dvou hlavních důvodů:

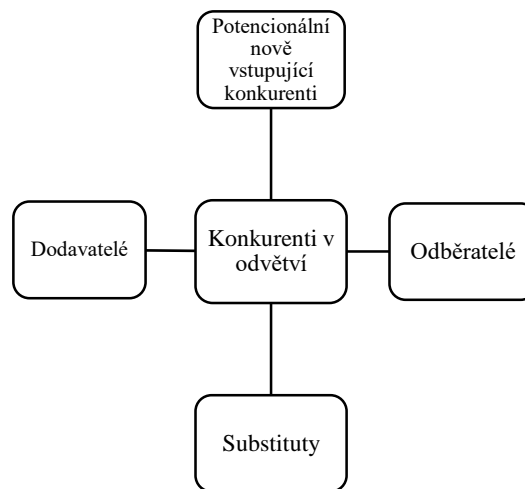
1. *Dobrou strategii nelze formulovat v konkurenčním vakuu bez vnímavého porozumění soupeřovy strategie.*
2. *Vzhledem k tomu, že strategie konkurentů jsou vzájemně závislé (strategické tahy jednoho konkurenta, mají přímý dopad na ostatní konkurenty a mohou vyvolat strategické protitahy), pozice a úspěch konkurentů ovlivňují přímo výběr vlastní strategie“ (Tichá & Hron, 2003, p. 87 – 88).*

Jednou z nejdůležitějších analýz konkurence vnějšího prostředí organizace je Porterův model pěti sil. Model pěti sil vychází ze systematického popisu vlivů, které působí na jednotlivé organizace a vstupující a realizující své produkty na trhu (Rolínek, 2003).

Porterův model pěti sil (viz obr. 4) je zaměřen na:

- rizika vstupu potenciálních konkurentů,
- smluvní síly odběratelů,
- hrozby substitučních výrobků,
- smluvní síly dodavatelů,
- rivality mezi stávajícími podniky (Dedouchová, 2001).

Obrázek 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: Rolínek (2003)

1) Rizika vstupu potencionálních konkurentů

První konkurenční silou Porterova modelu pěti sil jsou rizika, která s sebou přinášejí potencionální konkurenti vstupující na trh. Vážnost rizika, které s sebou potencionální konkurenti přinášejí, závisí na bariérách vstupu do odvětví a reakci etablovaných organizací na vstup nového konkurenta (Tichá & Hron, 2003).

Rizika vstupu potencionálních konkurentů jsou snižovány, pokud jsou splněny následující podmínky:

- fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké,
- struktura odvětví je přirozený monopol (např. distribuce plynu, telefonní síť, vody atd.),
- nákladové poměry jsou takové, že existují dobré podmínky pro využití úspor z rozsahu výroby,

- díky dlouholeté existenci na daném trhu mají organizace významné nákladové výhody,
- výrobky jsou vysoce diferenciované, tj. k jejich výrobě je např. nutné know-how, vybudování distribučních kanálů je náročné atd.,
- náklady přestupu (do jiného oboru, k jinému dodavateli) jsou vysoké,
- je velmi obtížné se napojit na již existující distribuční kanály,
- je-li předem jasné, že existující organizace budou reagovat na jejich potencionální konkurenty agresivně (např. cenovou válkou),
- jedná-li se o odvětví s vysokým stupněm regulace (např. vysoké školství, banky atd.) (Keřnovský & Vykypěl, 2003).

2) Smluvní síly odběratelů

Druhou silou Porterova konkurenčního modelu jsou smluvní síly odběratelů. Odběratele mohou vypadat jako hrozby, když tlačí ceny dolů, nebo když požadují vysokou kvalitu nebo lepší servis. To zvyšuje výrobní náklady organizace (Dedouchová, 2001).

Obecně můžeme říci, že odběratel má vůči svému dodavateli silnou pozici především, když odběratel:

- je velkým (především z hlediska jeho poptávky), nebo významným (např. organizace s dlouhou tradicí a dobrým image),
- má k dispozici pozici potřebné tržní informace (např. informace o nabídce a poptávce),
- mohl by uskutečnit tzv. zpětnou integraci,
- na trhu existují snadno dostupné substituty,
- příliš nepřihlíží na kvalitu zboží,
- je nucen minimalizovat svoje náklady,
- je silným distributorem schopným ovlivňovat další odběratele či obchodníky (Keřnovský & Vykypěl, 2003).

3) Hrozby substitučních výrobků

Třetí Porterovou silou jsou hrozby konkurenčních substitučních výrobků. Tato hrozba limituje ceny, za které organizace prodává, a tím také limituje i ziskovost

podniku. Pokud na trhu existuje málo blízkých substitutů, podniky mají příležitost zvýšit ceny a tím i výsledný zisk. Jejich strategie by měla spočívat ve využití této výhody (Dedouchová, 2001).

4) Smluvní síly dodavatelů

Čtvrtou Porterovou silou jsou smluvní síly dodavatelů. Ti působí jako hrozba, pokud dokáží zvyšovat ceny a organizace musí toto zvýšení zaplatit nebo musí přistoupit na nižší kvalitu. Obojí vede k poklesu zisku. Naopak slabí dodavatele dávají organizaci možnost snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu (Dedouchová, 2001).

Smluvní síla dodavatelů, může být vysoká především, když:

- jsou koncentrovaní,
- dodávají jedinečný nebo jednoznačně odlišný produkt,
- dodávky produktů nejsou vázány na dodávky z jiných odvětví,
- mají reálnou možnost vertikální integrace do odvětví, jehož jsou dodavateli,
- odvětví není jediným a nejdůležitějším odběratelem jejich produktů (Tichá & Hron, 2003).

5) Rivalita mezi stávajícími organizacemi

Pátou a poslední silou Porterova modelu je rivalita mezi stávajícími organizacemi. Pokud je tato síla malá, organizace mají příležitost zvýšit ceny a dosáhnout většího zisku. Naopak pokud je tato síla velká, dochází k cenové konkurenci. Vzniká tak cenová válka, která může zesílit rivalitu mezi organizacemi. Cenová konkurence limituje ziskovost a snižuje výnos. Vysoká rivalita mezi organizacemi je tedy velkou hrozbou pro ziskovost (Dedouchová, 2001).

Rivalita mezi stávajícími organizacemi může být vysoká za následujícím podmíněk:

- pokud se jedná o velmi málo rostoucí trh,
- pokud se jedná o nové a v budoucnu lukrativní odvětví,
- pokud v odvětví působí více konkurentů,
- pokud vysoké fixní náklady nutí jednotlivé konkurenty maximálně využívat svoje výrobní kapacity,
- pokud v odvětví existuje nadbytek výrobních kapacit,

- pokud ziskovost odvětví je velmi malá,
- pokud jsou výrobky nabízeny různými konkurenty málo diferencované,
- a pokud jsou bariéry odchodu z odvětví příliš vysoké (Keřnovský & Vykypěl, 2003).

Podle Michaela E. Portera těchto pět konkurenčních sil určuje intenzitu odvětvové konkurence a ziskovosti. Největší z těchto sil získávají převahu a stávají se rozhodujícími pro formulování strategie.

Cílem Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil je nalézt takovou pozici na trhu, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, ať už stávajících nebo potenciálních a ze strany dodavatelů, odběratelů a substitučních produktů. Pozici, která poskytuje organizaci nejlepší možnost obrany proti existujícím konkurenčním tlakům, popřípadě nabízí možnost jejich využití ve vlastní prospěch (Tichá & Hron, 2003).

Porterův model lze použít, jak při strategické analýze prostředí organizace, tak při hodnocení navržené strategie. Rozhodování se zaměřuje na zodpovězení základních „strategických“ otázek:

1. Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu odběratelů organizace?
2. Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu dodavatelů?
3. Zvyšují zamýšlená opatření bariéry vstupu do odvětví?
4. Snižují zamýšlená opatření hrozbu substitutů?
5. Zlepšují zamýšlená opatření pozici organizace vůči konkurentům, případně snižují konkurenční rivalitu v odvětví (Keřnovský & Vykypěl, 2003)?

Pokud odpovědi na výše uvedené otázky jsou kladné, tak by uvažovaná strategická opatření měly být realizována (Keřnovský & Vykypěl, 2003).

2.3.3 SWOT analýza

Podstatou SWOT analýzy je to, že identifikuje faktory a skutečnosti, které pro organizaci představují silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Tyto klíčové faktory jsou charakterizovány ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT analýzy, kterou vytváříme (Keřnovský & Vykypěl, 2003).

„SWOT analýza je velmi cenným informačním zdrojem při formulaci strategie. Z její podstaty totiž vyplývá základní logika strategického návrhu“ (Keřnovský & Vykypěl, 2003, p. 65).

SWOT je tedy zkratkou anglických slov označujících vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky organizace a zároveň její vnější příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2001).

Silné stránky nebo také přednosti organizace, jsou pozitivní vnitřní podmínky, které organizaci umožňují získat převahu nad jejími konkurenty. Převahou může být například vyspělá technologie, distribuční kanály, vyspělý tým manažerů nebo také přístup ke kvalitnějším materiálům.

Naopak slabé stránky nebo také nedostatky jsou negativními vnějšími podmínkami, které na organizaci působí. Nedostatkem organizace může být například chyba v rozvoji nezbytných příjmů, manažeri s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neúměrné finanční zatížení a morálně zastaralé stroje apod.

Příležitosti představují přítomné nebo budoucí podmínky ve vnějším prostředí organizace, které jsou příznivé pro současné nebo potencionální výstupy organizace. Tyto příznivé podmínky mohou obsahovat například změny v zákonech, rostoucí počty obyvatel nebo uvedení nových technologií na trh. Na příležitosti by se mělo nahlížet z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci.

Hrozby představují přítomné nebo budoucí podmínky vnějšího prostředí, které jsou nepříznivé pro současné nebo potencionální výstupy organizace. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat například legislativní změny, pokles počtu zákazníků, nebo také vstup silného konkurenta na trh (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2001).

V tabulce č. 1 uvádím podle Tiché a Hrona (2003) typické příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

Tabulka 1: Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

SILNÉ STRÁNKY:	SLABÉ STRÁNKY:
<ul style="list-style-type: none"> - kompetentnost v rozhodujících oblastech - adekvátní finanční zdroje - dobrá pověst u odběratelů - úspory z rozsahu - vlastní technologie - nákladová výhoda - lepší reklamní kampaň - schopní řídicí pracovníci podniku 	<ul style="list-style-type: none"> - nejasný strategický záměr - nevyužité kapacity - nedostatek manažerských dovedností a talentu - nekompetentnost - vnitřní problémy v operativní sféře - zaostávání ve výzkumu a vývoji - slabá pozice na trhu - nedokonalá distribuční síť - podpůrné marketingové schopnosti - neschopnost financovat potřebné změny ve strategii - vysoké náklady ve srovnání s konkurenty
PŘÍLEŽITOSTI:	OHROŽENÍ:
<ul style="list-style-type: none"> - obsluhovat další skupiny zákazníků - vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty - rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků - diverzifikace - vertikální integrace - překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích - rychlejší růst trhu 	<ul style="list-style-type: none"> - konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady - rostoucí prodeje substitučních výrobků - pomalý růst trhu - nepříznivý vývoj směnných kursů a obchodních politik zahraničních vlád - nákladné regulační požadavky - nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku - rostoucí síla odběratelů a dodavatelů - měnící se potřeby a vkus zákazníků - nepříznivé demografické změny

Zdroj: Tichá & Hron (2003)

Podle Keřnovského a Vykytěla (2003) je výhodné, jsou-li při zpracování SWOT analýzy respektovány následující zásady:

1. Závěry SWOT by měly být relevantní, tj. analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracovávána. SWOT analýza zpracovaná za jedním účelem by neměla být bez rozmyslu aplikována při řešení jiné problematiky (například SWOT analýza zpracovaná za účelem formulace firemní strategie nelze mechanicky využít při formulaci podřízené funkční strategie).
2. SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy. Po jejich prvotních identifikaci by měla být v rozumné míře uplatněna redukce, analýza by měla být zaměřena na podstatné vlastnosti/atributy analyzovaného objektu/prostředí. Příliš mnoho faktů uvedených ve SWOT analýze, jejich případné využití při

návrhu strategie spíše komplikuje. Je proto vhodné zaměřit se pouze na podstatné vlastnosti/ atributy.

3. Je-li SWOT součástí strategické analýzy, pak by při ní měla být identifikována pouze „strategická“ fakta. Například konflikty mezi managementem jsou sice významnou slabinou, pokud však lze tento problém vyřešit jednorázově, například změnou managementu, není tato slabina „strategická“, do SWOT nepatří. Naproti tomu trvale vysoká fluktuace, která se nedá vyřešit v krátkém časovém horizontu „strategickou“ slabinou je.
4. SWOT by měla být objektivní, tj. analýza by neměla vyjadřovat jenom subjektivní názory zpracovatele analýzy, nýbrž objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, případně prostředí, v němž se objekt analýzy nachází. Toho lze například dosáhnout tak, že po zpracování prvního návrhu SWOT tabulky je tento návrh předložen k posouzení dalším expertům, a jejich názory jsou při zpracování konečné verze SWOT náležitě zohledněny. Je-li SWOT zpracována pomocí skupinové diskuse (např. formou brainstormingu), je požadavek objektivnosti analýzy splněn automaticky.
5. Síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT nějakým způsobem ohodnocena podle významu, například by měly být zvýrazněny nejvýznamnější faktory (síly, slabiny, hrozby, příležitosti), případně by měla být uváděná fakta ohodnocena bodovacím systémem.
6. Je výhodné, jsou-li jednotlivá fakta v tabulce SWOT identifikována/označena. Tyto identifikátory lze například využít při zdůraznění návrhu (při argumentaci v jeho prospěch).

Strategie, které můžeme na základě identifikovaných silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení vytvořit (viz obr. 5) jsou:

- WO strategie,
- SO strategie,
- WT strategie,
- ST strategie.

Obrázek 5: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. 2.	1. 2.
Příležitosti (O)	WO strategie "HLEDÁNÍ" (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie "VYUŽITÍ" (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
1. 2.		
Ohrožení (T)	WT strategie "VYHÝBÁNÍ" (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie "KONFRONTACE" (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)
1. 2.		

Zdroj: Tichá & Hron (2003)

WO strategie je zaměřena na odstranění slabých stránek s využitím příležitostí. Příkladem může být získávání dostatečných zdrojů s využitím příležitostí, např. joint venture, akvizice nebo náborem kvalifikovaných sil.

SO strategie je zaměřena na využití silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí, které jsme identifikovali ve vnějším prostředí organizace. Tento stav je v realitě nedosažitelný.

WT strategie je obrannou strategií, která je zaměřena odstranění slabé stránky vyhnutí s ohrožením zvenčí. Podnik obvykle bojuje o přežití. Strategiemi jsou fúze, omezení výdajů vyhlášení bankrotu nebo likvidace.

