

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Strategie marketingového řízení HC Hostivař z. s.

Bc. Tomáš Holub

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tomáš Holub

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Strategie marketingového řízení HC Hostivař z. s.

Název anglicky

Marketing management strategy of HC Hostivař z. s.

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě provedené situační analýzy navrhnout strategii marketingového řízení klubu pozemního hokeje HC Hostivař z. s.

Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a analytickou. V teoretické části jsou pomocí studia odborné literatury definovány základní pojmy marketingového řízení a popsány jednotlivé metody používané pro situační analýzu.

Analytická část práce je zaměřena na návrhnutí strategie marketingového řízení na základě provedené situační analýzy v daném segmentu.

Doporučený rozsah práce

60–80 stran

Klíčová slova

Strategie marketingového řízení, marketingový mix, strategické řízení, pozemní hokej, situační analýza, SWOT analýza

Doporučené zdroje informací

- FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing : teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KELLER, K L. – KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.
- SEMERÁDOVÁ, Tereza a Petr WEINLICH, 2019. *Marketing na Facebooku a Instagramu: využijte naplno organický dosah i sponzorované příspěvky*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4959-1

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 04. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Strategie marketingového řízení HC Hostivař z. s." jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne _____

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D. za jeho odborné vedení, pomoc a rady při zpracování této práce. Také chci poděkovat celé mé rodině za dlouhodobou podporu a trpělivost v průběhu celého mého studia. Za podporu při studiu chci také poděkovat svým přátelům, bez kterých by tato cesta byla mnohem méně zábavná a mnohem více trnitá.

Strategie marketingového řízení HC Hostivař z. s.

Abstrakt

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout strategii marketingového řízení klubu pozemního hokeje HC Hostivař z. s. Motivací pro diplomovou práci je snaha zlepšit postavení mého mateřského sportovního klubu HC Hostivař na trhu. Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a analytickou. V teoretické části se práce věnuje teoretickým poznatkům dané problematiky, které jsou důležité pro pochopení tématu a tvoří základ pro analytickou část. Začátek analytické části diplomové práce se zaměřuje na analýzu strategického řízení klubu a dále pokračuje analýzou marketingového mixu a situační analýzou. Výsledky dané marketingové situační analýzy byly zhodnoceny a zaneseny do matice TOWS, pomocí které byly generovány konkrétní strategie marketingového řízení. Výběr nejvhodnější strategie dále proběhl pomocí matice hodnocení faktorů externí a interní analýzy. Tyto matice byly sestaveny dvakrát, protože váhy a stupně vlivu do těchto matic byly posuzovány dvěma autory. Váhy byly stanoveny pomocí Saatyho metody a stupně vlivu byly určeny na základě pozorování a znalosti problematiky. Výsledky těchto matic byly dosazeny do souhrnné matice interních a externích faktorů, na jejímž teoretickém základě se doporučuje uplatnit defenzivní strategii marketingového řízení a soustředit se na odstranění slabých stránek klubu.

Jako nejvhodnější strategie z pěti navržených vychází co největší využití zvyšující se podpory státu k financování klubu. Dalšími doporučenými strategiemi poté jsou vytvoření marketingového komunikačního mixu a plánu, rozšíření distribuční sítě, vytvoření plánu k eliminaci rizik spojených s financováním a diferencování produktu v podobě organizování většího počtu společenských a sportovních událostí klubem.

Klíčová slova: Strategie marketingového řízení, marketingový mix, strategické řízení, pozemní hokej, situační analýza, SWOT analýza.

Marketing management strategy of HC Hostivař z. s.

Abstract

The main goal of this diploma thesis is to propose a marketing management strategy for field hockey club HC Hostivař z. s. Motivation for diploma thesis is to improve position of my home club HC Hostivař z. s. on the market. The diploma thesis is divided into two parts, a theoretical and an analytical one. The theoretical part is focused on the theoretical knowledge of the topic, which is important for understanding the problematic and to form basis for the analytical part. Beginning of the analytical part is focused on strategic club management analysis and then continues to analyse marketing mix and situation of the club. The result of this marketing situation analysis was evaluated and entered into TOWS matrix, from which were the specific marketing management strategies generated.

The selection of most fitting strategy was done with the help of internal and external forces evaluation matrices. Those matrices were composed twice, as the weights and measures of influence were evaluated by two authors. The weights were determined by Saaty's method and the measures of influence was based on observation and knowledge of the topic. Results of these matrices were inserted into a summary matrix of the internal-external forces and on its theoretical basis, the result was to advise on using a defensive marketing management strategy and to focus on an elimination of weak points in the club.

The most fitting strategy from the five proposed ones was concluded to use the increasing state support to finance the club. Other recommended strategies are creating a marketing communication mix and plan, extension of distribution network, creating a plan to eliminate the risks associated with funding, product differentiation by organizing a larger number of social and sports events by the club.

Keywords: Marketing management strategy, Marketing mix, Strategic management, Field hockey, Situation analysis, SWOT analysis.