ST strategie organizace využívá tehdy, pokud je dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením. Příkladem je, že silné právní oddělení může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici organizace kopírováním jeho výrobků (pokud jsou tyto výrobky chráněny patentem) (Tichá & Hron, 2003).

Při strategické analýze je vhodné nechat SWOT analýzu až na samotný konec. SWOT analýza slouží poté jako sumář nejdůležitějších závěrů uskutečněných dílčích analýz (Keřnovský & Vykpěl, 2003).

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl bakalářské práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současné situace vybrané organizace prostřednictvím analýz vnějšího prostředí a navržení strategie směřující k jejímu rozvoji.

3.2 Metodika bakalářské práce

Metodika bakalářské práce zahrnuje několik kroků, které jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

3.2.1 Studium odborné literatury

Prvním krokem k napsání bakalářské práce je studium odborné literatury. Odborná literatura týkající se témat strategie, strategického řízení a analýzy vnějšího prostředí byla zapůjčena v Akademické knihovně Jihočeské Univerzity a ve Vědecké knihovně města Plzně.

3.2.2 Charakteristika vybrané organizace

Druhým krokem je získání informací o akciové společnosti PLZEŇSKÝ GOLF PARK. Informace o společnosti byly zjišťovány prostřednictvím webových stránek společnosti a na základě mých znalostí a zkušeností o PLZEŇSKÉM GOLF PARKU, které jsem získala v průběhu čtyřleté brigády ve společnosti. Další informace byly zjišťovány prostřednictvím Obchodního rejstříku a účetních závěrek, které byly v Obchodním rejstříku zveřejněny. Tyto informace byly zjišťovány před začátkem práce na praktické části bakalářské práce a byly zapisovány do dokumentu Word, ve kterém byly shromažďovány veškeré podklady pro napsání bakalářské práce.

3.2.3 Provedení analýz vnějšího prostředí organizace

Třetím krokem k napsání bakalářské práce je provedení analýz vnějšího prostředí. Byly provedeny tyto analýzy vnějšího prostředí organizace:

- PEST analýza, jejímž cílem je analyzovat politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy působící na podnik.
- Analýza konkurenčních sil, která využívá pro analýzu konkurence Porterův model pěti sil. V této vnější analýze analyzujeme rizika vstupů

potencionálních konkurentů, smluvní síly odběratelů, hrozby substitučních výrobků, smluvní síly dodavatelů a rivalitu mezi stávajícími organizacemi.

- SWOT analýzu, která představuje metodu pro posouzení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení podniku.

Informace k provedení analýz mi byly poskytnuty ředitelkou golfového resortu a marketingovou manažerkou prostřednictvím tří rozhovorů. Tyto rozhovory probíhaly v průběhu práce na jednotlivých analýzách vnějšího prostředí. Informace byly zapisovány do dokumentu Word, ve kterém byly shromážděny veškeré podklady pro napsání bakalářské práce. Některé informace byly čerpány z webových stránek PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU a některé informace byly čerpány z mých vlastních znalostí a zkušeností o PLZEŇSKÉM GOLF PARKU.

První rozhovor s marketingovou manažerkou se týkal otázek ohledně PEST analýzy. Tento rozhovor se konal 2. března 2016. Pokládánymi otázkami byly:

- Jaké byste řekla, že vaši společnost a toto odvětví ovlivňují politické faktory?
- Jaké byste řekla, že vaši společnost ovlivňují ekonomické faktory?
- Dbá společnost PLZEŇSKÝ GOLF PARK na ochranu životního prostředí?
- Jakou byste přiřadila významnost k jednotlivým vyjmenovaným faktorům?

Druhý rozhovor s ředitelkou resortu a zároveň i s marketingovou manažerkou se týkal otázek konkurence společnosti. Tento rozhovor proběhl 8. března 2016. Pokládánymi otázkami byly:

- Máte na trhu hodně konkurentů, které pokládáte za své největší konkurenty?
- V čem se liší vyjmenovaní konkurenti od vaší společnosti?

Třetí rozhovor s marketingovou manažerkou se týkal SWOT analýzy. Tento rozhovor proběhl 16. března 2016. Pokládánymi otázkami byly:

- Jaké jsou silné stránky společnosti?
- Můžete je více rozvést?
- Jaké jsou slabé stránky společnosti?
- Můžete je více rozvést?
- Ohrožují společnost legislativní změny?

Informace k provedení analýz byly také zjišťovány z webových stránkách Českého statistického úřadu a webových stránek Ministerstva financí, Ministerstva práce a sociálních věcí, Ministerstva životního prostředí, Ministerstva průmyslu a obchodu a Ministerstva dopravy. Z těchto webových stránek byly čerpány hlavně obrázky a tabulky doplňující jednotlivé analýzy. Dále byly informace čerpány z webových stránek České národní banky. Informace z těchto webových stránek byly vyhledávány v průběhu března, tedy v celém průběhu práce na praktické části bakalářské práce.

3.2.4 Navržení strategie vedoucí k rozvoji

Čtvrtým krokem je navržení nejvhodnější strategie vybrané organizaci. Po provedení analýz a následném zhodnocení postavení organizace byla navržena strategie organizaci, která by tuto strategii měla přijmout, aby získala lepší postavení na trhu.

Ke stanovení strategie byla použita metoda párového srovnání. Kde mezi sebou byla porovnávána jednotlivá kritéria prostřednictvím tzv. Fullerova trojúhelníku. Následně byly sečteny preference jednotlivých kritérií a zaneseny do připravené tabulky, kde kritériím podle výsledků z Fullerova trojúhelníku byly přiřazeny vypočtené absolutní a relativní četnosti. Na základě výsledků četností silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení byla stanovena strategie.

4 Charakteristika vybrané organizace

PLZEŇSKÝ GOLF PARK je akciovou společností, která vznikla 24. září 2001. Sídlem společnosti je Nová Huť, Horomyslická 1 Dýšina, Česká republika. Identifikační číslo společnosti je 26336588.

Akciová společnost se zabývá provozem golfového resortu (viz obrázek č. 6), který zahrnuje golfové hřiště s cvičnými plochami, hotel, školicí středisko a pronájem budovy restaurace v areálu.

Hlavní činností akciové společnosti je poskytování služeb týkajících se provozu golfového resortu. V rámci golfového hřiště poskytuje PLZEŇSKÝ GOLF PARK tyto služby:

- golfové služby, které zahrnují členství v golfovém klubu a individuální či skupinovou hru,
- uspořádání golfového turnaje včetně komplexní organizace celé akce,
- teambuilding, což znamená uspořádání golfové akademie, kde se zákazník seznámí s golfem pod vedením profesionálního trenéra,
- výuku golfu,
- caddy servis¹,
- reklamní služby, kde je partner PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU prezentován v areálu hřiště i na hřišti.

Další činností PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU je poskytování služeb týkajících se hotelu v areálu. Hotel PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU má 18 pokojů, z čehož 8 pokojů je dvoulůžkových, 8 standardních apartmánů a 2 pokoje jsou luxusní apartmány v historické sýpce. Pokoje jsou vybaveny sociálním zařízením se sprchovým koutem, minibarem, TV přijímačem se satelitním příjmem, telefonní přípojkou a volným připojením k internetu. Všechny pokoje společnosti jsou nekuřácké.

Součástí resortu PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU je školicí středisko, které je pronajímáno pro pořádání seminářů, konferencí, školení a podnikových akcí jiným společností. Školicí středisko má tři školicí místnosti, které jsou vybaveny multimediální technikou, kterou je interaktivní tabule, BTV, projektor a plátno.

¹ Caddy je osoba, která nosí hole a radí hráči ohledně výběru hole a strategie úderů.

V resortu najdeme také restauraci, jejíž prostory jsou pronajímány od roku 2013 společností Golf Restaurant Dýšina, s. r. o.

Specifickou činností PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU je provozování vinného sklepa.

Obrázek 6: PLZEŇSKÝ GOLF PARK



Zdroj: PLZEŇSKÝ GOLF PARK (2016)

4.1 Historie PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU

Jak bylo zmíněno v předchozí části, akciová společnost PLZEŇSKÝ GOLF PARK vznikla v roce 2001. Ovšem stavba sídla společnosti byla započata až v roce 2003 v bývalém horomyslickém statku v Dýšině. Stavba resortu PLZEŇSKÝ GOLF PARK byla dokončena za pouhých sedm měsíců.

Golfový resort, tedy současné sídlo společnosti PLZEŇSKÝ GOLF PARK, byl oficiálně otevřen 21. srpna 2004. Od té doby se tento golfový resort dostal do širokého povědomí nejen golfistů, ale i lidí, kteří jezdí do Dýšiny za krásnou přírodou a relaxací.

4.2 Organizační struktura PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU

Organizační struktura společnosti PLZEŇSKÝ GOLF PARK, znázorněna na obrázku č. 7, je funkční organizační struktura.

Funkční organizační struktura je struktura, která se využívá ve středních podnicích. Tato organizační struktura zařazuje zaměstnance s podobnými úkoly do jednoho úseku. Funkční organizační struktura má tendenci soustřeďovat rozhodování na nejvyšší úroveň podniku.

Výhodami této organizační struktury jsou:

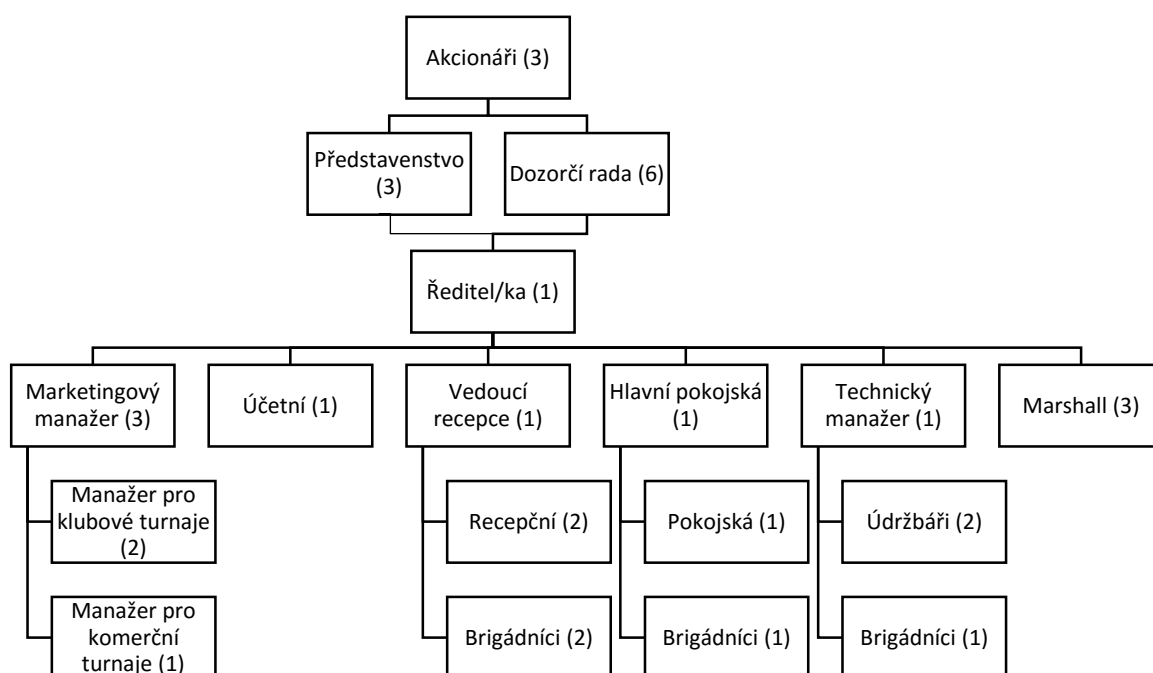
- efektivnost založená na specializaci odborníků,
- jednotné řízení společnosti,
- krátké komunikační cesty,
- vysoká flexibilita.

Naopak nevýhodami této organizační struktury jsou:

- velké množství vztahů v organizační struktuře,
- porušování zásady řízení jedinou osobou,
- nejasné vztahy nadřízenosti a podřízenosti,
- vysoká náročnost na odbornost vedoucího pracovníka.

V akciové společnosti PLZEŇSKÝ GOLF PARK je tato organizační struktura využívána řadu let. Zaměstnanci jsou rozděleni do jednotlivých úseků podle svých znalostí, zkušeností a úkolů, které si jsou velmi podobné. Veškeré rozhodování jednotlivých úseků vychází z rozhodování top managementu. Jednotlivé úseky se řídí podle rozhodnutí ředitelky hotelu, která je ve svém rozhodování ovlivňována akcionáři společnosti.

Obrázek 7: Organizační struktura PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU



Zdroj: vlastní zpracování

V současné době zaměstnává PLZEŇSKÝ GOLF PARK zhruba kolem 15 zaměstnanců. Zaměstnanci jednotlivých úseků jsou každoročně školeni. Všeobecné školení je školení BOZP, kterým projde každý zaměstnanec resortu a dále se provádí školení podle jednotlivých úseků.

Marketingoví manažeři a zaměstnanci recepce jsou školeni ohledně rezervačního a evidenčního programu OPS. Každý rok probíhá školení v programu OPS v Praze.

Ředitelka hotelu pořádá pro zaměstnance, převážně recepce, meetingy, ve kterých zaměstnance školí ve znalostech konkurence, obchodních dovednostech a případných změnách, které nastanou.

4.3 Charitativní činnost PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU

PLZEŇSKÝ GOLF PARK se již v minulosti mnohokrát zapojil do charitativní činnosti. V roce 2014 PLZEŇSKÝ GOLF PARK začal s projektem, kdy se z každého prodaného Green fee² na 18 jamek odvede 100 Kč na smysluplnou věc, tento poplatek je odváděn po cenou golfovou sezónu.

Dále společnost podporuje Centrum Hájek, ve kterém podporuje handicapované děti. Společnost podporuje speciální zařízení s odborným personálem využívající léčebné postupy a metody, které slouží k intenzivní léčebné rehabilitaci postižených dětí.

Společnost také podporuje organizaci s názvem Nadace české bijáky, která vznikla za účelem podpory české kinematografie formou postupné digitální restaurace kvalitních českých filmů.

Poslední organizací, kterou PLZEŇSKÝ GOLF PARKU podporuje, je Obec Dýšina. V obci společnost podporuje opravu a rekonstrukci stávající kamenné podlahy v kostele Nejsvětější trojice sv. Šimona a Judy.

Společnost za období dubna až června 2014 vybrala 100 Kč ze 136 prodaných Green fee. Dále za období července až září 2014 vybrala 100 Kč ze 173 prodaných Green fee. Za období říjen až listopad 2014 vybrala 100 Kč ze 44 prodaných Green fee. Celkem společnost PLZEŇSKÝ GOLF PARK vybrala za rok 2014 z prodeje Green fee 35 300 Kč.

4.4 Ocenění PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU

Hřiště PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU bylo v minulosti několikrát oceněno časopisem GOLF DIGEST. Tento časopis ocenil jamku č. 11 PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU jako nejlepší jamku v letech 2006, 2007, 2008 a 2013. Dále podle časopisu

² Green fee znamená poplatek za hru.

GOLF DIGEST získalo hřiště ocenění Nejlepší hřiště roku v České republice v roce 2008.

Časopisem GOLF DIGEST byl PLZEŇSKÝ GOLF PARK oceněn také v roce 2008 za Nejlepší služby hřiště v České republice.

V roce 2010 tímto časopisem byla také oceněna restaurace v resortu PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU jako Nejlepší restaurace hřiště v České republice.

5 Analýza současného stavu

5.1 PEST analýza

PEST analýza je zkrácené slovo z počátečních písmen čtyř faktorů, které ovlivňují vnější prostředí organizace. Písmeno P označuje politické faktory, písmeno E označuje ekonomické faktory, S označuje sociální faktory, T označuje technologické faktory, V této analýze bude provedeno zkoumání těchto faktorů.

5.1.1 Politické faktory

Politické faktory ovlivňující organizaci jsou:

- **Stabilita vlády**

Stabilita vlády úzce souvisí s ekonomickou prosperitou státu. V předchozích letech jednotlivé vlády stabilní nebyly. Docházelo k politickým skandálům, častým změnám vlád a tím i ke změnám zákonů, které ovlivňují všechny podnikatele v České republice. Ekonomika České republiky se v této době ocitla v recesi. Poslední dva roky podle ekonomů a sociologů je vláda poměrně stabilní a s tím se zvedá i česká ekonomika.

Stabilita vlády ovlivňuje PLZEŇSKÝ GOLF PARK z hlediska změn legislativy. Pokud je vláda stabilní, zákony zůstávají ve stejné podobě a jejich změny nemají negativní vliv na společnost.

- **Volný pohyb osob**

Svoboda pohybu osob na území Evropské Unie je základním aspektem občanství Unie, které bylo zavedeno Maastrichtskou smlouvou v roce 1992. V současné době ustanovení upravující volný pohyb osob jsou součástí směrnice 2004/38/ES o právu občanů Unie a jejich rodinných příslušníků svobodně se pohybovat na území členských států.

Česká republika vstoupila do Evropské Unie v květnu roku 2004. Neomezenost volného pohybu osob v rámci států Evropské Unie je pro PLZEŇSKÝ GOLF PARK velmi důležitá, protože jsou to právě cizinci ze států Evropské Unie, kteří golfový resort společnosti navštěvují.

- **Daňová politika**

Daňová politika ovlivňuje PLZEŇSKÝ GOLF PARK zejména v oblasti DPH. Mění se sazby DPH (viz tabulka č. 2) ovlivňují ceny služeb a produktů, které PLZEŇSKÝ GOLF PARK poskytuje svým zákazníkům. V současné době jsou Zákonem o dani z přidané hodnoty stanoveny tři sazby DPH, z čehož společnost uplatňuje u poskytování služeb 21% a u některých produktů první sníženou sazbu DPH 15%, snížená sazba je například u Green fee.

Tabulka 2: Vývoj DPH 1995 – současnost

	Základní sazba DPH	První snížená sazba DPH	Druhá snížená sazba DPH
1.1.1995 - 30.4.2004	23%	5%	×
1.5.2004 - 31.12.2007	22%	5%	×
1.1.2008 - 31.12.2009	19%	9%	×
1.1.2010 - 31.12.2011	20%	10%	×
1.1.2012 - 31.12.2012	20%	14%	×
1.1.2013 - 31.12.2014	21%	15%	×
1.1.2015 - současnost	21%	15%	10%

Zdroj: Černohausová (2001)

Další daní, která ovlivňuje PLZEŇSKÝ GOLF PARK je daň z nemovitosti. Tato daň společnost ovlivňuje, jelikož společnost díky golfovému hřišti vlastní rozsáhlé pozemky a budovy u golfového hřiště. Zvýšení sazby této daně znamená pro společnost vyšší náklady. Daň z nemovitosti společnosti činí cca 200 000 Kč.

Významnou daní, která může ovlivňovat všechny obchodní korporace a tudíž i PLZEŇSKÝ GOLF PARK je daň z příjmu právnických osob. Daň z příjmu právnických osob je za posledních šest let neměnná a je stále 19%.

GOLF PARK PLZEŇ ovšem vytvářel v letech 2011 – 2013 daňovou ztrátu 183 mil. Kč. Tato ztráta nebyla v poslední dostupné účetní závěrce z roku 2014 uplatněna a byla převedena do dalších let.

Veškeré zvyšování sazeb daní, které společnost ovlivňují, znamená pro společnost vyšší náklady. Naopak snižování daní znamená nižší náklady.

- **Legislativa**

Každá podnikající osoba v České republice, ať už fyzická nebo právnická, by měla sledovat legislativu a změny zákonů, které vláda připravuje.

Hlavními zákony týkající se PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU v České republice jsou:

- Zákon č. 20/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce - ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí - ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví - ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu - ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty - ve znění pozdějších předpisů.

Dalšími, neméně důležitými zákony týkající se akciové společnosti PLZEŇSKÝ GOLF PARK jsou:

- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele – ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 256/2013 Sb., o katastru nemovitostí – ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů – ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob – ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích – ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních – ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 411/1991 Sb., o živnostenském podnikání – ve znění pozdějších předpisů,

- Zákon č. 326/1999 Sb., o evidenci cizinců na území České republiky – ve znění pozdějších předpisů.

- **Ochrana životního prostředí**

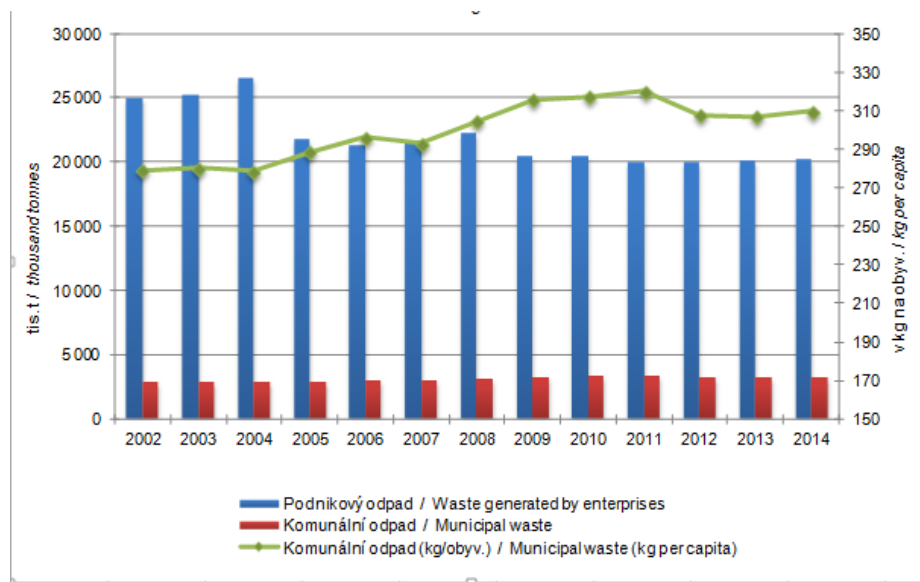
Vzhledem k umístění golfového hřiště společnosti GOLF PARK PLZEŇ ve volné přírodě, je společnost ovlivněna Zákonem č. 17/1992 Sb. o životním prostředí - ve znění pozdějších předpisů.

V rámci Zákona o životním prostředí provádí příslušný úřad kontroly vodních zdrojů. Tyto kontroly se provádějí z důvodu dřívějších zkušeností s negativním ovlivňováním vodních zdrojů a tím i zdraví lidí pesticidy používanými pro údržbu trávníků.

Ovšem díky prováděným kontrolám a velké osvětě, aby podniky dbaly na životní prostředí, se podíl znečištění vodních zdrojů v posledních letech snižuje.

Z hlediska ochrany životního prostředí je také třeba se zaměřit na třídění odpadů ve společnosti. Podle obrázku č. 8 můžeme vidět, že v letech 2002 – 2014 tvořil podnikový odpad vysoký podíl všech odpadů.

Obrázek 8: Vývoj produkce odpadů v České republice



Zdroj: Český statistický úřad (2015)

PLZEŇSKÝ GOLF PARK na třídění odpadů dbá. Třídění odpadů ve společnosti je namátkově kontrolováno úřady. Třídění odpadů řeší Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech. Tento zákon se také zabývá sankcemi, které úřady mohou organizacím udělit. Sankce se mohou vyšplhat do řádu desítek tisíc korun.

5.1.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory byl zařazen ukazatel zaměstnanosti a mezd v odvětví, nezaměstnanosti, úrokové míry, vývoj cen elektřiny a plynu. Všechny tyto faktory budou analyzovány ve vztahu k vybrané organizaci.

- **Zaměstnanost a mzdy v odvětví**

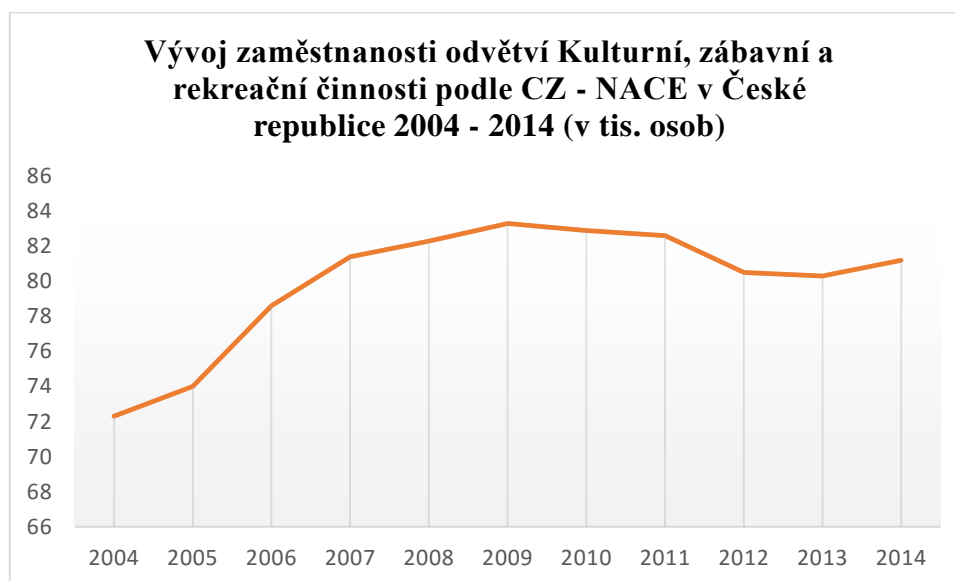
Podle kategorizace odvětví ekonomických činností CZ – NACE řadíme PLZEŇSKÝ GOLF PARK do dvou odvětví. Prvním odvětvím je kategorie R s názvem Kulturní, zábavní a rekreační činnost, kam řadíme provoz golfového hřiště. Druhým odvětvím je kategorie I s názvem Ubytování, stravování a pohostinství, kam řadíme provoz hotelu.

Obě tato odvětví se stále rozvíjejí. Odvětví se rozvíjejí díky novým technologiím a postupům, které jsou neustále vytvářeny. Pokud dochází k rozvoji odvětví, znamená to, že se mohou zvyšovat požadavky zaměstnavatelů na počty zaměstnanců, ale také požadavky zaměstnanců na mzdy. Při rozvoji odvětví to pro společnost PLZEŇSKÝ GOLF PARK znamená, že by měla držet s rozvojem krok, což pro společnost znamená nové náklady, buď na zaměstnance či na mzdy zaměstnanců.

Vývoj zaměstnanosti v těchto dvou odvětvích v rámci České republiky můžeme vidět na obrázku 9 a 10, kde je zaznamenán v letech 2004 – 2014 v tisících osob.

Obrázek č. 9 uvádí, že počet zaměstnanců v odvětví Kulturní, zábavní a rekreační činnost byl, až do roku 2009 stoupající. Od roku 2009 do roku 2013 byl počet zaměstnanců v tomto odvětví klesající. Tento pokles mohl zapříčinit nízký zájem obyvatel České republiky o sport, nebo nedostatečná kvalita sportovišť. Od roku 2014 je počet zaměstnanců v odvětví opět stoupající. Podle statistik se zvýšil zájem o sport a také se neustále zvyšuje kvalita sportovišť.

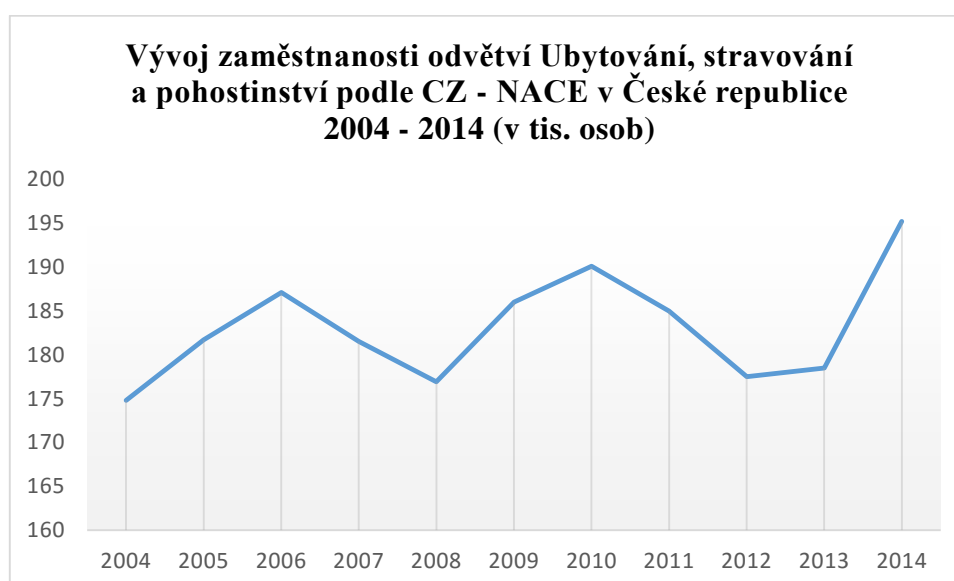
Obrázek 9: Vývoj zaměstnanosti odvětví Kulturní, zábavní a rekreační činnosti podle CZ - NACE v České republice 2004 - 2014 (v tis. osob)



Zdroj: Český statistický úřad (2016)

V odvětví Ubytování, stravování a pohostinství byly zaznamenány vyšší propady a nárůsty počtu zaměstnanců, než v odvětví Kulturní, zábavní a rekreační činnosti, ovšem pohybujeme se stále v řádech stovek tisíc zaměstnanců. Na obrázku č. 10 můžeme vidět, že zaměstnanost v odvětví je od roku 2013 vzrůstající. Poklesy a nárůsty mohou souviset s vývojem cestování do oblastí České republiky.

Obrázek 10: Vývoj zaměstnanosti odvětví Ubytování, stravování a pohostinství podle CZ - NACE v České republice 2004 -2014 (v tis. osob)



Zdroj: Český statistický úřad (2016)

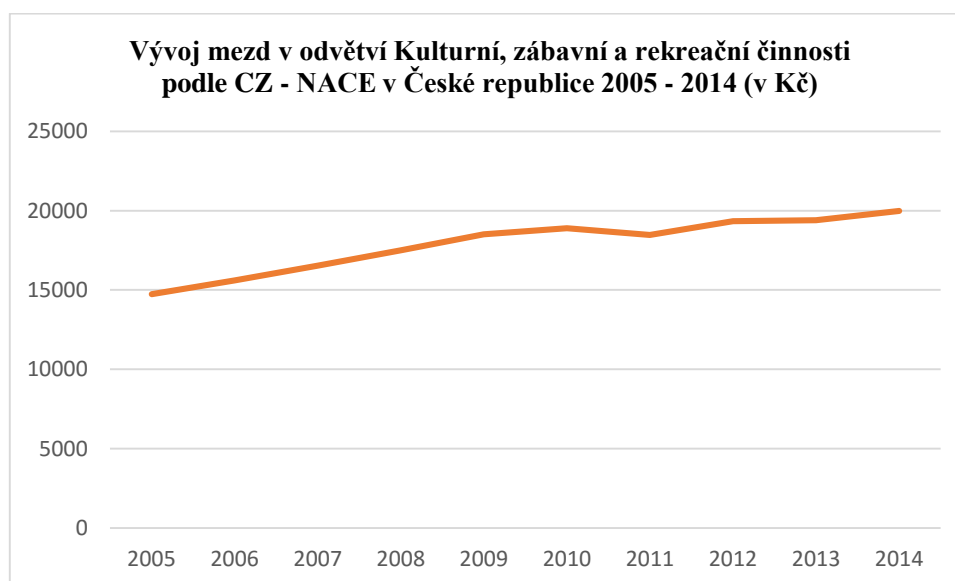
Podle obrázků 9 a 10 můžeme vidět, že i s vyššími propady počtu zaměstnanců, je počet zaměstnanců v odvětví Ubytování, stravování a pohostinství značně vyšší, než u zaměstnanců v odvětví Kulturní, zábavní a rekreační činnosti.

Vývoj mezd v odvětvích, kam byl PLZEŇSKÝ GOLF PARK zařazen, můžeme vidět na obrázku č. 11 a 12.

Na obrázku č. 11 můžeme vidět, že jsou mzdy v odvětví Kulturní, zábavní a rekreační činnosti, až na rok 2012 mírně rostoucí. Rostoucí jsou mzdy i na obrázku č. 12 v odvětví Ubytování, stravování a pohostinství, ovšem zde došlo v roce 2010 k prudkému nárůstu a následnému snížení v roce 2011, od té doby jsou mzdy v tomto odvětví mírně rostoucími.

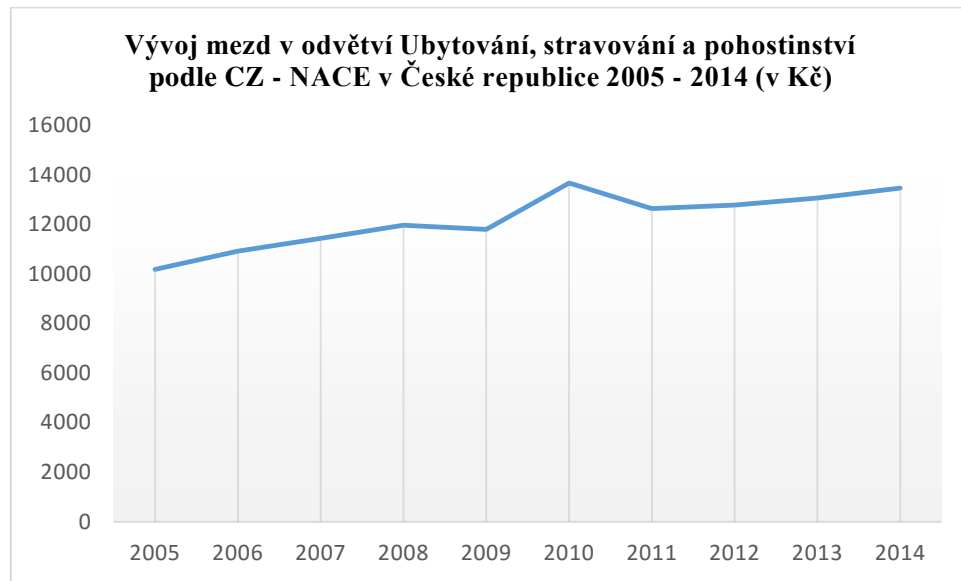
Při porovnání daných odvětví zjistíme, že je v odvětví Kulturní, zábavní a rekreační činnosti zaměstnáno méně zaměstnanců, než v odvětví Ubytování, stravování a pohostinství, ale jsou zde vyšší mzdy než v druhém odvětví.

Obrázek 11: Vývoj mezd v odvětví Kulturní, zábavní a rekreační činnosti podle CZ - NACE v České republice 2005 - 2014 (v Kč)



Zdroj: Český statistický úřad (2016)

Obrázek 12: Vývoj mezd v odvětví Ubytování, stravování a pohostinství podle CZ - NACE v České republice 2005 - 2014 (v Kč)



Zdroj: Český statistický úřad (2016)

- **Nezaměstnanost**

Obyvatelstvo je rozděleno do dvou skupin na:

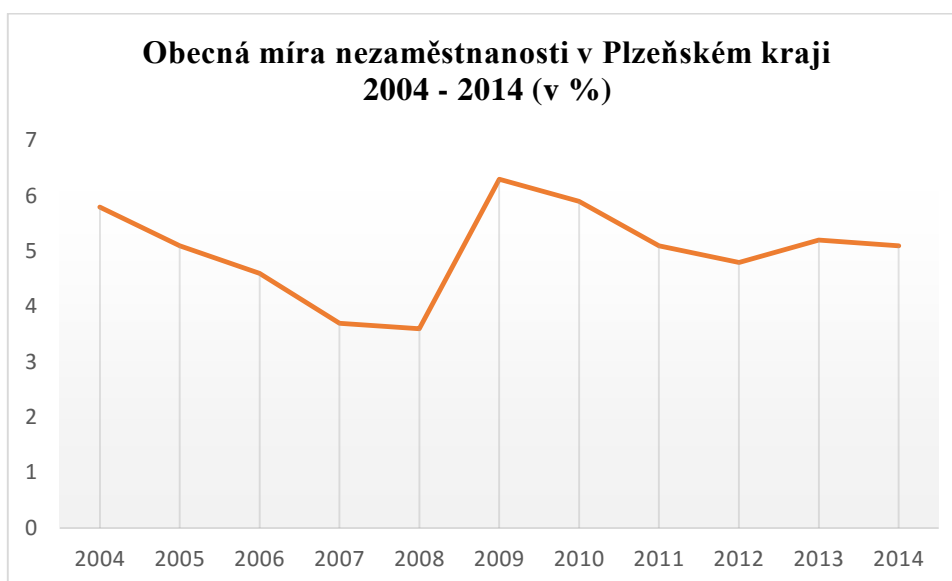
- ekonomicky aktivní obyvatelstvo,
- ekonomicky neaktivní obyvatelstvo.

Ekonomicky aktivní obyvatelstvo dále rozlišujeme na zaměstnané a nezaměstnané. Zaměstnaní jsou osoby, které jsou starší patnácti let a mají placené zaměstnání, nebo jsou sebezaměstnaní. Za nezaměstnanou osobu se v České republice považuje osoba, která je starší patnácti let je nezaměstnaná nebo sebezaměstnaná, aktivně hledá práci a je schopna do práce nastoupit nejpozději do 14 dnů.

Osoby, které nesplňují podmínky zaměstnaných či nezaměstnaných se řadí do skupiny ekonomicky neaktivního obyvatelstva. Těmito osobami jsou například děti s povinnou školní docházkou, studenti nebo důchodci. (Pavelka, 2007)

V obrázku č. 13 můžeme vidět, že míra nezaměstnanosti v Plzeňském kraji zaznamenala velké snížení v roce 2008 a následné zvýšení v roce 2009, od roku 2009 míra nezaměstnanosti pozvolně klesá.

Obrázek 13: Obecná míra nezaměstnanosti v Plzeňském kraji 2004 -2014 (v %)



Zdroj: Český statistický úřad (2016)

PLZEŇSKÝ GOLF PARK zaměstnává recepční pouze sezóně. Z tohoto hlediska míra nezaměstnanosti společnost ovlivňuje. Pokud je míra nezaměstnanosti vyšší, může si společnost vybírat z většího počtu nezaměstnaných a také si může vybírat osoby více vyhovující požadovanému vzdělání a potřebám společnosti. V opačném případě, tedy pokud je míra nezaměstnanosti nižší, je výběr zaměstnanců omezený.

- **Úrokové sazby**

Společnost PLZEŇSKÝ GOLF PARK má k roku 2014 evidované v účetní závěrce dva bankovní úvěry. Proto je ovlivňována i změnou úrokových sazeb úvěrů, které banky poskytují společností. Za rok 2014 činily náklady společnosti na úroky 453 000 Kč.

Úrokové sazby mají dlouhodobě klesající charakter. V roce 2011 úroková sazba činila 3,7% p. a., v roce 2012 2,8% p. a., v roce 2013 2,1% p. a. a v roce 2014 1,6% p. a.

- **Cena elektřiny a plynu**

Podle obrázku č. 14 můžeme vidět, že ceny elektřiny na burze jsou velmi pohyblivé a každý měsíc je cena elektřiny jiná. Ovšem v celkovém souhrnu je cena elektřiny od roku 2008 do roku 2014 klesající, což znamená, že každý rok by PLZEŇSKÝ GOLF PARK mohl na tomto nákladu ušetřit.

Obrázek 14: Vývoj ceny elektřiny 2008 – 2014 (v Kč)



Zdroj: Kurzy (2016)

Cena zemního plynu na burze je podle obrázku č. 15 také v souhrnu let 2004 – 2014 klesající. Ovšem má také každý měsíc měnící se charakter. I na plynu by měl PLZEŇSKÝ GOLF PARK v rámci nákladů v průběhu jednotlivých let ušetřit.

Obrázek 15: Vývoj cen zemního plynu 2004 - 2014 (v Kč)



Zdroj: Kurzy (2016)

5.1.3 Sociální faktory

Mezi sociální faktory ovlivňující společnost patří:

- **Složení zákazníků**

Pokud se podíváme do historie golfu, zjistíme, že golf byl původem určitým druhem zábavy chudých lidí v Anglii. Později na přelomu 19. a 20. století začala v Anglii vyrůstat golfová hřiště a golf se začínal stávat sportem „smetánky“ tehdejší společnosti.

Dnes se můžeme setkat s názory, že golf už není sportem jen bohatých, ale i obyčejných lidí. Tato skutečnost je pravděpodobná ve světě, ovšem v České republice golf zůstává sportem lidí s vyššími příjmy. Golf je velmi nákladným sportem, zejména na členských poplatcích a není možné, aby si člověk s průměrnou mzdou mohl dovolit tento sport provozovat.

Zájemce o vstup do golfového klubu je povinný zaplatit jednorázovou platbu, která se nazývá členství. Tato platba je doživotní, dědičná a převoditelná. Výše členství pro jednoho člena je 140 000 Kč. Pokud má někdo z příbuzných člena golfového klubu zájem o členství, platí 85 000 Kč. Je možné také zaplatit rodinné členství, které zahrnuje tři osoby v přímém příbuzenském vztahu, cena tohoto členství činí 280 000 Kč. Senioři, tedy osoby nad 60 let, platí členství 65 000 Kč a právnické osoby platí 170 000 Kč + 21% DPH.

V rámci členství existuje také tzv. časově omezené členství, které je určeno pro děti. Dítě do věku 11 let platí členství 5 000 Kč. Junior ve věku 12 – 14 let platí členství 20 000 Kč a junior ve věku od 15 – 18 let platí členství 30 000 Kč.

Dále členové klubu platí roční hrací poplatek a klubový poplatek. Roční hrací poplatek činí 21 500 Kč a klubový poplatek činí 2 000 Kč. Opět je vytvořena varianta ročních hracích poplatků a klubových poplatků i pro děti. Dítě do 11 let neplatí hrací ani klubový poplatek. Junior ve věku 12 – 16 let platí roční hrací poplatek 4 800 Kč a klubový poplatek 2 000 Kč. Junior ve věku 17 – 18 let platí roční hrací poplatek ve výši 10 400 Kč a klubový poplatek 2 200 Kč.

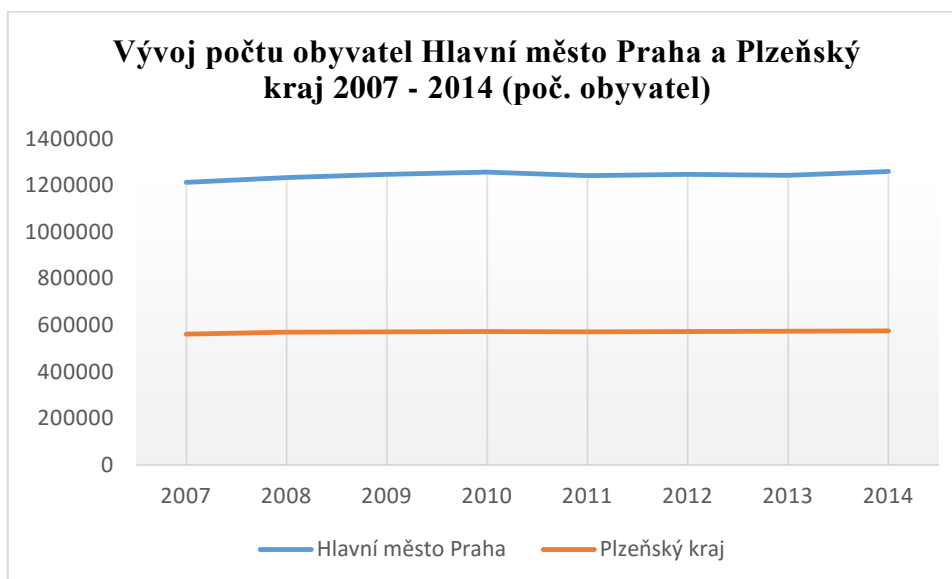
Pokud přijde hrát nečlen PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU na hřiště, zaplatí Green fee ve výši 1 300 Kč, pokud jde hrát pondělí až čtvrtek, 1 600 Kč v pátek a 2 200 Kč v sobotu a neděli.

Proto je důležité, aby zákazníci měli dostatečné peněžní prostředky, aby si mohli dovolit zaplatit veškeré poplatky. Zákazníci společnosti PLZEŇSKÝ GOLF PARK jsou zákazníci s vyššími příjmy.

Mezi zákazníky s vyššími příjmy, které můžeme potkat na golfových hřištích, řadíme politiky, podnikatelé, manažery ve středním a top managementu, lékaře, sportovce, lidi ze showbyznysu.

Společnost nabízí své služby fyzickým i právnickým osobám. Složení zákazníků fyzických osob je 60 % muži, 30 % děti a 10 % ženy, kteří chodí hrát na hřiště individuálně. Mezi fyzické osoby patří i klientela, která z celkového počtu klientů tvoří 20 %. Pravidelnými zákazníky PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU jsou především zákazníci z Plzně a Prahy, na obrázku č. 16, můžeme vidět vývoj počtu obyvatel v těchto dvou lokalitách, který se pohybuje ve skoro neměnných hodnotách. Právnické osoby si najímají PLZEŇSKÝ GOLF PARK na uspořádání turnajů, nebo si pronajímají na svůj připravený turnaj golfové hřiště. Z hlediska složení právnických a fyzických osob tvoří 80 % zákazníků fyzické osoby a 20 % zákazníků právnické osoby.

Obrázek 16: Vývoj počtu obyvatel Hlavní město Praha a Plzeňský kraj 2007 - 2017 (v poč. obyvatel)



Zdroj: Český statistický úřad (2016)

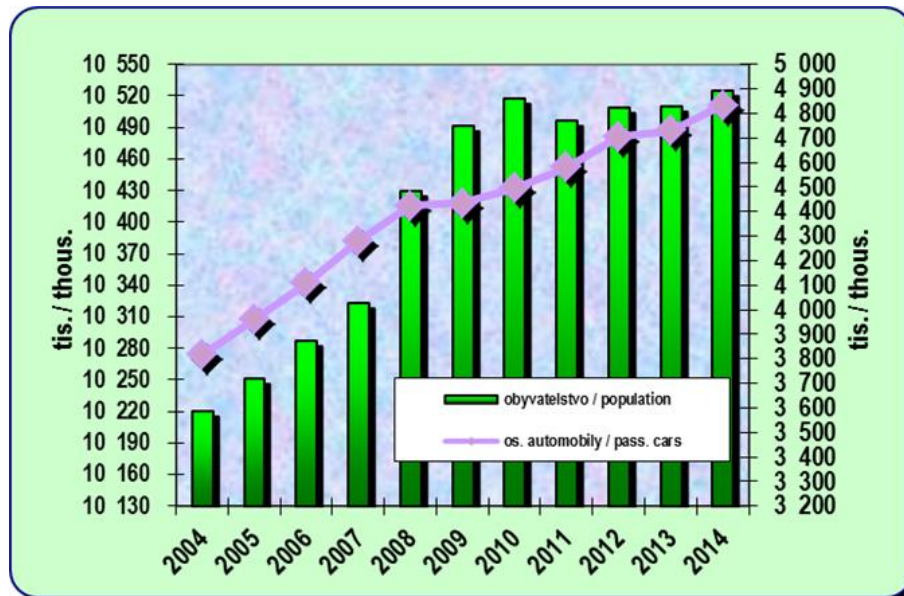
- **Dopravní infrastruktura**

Dopravní situace a infrastruktura je pro PLZEŇSKÝ GOLF PARK velmi důležitá vzhledem k umístění společnosti v Plzni – Dýšíně.

Dopravní infrastruktura je pro společnost důležitá z hlediska zákazníků i zaměstnanců. Možnostmi, jak se dostat k PLZEŇSKÉMU GOLF PARKU je vlak či vlastní automobil. Vlaková zastávka se od PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU nachází přibližně 500 metrů.

Podle obrázku č. 17 můžeme vidět, že vývoj počtu osobních automobilů se neustále zvyšuje. Stejně tak se podle Ministerstva dopravy neustále rozvíjí a inovuje dopravní i železniční infrastruktura.

Obrázek 17: Vývoj počtu obyvatel a počtu osobních aut



Zdroj: SYDOS (2014)

- **Životní styl**

V oblasti životního stylu obyvatel se v současné době rozvíjí tzv. zdravý životní styl, kdy lidé začínají dbát na pohyb a snaží se, aby se stal běžnou součástí jejich života.

Dalším rozvíjejícím se trendem v životním stylu obyvatel je návrat k přírodě. Lidé utíkají z měst do přírody. Vyhledávají místa, kde mohou být v přírodě a relaxovat. Často nakupují víkendové pobyty v resortech, kde si mohou zasportovat právě v přírodě.

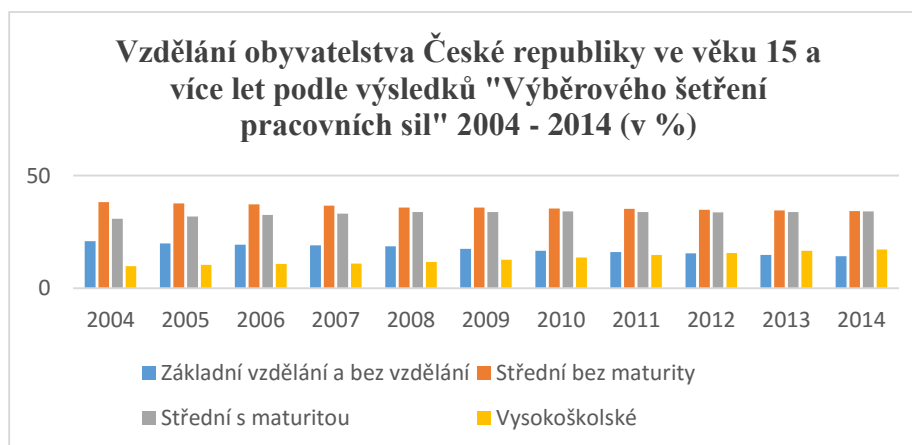
Tyto dva rozvíjející se trendy jsou pro PLZEŇSKÝ GOLF PARK velmi příznivé a mohou společnosti přivést nové zákazníky. PLZEŇSKÝ GOLF PARK oba tyto dva trendy může lidem a svým zákazníkům dopřát díky svému umístění a sportu, který je vhodný pro všechny věkové kategorie.

- **Úroveň vzdělanosti**

Úroveň vzdělanosti PLZEŇSKÝ GOLF PARK ovlivňuje z hlediska pozic, pro které je potřeba dané vzdělání. V obrázku č. 18, můžeme vidět vývoj vzdělanosti obyvatel České republiky v letech 2004 – 2014, uvedený v procentech. Podle obrázku se úroveň vzdělanosti obyvatel zvyšuje.

Společnost zaměstnává zaměstnance s různými úrovněmi vzdělanosti. Pro zaměstnance v technickém úseku je vyžadováno odborné vyučení. Na pozici recepční je vyžadováno střední vzdělání s maturitou a s výbornou znalostí anglického jazyka. Pro vedoucí recepce je vyžadováno vyšší odborné vzdělání nebo vysokoškolské vzdělání a na manažerských pozicích je vyžadováno vysokoškolské vzdělání.

Obrázek 18: Vzdělání obyvatel České republiky ve věku 15 a více let v letech 2004 - 2014 (v %)



Zdroj: Český statistický úřad (2016)

5.1.4 Technologické faktory

Technologické faktory se stávají čím dál víc důležitými pro konkurenceschopnost podniku. Pro společnost PLZEŇSKÝ GOLF PARK je důležitý především vývoj dvou technologických faktorů:

- **Vývoj informačních a komunikačních technologií**

Vývoj informačních a komunikačních technologií je velmi důležitý, protože pro činnost recepčních i manažerů jsou technologie každodenní součástí jejich práce.

Jednou ze základních technologií, kterou využívá PLZEŇSKÝ GOLF PARK pro provoz je počítač. Zastaralost počítačů omezuje práci recepčních i s těmi nejlepšími programy, které mohou mít. Proto je důležité, aby šla společnost s dobou a snažila se obnovovat tuto informační a komunikační technologii.

Další technologií, která je informační technologií, je rezervační systém OPS. Pro práci recepčních a marketingu je důležité, aby společnost byly kupovány nejnovější verze tohoto rezervačního systému, se kterým se ve společnosti pracuje každý den několik hodin denně.

Také je důležité pro práci všech zaměstnanců společnosti, mít aktuální Microsoft Office, se kterým se také pracuje každý den a jehož aktualizace usnadňují zaměstnancům práci. Stejně tak je důležité mít aktuální internetové prohlížeče, se kterými recepční i manažeři pracují rovněž denně.

Veškeré nové aktualizace komunikačních a informačních technologií, které PLZEŇSKÝ GOLF PARK využívá, jsou velmi důležité z hlediska lepšího výkonu práce zaměstnanců a také spokojenosti klientů za rychlé poskytnutí služeb.

- **Vývoj technologií v golfovém prostředí**

Mezi vývoj technologií v golfovém prostředí patří technologie, které umožňují zákazníkům hrát golf, nebo se v něm trénovat i v měsících, kdy je hřiště zavřené, nebo je nepříznivé počasí. V současné době existuje technologie, která se nazývá golfový simulátor. Společnost musí držet krok s měnícími se programy v simulátoru, jelikož zákazníci jsou v tomto ohledu velmi nároční.

Další vývoj, který ovlivňuje společnost PLZEŇSKÝ GOLF PARK, jsou technologie, které slouží k údržbě hřiště. Technická zařízení jsou neustále inovována a zlepšována.

5.1.5 Zhodnocení PEST analýzy

Na závěr PEST analýzy je třeba zhodnotit význam jednotlivých faktorů a jejich dopad na akciovou společnost PLZEŇSKÝ GOLF PARK.

Jednotlivé faktory mohou být pro společnost významné, méně významné, spíše nevýznamné nebo nevýznamné. Stejně tak dopady na společnost mohou být dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé.

V Příloze 1, můžeme vidět tabulku se zhodnocením PEST analýzy. Podle této analýzy můžeme vidět, že většina faktorů má na společnost PLZEŇSKÝ GOLF PARK dlouhodobý dopad. Nejvýznamnějšími faktory, které společnost ovlivňují, jsou volný pohyb osob, legislativa, složení zákazníků, dopravní infrastruktura, vývoj informačních a komunikačních technologií a vývoj technologií v golfovém prostředí.

5.2 Konkurenční analýza – Porterův model pěti sil

Pro analýzu konkurence použijí Porterův model pěti sil, který analyzuje rizika vstupu potencionálních konkurentů, smluvní síly odběratelů, hrozby substitučních výrobků, smluvní síly dodavatelů a rizika mezi stávajícími konkurenty.

5.2.1 Rizika vstupu potencionálních konkurentů

V současné době existuje v České republice přes 100 golfových hřišť. Můžeme říci, že golfový trh je velmi nasycený.

Jednou z největších bariér vstupu do odvětví je vysoká finanční náročnost. Finanční náročnost se týká prvotní investice do vzniku golfového hřiště, která může způsobit velké zadlužení potencionálních konkurentů. Další investice mohou souviset s požadavky na neustále trvajícím rozvojem golfových hřišť. Rozvoj golfových hřišť je závislý na investicích akcionářů. Je nereálné, aby si v České republice golfové hřiště vydělalo na provoz i na investice, které jsou potřeba.

Třetí bariérou jsou zvyšující se požadavky zákazníků na vyšší komfort služeb. Vzhledem k růstu členských poplatků či cen za služby, požadují zákazníci čím dál tím větší komfort služeb od zaměstnanců hřišť.

Další bariérou může být získání nových zákazníků potenciálními konkurenty vzhledem k velmi nasycenému trhu, kdy v každém kraji v České republice existují minimálně dvě golfové hřiště.

Bariérou pro potenciální konkurenty také mohou být vysoké náklady na provoz golfového hřiště a případně golfového resortu.

5.2.2 Smluvní síly odběratelů

Z hlediska golfového hřiště jsou hlavními odběrateli služeb společnosti PLZEŇSKÝ GOLF PARK členové golfového klubu. Dalšími odběrateli jsou nečlenové, kteří si přicházejí vyzkoušet golfové hřiště.

Odběrateli služeb jsou muži i ženy všech věkových kategorií a různých národností. Nejčastěji se v golfovém resortu setkáme s českými zákazníky, ovšem zákazníci ze zahraničí zde také potkáme, zejména v letních měsících. Mezi nejčastější návštěvníky společnosti z řad cizinců patří Němci a Norové.

Vyjednávací síla členů golfového klubu v PLZEŇSKÉM GOLF PARKU je velmi silná. Management společnosti si je vědom vyjednávací síly členů golfového klubu a snaží se jim v rámci možností a také v rámci rozumných požadavků vyhovět.

Vyjednávací síla nečlenů golfového klubu není v tak silné pozici, jako členů golfového klubu. Jsou jim poskytovány nejruznější benefity a výhody, ovšem v rámci těchto benefitů už žádné další výhody nedostávají.

Z hlediska hotelu či školicího střediska jsou odběrateli služeb PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU různé organizace či individuální zákazníci. Smluvní síly těchto odběratelů nejsou v silné pozici. Společnost neposkytuje slevy na ubytování ani na pronájem konferenčních místností, ovšem k vysoké nasycenosti trhu se společnost snaží svým odběratelům poskytovat k ubytování či pronájmu školicího střediska určité benefity a tím si je udržet pro následující spolupráci.

5.2.3 Hrozby substitučních výrobků

Za substituční výrobky, lze v případě PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU spíše považovat substituční služby.

V případě golfového hřiště můžeme za substituční výrobky považovat sporty, které mohou zákazníci hrát v klubech a ve volné přírodě. Příkladem takového substitučního výrobku může být tenis. Tento sport je možné hrát ve venkovních prostorách, které

mohou být obklopené přírodou. Tenis zákazníci mohou hrát i v rámci tenisových klubů, kde hráči platí příspěvky, stejně jako je tomu u golfových klubů. Dalšími substitučními sporty mohou být badminton, kriket, fotbal, nohejbal, volejbal či petánque.

Hrozba substitučních sportů je poměrně vysoká, protože je snadné přejít na jiný sport, který bude zákazník moci provozovat ve volné přírodě, na hřišti a hrát ho v rámci klubu.

Substitučními výrobky k hotelu společnosti mohou být jiné alternativy přenocování. Alternativami přenocování jsou:

- rotel, což je ubytovací a stravovací zařízení v autobusovém přívěsu či patrovém autobusu,
- hotel, což je ubytování umístěné na vodě,
- karavan, což je obytný automobil či přívěs,
- stan, ve kterém je možné přenocovat v kempu.

Největší hrozbou substitutu z hlediska hotelu je hotel, který je velmi podobný hotelu, akorát umístěný na vodě a může přinést zákazníkovi stejné služby jako hotel. Druhou největší hrozbou je rotel a karavan, který může přinést zákazníkovi podobné pohodlí jako hotel.

5.2.4 Smluvní síla dodavatelů

Hlavním dodavatelem akciové společnosti PLZEŇSKÝ GOLF PARK je společnost s ručením omezeným Engelmann CZECH. Tato společnost upravuje a seká celé golfové hřiště společnosti PLZEŇSKÝ GOLF PARK.

Dalšími dodavateli jsou:

- Dragon Press, s. r. o., který dodává společnosti reklamní letáky na různé golfové akce.
- Euronova, s. r. o., která společnosti PLZEŇSKÝ GOLF PARK dodává skleněné poháry a cedule.
- Profia, a. s., která je dodavatelem veškerých kancelářských potřeb a čistících a hygienických prostředků pro údržbu a hotel.
- Elko, velkoobchod nápojů, s. r. o., který dodává společnosti nápoje do cateringového vozíku a nápoje do minibarů v hotelových pokojích

- společnost ČEZ, a. s., která dodává PLZEŇSKÉMU GOLF PARKU elektřinu a
- společnost RWE a. s., která dodává PLZEŇSKÉMU GOLF PARKU plyn.

Smluvní síly těchto dodavatelů nejsou vysoké, protože se každý z těchto dodavatelů dá nahradit jiným dodavatelem v Plzeňském kraji, kterých je poměrně hodně.

Další dodavatelé, kteří PLZEŇSKÉMU GOLF PARKU dodávají ceny do turnajů, dodávají tyto předměty zdarma. Pro tyto dodavatele to znamená určitou prestiž, před pro ně atraktivní klientelou. Mezi tyto dodavatele a zároveň partnery PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU patří:

- zahraniční společnost HONMA GOLF,
- Pilsner Urquell,
- Škoda,
- HASS Fertigungsbau,
- ELIOD servis,
- Invelt,
- Klenotnictví a hodinářství Dušák,
- Altman,
- KLAUS TIMBER,
- EPLcond,
- hotel Angelo Plzeň.

Všichni tyto partneři dodávají společnosti předměty či vouchery, které jsou použité jako ceny v klubových turnajích společnosti, nebo jsou použity jako ceny za hole – in – one³. Hole – in – one si můžou hráči zahrát na jamkách č. 4, 7, 11, 13 a 15. Na jamce č. 4 se hraje o celoroční spotřebu piva Pilsner Urquell, na jamce č. 7 se hraje o víkendový pobyt v hotelu Angelo Plzeň, na jamce č. 11 se hraje o putter⁴ značky Homna, na jamce č. 13 se hraje o hodnotný poukaz na nákup hodinek v Klenotnictví a hodinářství Dušák a na jamce č. 15 se hraje o hodnotný dárek klenotnictví Altman.

³ Hole – in – one znamená odehrání jamky na jeden pokus.

⁴ Putter je golfová hůl, o které se říká, že se s ní hraje na golfovém hřišti nejvíce.

Smluvní síly jsou nízké, protože dodavatelé dodávají své výrobky zadarmo, ale dostávají za ni možnost se prezentovat před pro mě prestižní klientelou a tím i tuto klientelu získat. Tito dodavatele jsou nahraditelnými, i když je jejich náhrada složitější.

5.2.5 Rivalita mezi stávajícími organizacemi

Největšími konkurenty akciové společnosti PLZEŇSKÝ GOLF PARK jsou:

- golfový resort Albatross, který provozuje společnost BT Golf, s. r. o.
- Darovanský dvůr resort, s. r. o.
- Golf resort Cihelny, a. s.
- Ostravice Sport, a. s.

Tito konkurenti byli vybráni na základě rozhovoru s ředitelkou golfového resortu a marketingovou manažerkou, protože je společnost považuje za své největší konkurenty.

V rámci hodnocení konkurentů byla zpracována tabulka, která se nachází v Příloze 2, a byly hodnoceny tyto faktory:

- doba působnosti dané společnosti na trhu,
- rozsah služeb - bylo hodnoceno, zda má golfový resort hotel, wellness a kongresové prostory a jaká je úroveň těchto služeb,
- míra inovací - byl hodnocený růst daných resortů a investice akcionářů či majitelů,
- kvalita hřiště – bude posuzována z hlediska pořadí nejlepších hřišť v České republice, pořádaných mezinárodních turnajů a referencí hráčů,
- dopravní dostupnost - byla hodnocena dopravní infrastruktura,
- cenová dostupnost - byly hodnoceny ceny Green fee na 18 jamek v pracovním týdnu a o víkendech, ceny ubytování a pronájmu kongresových prostor,
- technická vybavenost – byla hodnocena vybavenost hřiště, kvalita golfových vozíků, kvalita Marshallů⁵, vybavenost hotelových pokojů a konferenčních místností.

⁵ Marshall je osoba, která na hřišti kontroluje chování hráčů, dodržování pravidel hry a popřípadě řeší s hráči problémy s tím spojené.

Tyto faktory byly vybrány na základě doporučení marketingové manažerky a byl zde brán ohled na faktory, které ovlivňují zákazníky golfových resortů.

5.2.6 Zhodnocení konkurenční analýzy

Podle provedené analýzy, která je uvedena v Příloze 2, bylo zjištěno, že společnost PLZEŇSKÝ GOLF PARK si stojí mezi svými konkurenty velmi dobře a je silným konkurentem na trhu.

K hodnocení jednotlivých faktorů byla použita stupnice 1 – 5, kdy 1 znamená nejhorší a 5 nejlepší.

Podle provedeného hodnocení je největším konkurentem PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU akciová společnost Ostravice Sport, která sice na trhu působí kratší dobu, ale její rozsah služeb a cenová dostupnost je pro zákazníky příznivější.

Své postavení na trhu by společnost mohla zlepšit doplněním služeb, jako je například wellness či fitness, případně i kosmetickým salonem, na který jsou často ze strany zákaznic kladené otázky. Dále by společnost mohla snížit ceny Green fee, aby se stala příznivější pro zákazníky. Mohlo by se jednat zejména o snížení ceny víkendového Green fee, které v současné době činí 2 200 Kč na 18 jamek.

Konkurenční výhoda společnosti je ve vysoké kvalitě hřiště, které je neustále inovováno a v technologickém vybavení společnosti. Společnost jako jediná v České republice vlastní golfové vozíky s navigačním systémem, displejem s mnoha funkcemi a možností komunikace prostřednictvím vozíku s cateringovým vozíkem, který jezdí na hřišti, maršallem a recepcí golfového resortu. Také je hřiště vybaveno cateringovým vozíkem, kde se mohou hráči občerstvit v průběhu hry.

5.3 SWOT analýza

Při sestavování SWOT analýzy jsem vycházela ze STEP analýzy, z Porterova modelu pěti sil, z rozhovoru s marketingovou manažerkou společnosti, který proběhl 16. března 2016 a z vlastních znalostí o PLZEŇSKÉM GOLF PARKU.

5.3.1 Strengths – silné stránky

- **Vysoká míra inovací hřiště**

Jednou ze silných stránek akciové společnosti PLZEŇSKÝ GOLF PARK je vysoká míra inovací. Golfové hřiště je každý rok inovováno. Mezi nejnovější inovace patří

výstavba malého jezera u jamky č. 15, dále výstavba nového Drivingu⁶ a je plánovaná výstavba nového samostatného devítijamkového hřiště.

Neustálé inovace přitahují nejen členy golfového klubu, ale přitahují i hráče z jiných měst či dokonce z jiných zemí. Díky inovacím roste poptávka po službách PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU.

- **Kvalita hřiště**

Golfové hřiště PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU je řazeno mezi 10 nejlepších hřišť v České republice, což dokazuje kvalitu hřiště vzhledem k množství hřišť v České republice.

Kvalitu hřiště dokazuje také to, že golfové hřiště PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU bylo několikrát vybráno pro mezinárodní golfový turnaj LADIES EUROPEAN TOUR, které se zde koná každoročně od roku 2013.

- **Dopravní dostupnost**

PLZEŇSKÝ GOLF PARK je dobře dostupný. Zákazníci z jiných měst se k PLZEŇSKÉMU GOLF PARKU dostanou z dálnice D5, kde při výjezdu z dálnice je vybudována nová silnice, po které se zákazníci dostanou až do areálu. Cesta přímo do areálu je velmi dobře značena, jak z dálnice D5, tak i od Plzně.

- **Vysoké povědomí**

Díky mezinárodnímu golfovému turnaji LADIES EUROPEAN TOUR získalo od roku 2013 mnoho lidí povědomí o PLZEŇSKÉM GOLF PARKU. Tito lidé jsou cizinci, golfisté z České republiky, ale také negolfisté, kteří o tomto golfovém resortu slyšeli či ho viděli v televizi.

Resort PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU od roku 2013 zaznamenává vyšší počty příjezdů cizinců, jak za golfem, tak i na dovolenou. Stejně tak zaznamenává vyšší počty zákazníků z České republiky, opět jak za golfem, tak i za příjemnými víkendovými pobyty.

⁶ Driving neboli Driving Range je cvičné odpaliště pro dlouhou hru.

- **Technická a technologická vybavenost**

Mezi silné stránky společnosti patří i technická vybavenost hřiště, příslušenstvím ke golfové hře, ale i velmi dobrá technická vybavenost hotelu.

PLZEŇSKÝ GOLF PARK jako jediný v České republice vlastní golfové vozíky s navigačním systémem, které navíc umožňují hráčům vidět na displeji všechny jamky s přesnými rozměry ve 3D rozlišení, také hráčům nabízí přesné zaměření vzdálenosti míčku od jamky, umožňuje komunikaci s maršallem, recepcí a cateringovým vozíkem.

Technologickou novinkou PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU, kterou ve svém areálu nabízí je dobíjení elektromobilu.

5.3.2 Weaknesses – slabé stránky

- **Nedostatečná kapacita ubytovacích jednotek**

Slabou stránkou PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU je nedostatečná kapacita ubytovacích jednotek. Hotel PLZEŇSKOHO GOLF PARKU má 18 pokojů, z nichž 8 pokojů je dvoulůžkových, 8 apartmánů a 2 pokoje jsou luxusní apartmány.

Ve chvíli, kdy se koná ve školicím středisku konference či školení s ubytováním školených i školitelů, není možné ubytovat z důvodu omezené kapacity žádné další hosty, což je velkou nevýhodou pro PLZEŇSKÝ GOLF PARK, jak z hlediska tržeb, tak někdy i z hlediska přicházení o klienty.

- **Náročnost na plánování klubových, komerčních turnajů a individuálních her**

Významnou slabou stránkou je vysoká náročnost na plánování klubových a komerčních turnajů a her individuálních zákazníků. Klubovými turnaji jsou myšleny turnaje pořádané golfovým klubem společnosti PLZEŇSKÝ GOLF PARK. Komerčními turnaji jsou myšleny turnaje, které pořádají jiné společnosti prostřednictvím PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU, tedy pronajímají si jeho golfové hřiště.

Klubových i komerčních turnajů probíhá během sezóny nespočetně a pro individuální zákazníky to znamená, že je hřiště celý den zavřené, nebo je možné hrát až po čtvrté hodině odpolední. Díky množství komerčních i klubových turnajů se stává, že je hřiště otevřené někdy jen tři dny v týdnu. Tím opět může docházet k ušlým tržbám od

individuálních zákazníků, ale také k jejich ztrátě. Ke ztrátě většinou dochází, pokud se stane, že pokaždé, když chce jít zákazník hrát, je buď klubový, nebo komerční turnaj.

Pro manažery PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU je velmi náročné skloubit dny, kdy probíhají golfové turnaje se dny, kdy mohou chodit hrát individuální zákazníci. Samozřejmě se manažeři snaží, aby byly spokojené všechny strany.

- **Pronajímání restauračních prostorů jiné společnosti**

Slabou stránkou PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU je také to, že restaurační prostory jsou pronajímány jiné společnosti, která v areálu restauraci provozuje.

Pronajímání restaurace pro společnost znamená, že nemůže pro zákazníky kombinovat různé slevy či výhody i v rámci restaurace. Také to znamená pro zákazníka složitější administrativu, když platí dvěma společnostem v rámci jednoho resortu. Hoteloví hosté si veškeré požadavky na jídlo musí domlouvat s provozním restaurace a nemohou si je domluvit při příjezdu na recepci.

- **Nedostatečná komplexnost služeb**

V současné době je trendem, že součástí golfových resortů je nejen golfové hřiště, hotel a restaurace, ale také wellness či fitness.

Pro společnost PLZEŇSKÝ GOLF PARK tento trend znamená slabou stránku, jelikož v tomto golfovém resortu nenajdeme ani wellness ani fitness. Nedostupnost wellness či fitness může opět ovlivňovat zákazníky v rozhodování, zda PLZEŇSKÝ GOLF PARK navštívit.

5.3.3 Opportunities – příležitosti

- **Nabídka více služeb**

Velkou příležitostí pro PLZEŇSKÝ GOLF PARK je zvýšení zájmu zákazníků o golfových resort vybudováním wellness či fitness v areálu. Tato příležitost se týká nejen stávajících zákazníků a zákazníků z řad golfistů, ale také zákazníků, kteří golf nehrají a přijíždějí do golfového resortu za relaxací a odpočinkem. Tímto by se mohlo podařit PLZEŇSKÉMU GOLF PARKU přilákat zákazníky, kteří by o golf mohli získat v tomto prostředí zájem.

- **Zvýšení kapacity hotelu**

Další příležitostí je pro PLZEŇSKÝ GOLF PARK zvýšení kapacity ubytovacích jednotek. Jelikož nedostatek ubytovacích jednotek patří mezi slabé stránky společnosti, mohla by společnost zvýšením počtu svých ubytovacích jednotek získat větší počet zákazníků a také přispět k jejich vyšší spokojenosti. Vzhledem k vysoké míře inovací hřiště by se mohl golf park zaměřit také na inovace týkající se golfového areálu.

- **Akční ceny pro začátečníky**

PLZEŇSKÝ GOLF PARK má nízký přírůst golfových začátečníků v golfovém resortu vzhledem k vyšším cenám služeb, než mají konkurenční resorty. Nabídka akčních cen pro začátečníky by mohla být velkou příležitostí pro PLZEŇSKÝ GOLF PARK v získání nových zákazníků z řad začátečníků a také v získání budoucích členů golfového klubu. Jednou ze silných stránek PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU je vysoké povědomí o společnosti. Tím, že o společnosti mají povědomí nejen golfisté, ale i negolfisté by mohla společnost dosáhnout získání i zcela nových zákazníků z řad negolfistů.

- **Vlastní restaurace**

PLZEŇSKÝ GOLF PARK má vlastní hotel, školicí středisko a konferenční místnosti, ovšem pronajímá prostory restaurace. V budoucnu by pro PLZEŇSKÝ GOLF PARK mohlo být příležitostí vytvoření vlastní restaurace a tím i možnost kombinace výhod pro zákazníky i v rámci restaurace a nejen v rámci hotelu a golfové hry.

- **Snížení cen Green fee**

Pokud by PLZEŇSKÝ GOLF PARK snížil cenu Green fee, mohl by přilákat více zákazníků, protože by se cena pro ně stala přijatelnější, zejména víkendové Green fee, které je v současné době 2 200 Kč.

5.3.4 Threats – ohrožení

- **Přírodní podmínky**

Vzhledem k tomu, že golf je sezónním sportem, je velmi důležitá příznivost počasí. Ve velmi deštivém počasí je nemožné hrát. V údolí hřiště protéká řeka Klabava a v případě dlouhodobě trvajících dešťů dochází k zatopení hřiště. Zatopení hřiště

znamená nemožnost provozovat hřiště a vyšší náklady na případné odstranění problémů způsobených zatopením, jako je například bahno, větve či stromy.

- **Legislativní změny**

Veškeré budoucí legislativní změny by mohly negativně ovlivnit PLZEŇSKÝ GOLF PARK. Byly by to zejména změny týkající se zákona o obchodních korporacích, občanského zákoníku, zákoníku práce, zákona o účetnictví či zákona o DPH, daně z příjmu právnických osob a daně z nemovitosti.

- **Snížení zájmu o golf**

V současné době se zájem o golf ve světě snižuje. Golfisté chodí hrát už jen do svých členských golfových klubů, ale nenavštěvují jiná golfová hřiště. Stejně tak nepřicházejí do golfových klubů noví golfisté z řad začátečníků. V případě, že by tato skutečnost zasáhla i Českou republiku, stalo by se snížení zájmu o golf pro PLZEŇSKÝ GOLF PARK velkou hrozbou, vzhledem k povaze podnikání této společnosti.

- **Vstup nového silně kapitálového konkurenta**

Pokud by na velmi nasycený golfový trh přišel nový konkurent se silnou kapitálovou strukturou a ochotou vysokých investic do neustálého rozvoje golfového hřiště a resortu znamenalo by to pro PLZEŇSKÝ GOLF PARK ohrožení. Mohli by PLZEŇSKÉMU GOLF PARKU ubývat nově přichozí zákazníci a poklesnout zájem o tento golfový resort.

- **Omezení volného pohybu osob**

Pokud by došlo v rámci současné migrační situace k uzavření hranic v rámci Evropské Unie, mohlo by to odradit zahraniční zákazníky PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU od cestování a pro PLZEŇSKÝ GOLF PARK by to znamenalo snížení počtu zahraničních klientů. Snížení počtu zahraničních zákazníků by znamenalo snížení tržeb, vzhledem k četným návštěvám zahraničních zákazníků v průběhu posledních let.

5.3.5 Párové srovnání a návrh strategie

Pro návrh strategie jsem si vybrala metodu párového srovnání nejvýznamnějších faktorů, které jsem určila na základě PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil, rozhovoru s marketingovou manažerkou společnosti a vlastních zkušeností ve společnosti PLZEŇSKÝ GOLF PARK.

Nejprve jsem přiřadila jednotlivým faktorům čísla od 1 do 19. Poté jsem vytvořila Fullerův trojúhelník, který je uveden v Příloze 3. Ve Fullerově trojúhelníku jsem porovnávala vždy dva faktory mezi sebou a významnější faktor pro společnost jsem vyznačila. Potom, co jsem měla hotový Fullerův trojúhelník, jsem konzultovala mnou vyznačené významnější faktory s marketingovou manažerkou, abych se ujistila, že společnost opravdu tyto preference má.

Dalším mým krokem bylo sečtení jednotlivých čísel faktorů, které byly vyznačeny. Součty faktorů jsou uvedené v tabulce č. 3.

Tabulka 3: Součty preferencí jednotlivých faktorů

1	8
2	18
3	9
4	12
5	14
6	9
7	7
8	1
9	8
10	11
11	15
12	3
13	7
14	6
15	1
16	14
17	17
18	5
19	2
CELKEM	167

Zdroj: vlastní zpracování

Poté jsem vypočítala relativní četnosti, které jsem zanesla do připravené tabulky, která je uvedena v Příloze 4. Relativní četnosti jsem vypočítala podílem počtu jednotlivých faktorů a celkovým součtem faktorů.

Následně jsem sečetla relativní četnosti silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Na základě těchto součtů jsem stanovila strategii pro společnost PLZEŇSKÝ GOLF PARK (viz obrázek č. 19):

- a) ze silných a slabých stránek – S
- b) z příležitostí a ohrožení – O.

Obrázek 19: Návrh strategie

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	14,97 %	36,53 %
Příležitosti (O)	WO strategie "HLEDÁNÍ"	SO strategie "VYUŽITÍ"
25,15 %		
Ohrožení (T)	WT strategie "VYHÝBÁNÍ"	ST strategie "KONFRONTACE"
23,35 %		

Zdroj: vlastní zpracování

Zvolenou strategií je strategie SO, tedy strategie „využití“. Strategie „využití“ znamená, že by společnost měla využít své silné stránky ve prospěch svých příležitostí.

6 Diskuze a návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu

6.1 Návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu

Podle výsledků z provedených analýz by se společnost PLZEŇSKÝ GOLF PARK měla zaměřit na implementaci strategie „SO“, která je založena na využití silných stránek ve prospěch jejích příležitostí.

Silné stránky společnosti PLZEŇSKÝ GOLF PARK jsou vysoká míra inovací, kvalita hřiště, dopravní dostupnost a vysoké povědomí o společnosti a technická a technologická vybavenost společnosti.

Příležitostmi jsou nabídka více služeb, zvýšení kapacity hotelu, akční ceny pro začátečníky, vlastní restaurace a snížení cen Green fee.

Vzhledem k ochotě akcionářů společnosti investovat do inovací golfového hřiště PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU, by se mohli nyní akcionáři zaměřit na dvě zásadní inovace, které by společnosti přinesly nové zákazníky a tržby:

- **Vybudování wellness a fitness**

První inovací společnosti by mělo být vytvoření wellness a fitness a golfovém resortu. Pokud si chce PLZEŇSKÝ GOLF PARK udržet konkurenceschopnost, bude tato inovace v budoucnosti nutností. Většina konkurentů již wellness či fitness ve svých resortech nabízí a zákazníci z řad golfistů se těchto služeb dožadují více a více. Vzhledem k hrozbě snížení zájmu o golf, která by mohla v budoucnu PLZEŇSKÝ GOLF PARK postihnout, by vybudování těchto služeb mohlo být pro společnost dobrým strategickým krokem. Díky tomu, že silnými stránkami společnosti je vysoké povědomí a dobrá dopravní dostupnost k resortu se společnost nemusí bát, že by se nenašli i zcela noví zákazníci.

- **Zvýšení kapacity ubytovacích jednotek**

Druhou inovací by mělo být zvýšení ubytovacích jednotek v hotelu golfovém resortu. Zvýšení kapacity ubytovacích jednotek úzce souvisí s první inovací, ale i se současným nedostatkem ubytovacích jednotek. V případě, že se společnost rozhodne pro vytvoření wellness, bude nezbytně potřebovat zvýšit ubytovací kapacitu, která dnes sotva pokryje potřeby společnosti a s velkou pravděpodobností by k této inovaci muselo v budoucnu dojít.

Investice do vybudování wellness, fitness a nových ubytovacích jednotek by se pohybovala v řádech milionů korun. Tato investice, stejně jako jsou financovány veškeré investice do inovací hřiště, by musela být financována akcionáři akciové společnosti PLZEŇSKÝ GOLF PARK.

Hotelové pokoje jsou umístěné v podkrovních prostorách jedné budovy PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU. Mohlo by dojít k rozšíření pokojů nad veškerými přízemními prostory budovy. K vybudování wellness by mohly být využity a zrekonstruovány prostory, které se moc nevyužívají, jako je tréninková místnost, nebo by se mohla využít část garáží na vybudování wellness. Fitness dříve v PLZEŇSKÉM GOLF PARKU bývalo, ovšem bylo zrušeno. Jeho prostory by se mohly obnovit a zmodernizovat.

Vzhledem k dobré dopravní dostupnosti a vysokému povědomí by společnost pomocí vhodných slev a balíčků mohla dosáhnout vyšší návštěvnosti celého golfového resortu. Mými návrhy jsou:

- **Zavedení akčních ceny či výhod pro golfové začátečníky**

Společnost by mohla zavést akční ceny nebo určité výhody pro začátečníky v golfu. Výhody poskytnuté začátečníkům by společnosti mohly přinést nové a potřebné členy golfového klubu, vzhledem k ubývajícímu zájmu o golf ve světě, který se může stát pro společnost hrozbou.

V rámci akčních cen by společnost mohla pro začátečníky zavést výhodnější ceny dva dny v týdnu či slevy na doplňkové služby, jako je driving range. Také by společnost mohla začátečníkům zpřístupnit 6 - ti jamkové hřiště, aby mohli začátečníci chodit trénovat, doposud je to možné jen v přítomnosti trenéra.

- **Snížení cen Green fee**

Dalším návrhem je snížení cen Green fee. Jedná se především o snížení ceny víkendového Green fee, které je v současné době 2 200 Kč. I nepatrným snížením by společnost mohla přitáhnout zákazníky z jiných měst, či z řad začátečníků. A nezhodnotilo by to poměr ceny a kvality hřiště.

Cena Green fee před zvýšením byla 1 900 Kč, mým návrhem je snížit cenu Green fee na 2 000 Kč. Tak si společnost udrží určitou prestiž ceny, která odvíjí kvalitu hřiště a služeb, ale zároveň zapůsobí na zákazníky.

Společnost v současné době pronajímá prostory restaurace společnosti Golf Plzeň Restaurant, s. r. o., která restauraci provozuje již třetím rokem. Nevýhodou pronájmu restaurace společností je nemožnost kombinace slev například pro zákazníky pronajímající si školicí středisko i s restaurací. Proto mým návrhem je:

- **Vytvoření vlastní restaurace**

V budoucnu by si společnost mohla také zřídit vlastní restauraci. Zřízení vlastní restaurace by přineslo společnosti řadu výhod v kombinacích slev pro své zákazníky a také mnoho ušetřeného času v administrativních záležitostech, jak zaměstnancům společnosti, tak i zákazníkům. Společnost by také mohla pracovat s cenami restaurace podle jejích potřeb. Ovšem tato příležitost pro společnost znamená i vyšší náklady, než by společnost měla doposud.

Do hotelu PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU začínají přijíždět i zákazníci z řad negolfistů, nebo jsou golfisté doprovázeni negolfisty. Proto by bylo dobré zavést i nějakou alternativu sportu pro tyto zákazníky. Mým návrhem je:

- **Vytvoření půjčovny kol**

Vzhledem k umístění PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU v přírodě u Ejpovického jezera a množství cyklostezek, které kolem areálu společnosti vedou, by bylo dobré vytvořit variantu sportu i pro negolfisty, kteří PLZEŇSKÝ GOLF PARK navštěvují. Touto variantou by mohla být půjčovna kol a příslušenství např. helmy. Vzhledem k lesnímu terénu by společnost půjčovala horská kola.

Cena půjčení na půl dne mohla být 220 Kč a na celý den 330 Kč. Mohla by se také vytvořit sleva pro doprovody golfistů, kteří si platí na hřišti Gree fee. Pokud by hráč zaplatil víkendové Green fee, mohl by si jeho doprovod půjčit kolo na celý den za cenu 220 Kč. Půjčovna kol by se mohla nacházet v prostorách garáží, kde jsou umístěny golfové vozíky.

Akciová společnost PLZEŇSKÝ GOLF PARK je konkurenceschopná a těmito doporučeními by svoji konkurenceschopnost mohla zvýšit. Pravděpodobně má

doporučení budou v budoucnu potřeba zavést vzhledem k ohrožením, které by mohly společnost ovlivnit. Těmito doporučeními by se společnost měla zbavit i několika svých slabých stránek.

6.2 Diskuze s ředitelkou golfového resortu a marketingovou manažerkou o návrzích na zlepšení současného stavu společnosti

Návrhy, které uvádím v předešlé kapitole, byly sděleny a diskutovány s ředitelkou golfového resortu a marketingovou manažerkou. Obě souhlasily s výsledkem SWOT analýzy a strategie, kterou jsem navrhla.

K jednotlivým bodům se zástupkyně společnosti vyjádřily takto:

- **Vybudování wellness a fitness, rozšíření kapacity hotelu**

PLZEŇSKÝ GOLF PARK si je vědom upadajícího zájmu o golf v cizině, proto začal také hledat alternativu, kterou by se udržel na trhu, v případě, že by upadající zájem o golf postihl i Českou republiku. Bylo mi sděleno, že se v průběhu zimních měsíců začalo jednat o vybudování wellness centra v areálu PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU a s tím se začalo jednat i o rozšíření kapacity hotelu. Tato inovace by se měla uskutečnit přibližně za dva roky.

- **Zavedení akčních cen a výhod pro začátečníky**

Tento bod ve své strategii společnost neřešila, ale rozhodně by ráda přitáhla golfové začátečníky na své golfové hřiště. Proto o tomto návrhu bude popřemýšleno.

- **Snížení cen Green fee**

O snížení cen svých Green fee společnost neuvažuje. Bylo mi sděleno, že v rámci současné ceny víkendového Green fee bylo zavedeno, že zákazníci dostávají některé služby zdarma, jako je půjčení golfového vozíku zdarma, nebo nápoj z cateringového vozíku zdarma. Ovšem pokud si zaplatí Green fee za 2 200 Kč hráč, který si nechce půjčit golfový vozík, tak mu není odečtena žádná částka.

- **Vybudování restauračních prostor**

Vzhledem k plánovanému vybudování wellness a fitness v areálu a rozšíření hotelové kapacit, což bude vysokou investicí, je prozatím nepravděpodobné vybudování vlastní restaurace. Vybudování vlastní restaurace je budoucí záležitostí, která může

přijít na řadu až po změnách, které jsou plánované. Pro PLZEŇSKÝ GOLF PARK by vybudování vlastní restaurace znamenalo určité administrativní usnadnění a marketingovému oddělení by vlastní restaurace umožnila vytvářet více výhod a balíčků pro zákazníky hotelu, školicího střediska i v budoucnu vytvořeného wellness centra.

- **Vytvoření půjčovny kol**

Společnost také hledá alternativy, které by mohla nabídnout zákazníkům nehrajícím golf. Tato alternativa přišla ředitelce i manažerce zajímavá, už i vzhledem k tomu, že se již třetím rokem vždy v březnu na golfovém hřišti (po cestách vedoucích kolem greenů) pořádá cyklistická soutěž. Předložila jsem návrh i s cenami a bude o něm popřemýšleno, ačkoliv ředitelka resortu projevila obavy o legislativní stránku věci.

7 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat vnější prostředí podniku pomocí analýz vnějšího prostředí a doporučit vybrané společnosti PLZEŇSKÝ GOLF PARK strategii. Tento cíl byl naplněn.

Nejprve byla provedena PEST analýza, která vymezila vnější nejvýznamnější faktory, které ovlivňují společnost PLZEŇSKÝ GOLF PARK. Byly vymezeny faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Mezi nejvýznamnější vnější faktory patří volný pohyb osob, legislativa, složení zákazníků, dopravní infrastruktura, informační technologie a golfové technologie.

Jako druhá byla provedena konkurenční analýza, pomocí Porterova modelu pěti sil, kde byla vymezena konkurence nově vstupujících potencionálních konkurentů, smluvní síly odběratelů a dodavatelů, hrozby substitutů a rivalita mezi stávajícími organizacemi. Bylo zjištěno, že si společnost PLZEŇSKÝ GOLF PARK mezi svými konkurenty stojí velmi dobře. Jejím největším konkurentem je společnost Ostravice Sport, a. s., provozující golfový resort Ostravice.

Poslední a souhrnnou analýzou byla SWOT analýza. Tato analýza definovala silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení vybrané organizace PLZEŇSKÝ GOLF PARK, a. s. Na základě SWOT analýzy byla stanovena SO strategie, tedy strategie „využití“, jejíž prvky byly doporučeny akciové společnosti. V této strategii by společnost měla využít svých silných stránek ve prospěch příležitostí, které společnost na trhu má. Silnými stránkami společnosti jsou vysoká míra inovací hřiště, kvalita hřiště, dopravní dostupnost, vysoké povědomí o společnosti a technická a technologická vybavenost. Příležitostmi jsou nabídka více služeb, zvýšení kapacity hotelu, akční ceny pro začátečníky, vybudování vlastní restaurace a snížení cen Green fee.

PLZEŇSKÝ GOLF PARK by měl využít svých silných stránek, především kapitálu pro inovace, který má a investovat jej nejen do golfového hřiště, ale také do rozvoje služeb, jako je wellness či fitness a také ke stavbě nových ubytovacích jednotek. Díky těmto inovacím by se měla zvýšit konkurenceschopnost PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU a měly by být odstraněny některé slabé stránky společnosti.

8 Summary and keywords

The objective of this bachelor thesis was to analyse external environment of a company through analysis of external environment and to recommend the strategy of chosen organization. This objective was fulfilled.

The first PEST analysis was performed. This analysis defined the most important external factors influencing the company PLZEŇSKÝ GOLF PARK. In this analysis political, economic, social and technological factors were defined. Among the most important external factors belong the free movement of persons, legislation, composition of customers, transport infrastructure, the development of information and communication technologies and the development of golf technologies.

The second competitive analysis through Porter's five forces model was performed. In his analysis competitive forces threat of new entrants, bargaining power of buyers, threat of substitute products or services, bargaining power of suppliers and rivalry among existing competitors were defined. In this analysis it was found that the company PLZEŇSKÝ GOLF PARK prosper among its competitors very well. The largest competitors of its is the company Ostravice sport, Ltd.

The last and summary analysis was SWOT analysis. This analysis defines strenghts and weaknesses, opportunities and threats of the chosen organization PLZEŇSKÝ GOLF PARK, Ltd. On the basis of SWOT analysis SO strategy, it means strategy „utilization“ whose elements were recommended to joint stock company was determinated. In this strategy the company should use its strenghts in favor of opportunities which is expected. The strenghts of the company are high degree of innovation of golf course, quality of golf course, good accessibility, high awareness of the company and technology and equipment. The opportunities of the company are the offer more sevices, increase the capacity of the hotel, special prices for golf beginners, reduce price of Green fee and build their own restaurant.

PLZEŇSKÝ GOLF PARK should now use its strenghts, especially the capital which shareholders are willing to invest for innovation of the development of services, like wellness or fitness and construction of new accommodation units. Thanks to these innovations competitiveness of PLZEŇSKÝ GOLF PARK shoud be increased and some weaknesses should be eliminated.

Key words: strategy, strategic management, analysis of external environment, PEST analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis.

Přehled použité literatury a zdrojů

- [1] Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Maneagement*. Olomouc: Rubico.
- [2] Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a. s. .
- [3] Černohausová, P. (5. 10 2011). *Daňari online*. Načteno z <http://www.danarionline.cz/blog/detail-prispevku/articleid-824-vyvoj-dph-od-roku-1993-do-roku-2013/>
- [4] Český statistický úřad. (2015). Načteno z https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvoch=&krok=5&pvo=ZAM03&zo=N&vyhltext=&verze=-1&z=T&f=TABULKA&nahled=N&sp=N&nuid=&zs=&skupId=&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&katalog=30853&str=v221&&c=v265~8__RP2014&u=v228__VUZEMI__
- [5] Český statistický úřad. (5. 4 2016). Načteno z https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvoch=&pvo=DEM01&zo=N&vyhltext=&krok=5&verze=-1&z=T&f=TABULKA&nahled=N&sp=N&nuid=&zs=&skupId=606&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&katalog=30845&c=v29~2__RP2014MP12DP31&&evo=v866_!_VUZEMI9
- [6] Český statistický úřad. (15. 12 2015). Načteno z <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas>
- [7] Český statistický úřad. (30. 10 2015). Načteno z <https://www.czso.cz/csu/czso/produkce-vyuziti-a-odstraneni-odpadu-2014>
- [8] Český statistický úřad. (2016). Načteno z https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__97__19
- [9] Český statistický úřad. (2016). *Český statistický úřad*. Načteno z https://www.czso.cz/csu/czso/grafy_zivotni_prostredi
- [10] Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck.
- [11] Dvořák, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck.
- [12] Fotr, J., Vacík, E., Ivan, S., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- [13] Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- [14] Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing - Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a. s.

- [15] Keřnovský, M., & Vykypěl, O. (2003). *Strategické řízení - teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.
- [16] Kurzy. (4. 3 2016). Načteno z <http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=142&od=01.01.2004&do=31.12.2014&curr=CZK&MAXROWS=60>
- [17] Kurzy. (4. 3 2016). Načteno z <http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=6329&od=01.01.2004&do=31.12.2014&curr=CZK>
- [18] Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- [19] PLZEŇSKÝ GOLF PARK (5. 4 2016). *GOLF PARKPLZEŇ*. Načteno z <http://www.golfplzen.cz/cs/>
- [20] Pavelka, T. (2007). *Makroekonomie - základní kurz*. Kladno: MELANDRIUM.
- [21] Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- [22] Rolínek, L. (2003). *Management I*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta.
- [23] Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck.
- [24] Souček, Z. (2003). *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Kamil Mařík - PROFESSIONAL PUBLISHING.
- [25] Srpová, J., Řehoř, V., & kolektiv. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a. s. .
- [26] SYDOS. (2014). Načteno z Dopravní statistiky: http://www.sydos.cz/cs/rocenka-2014/rocenka/htm_cz/index.html
- [27] Tichá, I., & Hron, J. (2003). *Strategické řízení*. Praha: CREDIT.
- [28] Verber, J., & kol. (2009). *Management: Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, s. r. o.

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Vnější a vnitřní prostřední podniku.....	10
Obrázek 2: PEST analýza vlivu prostředí.....	12
Obrázek 3: Legislativní a ekologické faktory.....	13
Obrázek 4: Porterův model pěti sil	14
Obrázek 5: SWOT matice.....	21
Obrázek 6: PLZEŇSKÝ GOLF PARK	26
Obrázek 7: Organizační struktura PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU	27
Obrázek 8: Vývoj produkce odpadů v České republice	33
Obrázek 9: Vývoj zaměstnanosti odvětví Kulturní, zábavní a rekreační činnosti podle CZ - NACE v České republice 2004 - 2014 (v tis. osob)	35
Obrázek 10: Vývoj zaměstnanosti odvětví Ubytování, stravování a pohostinství podle CZ - NACE v České republice 2004 -2014 (v tis. osob)	35
Obrázek 11: Vývoj mezd v odvětví Kulturní, zábavní a rekreační činnosti podle CZ - NACE v České republice 2005 - 2014 (v Kč)	36
Obrázek 12: Vývoj mezd v odvětví Ubytování, stravování a pohostinství podle CZ - NACE v České republice 2005 - 2014 (v Kč)	37
Obrázek 13: Obecná míra nezaměstnanosti v Plzeňském kraji 2004 -2014 (v %).....	38
Obrázek 14: Vývoj ceny elektřiny 2008 – 2014 (v Kč).....	39
Obrázek 15: Vývoj cen zemního plynu 2004 - 2014 (v Kč).....	39
Obrázek 16: Vývoj počtu obyvatel Hlavní město Praha a Plzeňský kraj 2007 - 2017 (v poč. obyvatel).....	41
Obrázek 17: Vývoj počtu obyvatel a počtu osobních aut	42
Obrázek 18: Vzdelání obyvatel České republiky ve věku 15 a více let v letech 2004 - 2014 (v %)	43
Obrázek 19: Návrh strategie	57
Tabulka 1: Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.....	19
Tabulka 2: Vývoj DPH 1995 – současnost.....	31
Tabulka 3: Součty preferencí jednotlivých faktorů	56

Přílohy

Příloha 1 - Hodnocení PEST analýzy

Příloha 2 - Hodnocení konkurentů

Příloha 3 - Fullerův trojúhelník

Příloha 4 - Tabulka četností

Příloha 5 - Webové stránky PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU

Příloha 6 - Fotografie resortu PLZEŇSKÝ GOLF PARK

Příloha 1

Hodnocení PEST analýzy

Název faktoru	Hodnocení faktoru	Dopad faktoru na společnost	Zařazení faktoru	Hypotéza
Stabilita vlády	méně významný	dlouhodobý	P	Pokud by došlo ke snížení stability vlády, mohlo by dojít k novým volbám a tím i ke změně zákonů, které by společnost mohli ovlivnit a zvýšit jí náklady.
Volný pohyb osob	významný	dlouhodobý	P	Při současné situaci díky migraci by mohlo dojít k uzavření hranic, což by mohlo znamenat odrazení cestování zákazníků společnosti. Tím by mohlo dojít ke snížení počtu zahraničních zákazníků.
Daňová politika	méně významný	střednědobý	P	Změny sazeb daní, které společnost ovlivňují, by znamenalo zvýšení nákladů na daňové poplatky. V případě snížení sazeb daní to pro společnost znamená nižší náklady na daňové poplatky.
Legislativa	významný	dlouhodobý	P	Veškeré změny zákonů přinášejí společnosti náklady na administrativní zpracování a přizpůsobení se těmto zákonům.
Ochrana životního prostředí	méně významný	střednědobý	P	Změna legislativy v oblasti životního prostředí by mohla přinést důslednější a četnější kontroly ze strany příslušných orgánů.
Vývoj zaměstnanost a mezd v odvětví	méně významný	dlouhodobý	E	Společnost se musí přizpůsobit vývoji. Zvýšení zaměstnanosti a mezd jí přináší vyšší náklady na zaměstnance. V opačném případě nižší náklady na zaměstnance.
Nezaměstnanost	spíše nevýznamný	krátkodobý	E	Pokud dojde ke zvýšení nezaměstnanosti, může si společnost vybírat z vyššího počtu uchazečů o zaměstnání a najít zaměstnance, který splňuje všechny požadavky společnosti. V opačném případě je nabídka uchazečů o zaměstnání dost omezená.
Úrokové sazby	méně významný	dlouhodobý	E	Při zvýšení úrokových sazeb zaplatí společnost na úrocích bankám, od kterých si vzala úvěr více a pro společnost to znamená vyšší náklady.

Změna ceny elektřiny a plynu	méně významný	střednědobý	E	Ceny elektřiny a plynu mají klesající charakter, což pro společnost znamená, že by měla na těchto fixních nákladech ušetřit. Pokud by se ceny elektřiny či plynu zvyšovaly, znamenalo by to pro společnost vyšší fixní náklady.
Složení zákazníků	významný	dlouhodobý	S	Pokud se sníží peněžní prostředky zákazníků, znamená to úbytek členů i zákazníků z řad nečlenů.
Dopravní infrastruktura	významný	dlouhodobý	S	Zhoršení dopravní infrastruktury či dlouhodobé opravy na dálnici D5 mohou pro společnost znamenat snížení zákazníků, protože může dojít k odrazení cestujících zákazníků z jiných měst.
Životní úroveň	méně významný	střednědobý	S	Pokud dojde k utlumení současného trendu zdravého životního stylu, může to pro společnost znamenat úbytek zákazníků.
Úroveň vzdělanosti	méně významný	krátkodobý	S	Zvyšování úrovně vzdělanosti znamená, že si společnost bude moci vybírat z více kvalifikovaných uchazečů o práci.
Vývoj informačních a komunikačních technologií	významný	dlouhodobý	T	Rychlý vývoj informačních a komunikačních technologií vyžaduje neustálé inovace ve společnosti, které přinášejí vyšší náklady.
Vývoj technologií v golfovém prostředí	významný	střednědobý	T	Vývoj technologií v golfovém prostředí klade také potřebu neustálých inovací, které s sebou nesou další náklady.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2

Hodnocení konkurentů

Faktor	PLZEŇSKÝ GOLF PARK a. s.	Albatross – BT Golf, s. r. o.	Darovanský dvůr resort, s. r. o.	Golf resort Cihelny, a. s.	Ostravice Sport, a. s.
<i>Doba působnosti</i>	4	3	5	3	3
<i>Rozsah služeb</i>	4	2	5	5	5
<i>Míra inovací</i>	5	4	3	3	5
<i>Kvalita hřiště</i>	5	5	4	5	5
<i>Dopravní dostupnost</i>	4	5	2	3	4
<i>Cenová dostupnost</i>	2	1	5	4	3
<i>Technická vybavenost</i>	5	3	3	3	5
CELKEM	29	23	27	26	30

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3

Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
			5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
			6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	19
			6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
				7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	19
				7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
				8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	19	19
				8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
				9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	19	19	19
				9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
				10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	19	19	19	19
				10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
				11	12	13	14	15	16	17	18	19	19	19	19	19	19
				11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
				12	13	14	15	16	17	18	19	19	19	19	19	19	19
				12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
				13	14	15	16	17	18	19	19	19	19	19	19	19	19
				13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
				14	15	16	17	18	19	19	19	19	19	19	19	19	19
				14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
				15	16	17	18	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
				15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
				16	17	18	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
				16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
				17	18	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
				17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
				18	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
				18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
				19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4

Tabulka četností

Název faktoru	Číslo faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost		
Vysoká míra inovací hřiště	1	8	4,79%	silné stránky	36,53%
Kvalita hřiště	2	18	10,78%		
Dopravní dostupnost	3	9	5,39%		
Vysoké povědomí	4	12	7,19%		
Technická a technologická vybavenost	5	14	8,38%		
Nedostatečná kapacita ubytovacích jednotek	6	9	5,39%	slabé stránky	14,97%
Náročnost na plánování klubových, komerčních turnajů a individuálních her	7	7	4,19%		
Pronajímání restauračních prostor jiné společnosti	8	1	0,60%		
Nedostatečná komplexnost služeb	9	8	4,79%		
Nabídka více služeb	10	11	6,59%	příležitosti	25,15%
Zvýšení kapacity hotelu	11	15	8,98%		
Akční ceny pro začátečníky	12	3	1,80%		
Vlastní restaurace	13	7	4,19%		
Snížení cen Green fee	14	6	3,59%	ohrožení	23,35%
Přírodní podmínky	15	1	0,60%		
Legislativní změny	16	14	8,38%		
Snížení zájmu o golf	17	17	10,18%		
Vstup nového silně kapitálového konkurenta	18	5	2,99%		
Omezení volného pohybu osob	19	2	1,20%		
Celkem		167	100,00%		100,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5

Webové stránky PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU

Zdroj: PLZEŇSKÝ GOLF PARK (2016)

Příloha 6

Fotografie resortu PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU



Zdroj: PLZEŇSKÝ GOLF PARK (2016)