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
3 Teoretická východiska	15
3.1 Strategické řízení firmy	15
3.1.1 Vize	16
3.1.2 Mise	17
3.1.3 Cíle.....	18
3.1.4 Strategie	19
3.2 Marketing	20
3.2.1 Definice marketingu	20
3.2.2 Význam marketingu.....	20
3.2.3 Strategický marketing	21
3.2.4 Strategické marketingové řízení	21
3.2.5 Vývoj marketingových koncepcí	22
3.3 Marketingový mix	25
3.3.1 Produkt.....	25
3.3.2 Cena	26
3.3.3 Místo	28
3.3.4 Marketingová komunikace	29
3.4 Situační analýza	31
3.4.1 Vnější prostředí.....	31
3.4.2 Vnitřní prostředí.....	38
3.4.3 SWOT analýza.....	40
4 Analytická část	45
4.1 Představení Hockey Club Hostivař z. s.	45
4.1.1 Strategická pyramida HC Hostivař z. s.	46
4.2 Marketingový mix HC Hostivař z. s.	48
4.2.1 Produkt.....	48
4.2.2 Cena	49
4.2.3 Místo	50
4.2.4 Propagace.....	51

4.2.5	Zhodnocení marketingového mixu	53
4.3	Analýza vnějšího prostředí HC Hostivař z. s.	55
4.3.1	Politické faktory	55
4.3.2	Ekonomické faktory	56
4.3.3	Sociálně-kulturně-demografické faktory	58
4.3.4	Technologické faktory	61
4.3.5	Zhodnocení PEST analýzy	63
4.3.6	Porterův model	65
4.4	Analýza vnitřního prostředí	72
4.4.1	Finanční analýza	72
4.4.2	Analýza zdrojů a kompetencí	74
4.5	SWOT analýza	75
4.5.1	Volba vhodné strategie	76
5	Výsledky a diskuse	80
5.1	Zhodnocení výsledků situační analýzy	80
5.2	Výběr vhodné strategie marketingového strategického řízení	82
5.3	Návrhy strategií a doporučení:	83
6	Závěr	89
7	Seznam použitých zdrojů	91
7.1	Tištěné zdroje	91
7.2	Elektronické zdroje	93
8	Přílohy	96

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Proces strategického řízení	16
Obrázek 2:	Proces marketingového řízení	22
Obrázek 3:	Schéma Holistického marketingu	24
Obrázek 4:	Tří úrovně model produktu	26
Obrázek 5:	Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti	35
Obrázek 6:	Porterův model pěti sil	35
Obrázek 7:	Příklad VRIO analýzy	38
Obrázek 8:	Popis SWOT analýzy	41
Obrázek 9:	Úbytek členské základny České unie sportu (v přímé úměře s financováním sportu v Česku)	55

Obrázek 10: Vývoj financování sportu ze státního rozpočtu.....	56
Obrázek 11: Podíl aktivně sportující populace podle věkových kategorií v roce 2014	60
Obrázek 12: Počet dní v týdnu, ve kterých se pravidelně sportující muži a ženy v roce 2014 věnovali sportu.....	61
Obrázek 13: Hodnota celkového trhu v elektronických sportech.....	62
Obrázek 14: Růst publika elektronických sportů.....	63
Obrázek 15: Náklady HC Hostivař z. s. 2014-2017	72
Obrázek 16: Poměr celkových nákladů a celkových výnosů	73
Obrázek 17: Grafické zobrazení výsledné matice IE.....	79

Seznam tabulek

Tabulka 1: Cenové strategie odvozené z cílů firmy	28
Tabulka 2: Zdůvodnění návrhu strategie pomocí výsledků SWOT analýzy	42
Tabulka 3: Ukázka generování návrhu strategie pomocí SWOT	43
Tabulka 4: Ukázka generování návrhu strategie pomocí SWOT č.2	43
Tabulka 5: Výše členských příspěvků dle věku a kategorie.....	49
Tabulka 6: Průměrná reálná roční cena sportů pro děti	50
Tabulka 7: Základní školy v okolí a jejich vzdálenost od hlavního areálu.....	51
Tabulka 8: Počet uživatelů sledujících aktivity HC Hostivař dle sociálních sítí.....	52
Tabulka 9: Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů v ČR.....	57
Tabulka 10: Počet obyvatel ve vybraných městských částech Hl. města Prahy.....	58
Tabulka 11: Procentuální rozdělení populace ve vybraných městských částech Hl. města Prahy	59
Tabulka 12: Vývoj obyvatelstva ve vybraných městských částech ve věku do 14 let.....	59
Tabulka 13: Projekční hodnoty obyvatelstva v ČR	60
Tabulka 14: Současně působící oddíly pozemního hokeje v Praze	65
Tabulka 15: Sumarizující tabulka faktorů na vznik hrozby nových konkurentů.....	66
Tabulka 16: Souhrn faktorů ovlivňující konkurenci v branži.....	67
Tabulka 17: Vybrané substituční sporty	68
Tabulka 18: Sumarizující tabulka faktorů ovlivňující hrozbu substitutů	68
Tabulka 19: Sumarizující tabulka faktorů ovlivňující vyjednávací schopnost odběratelů ..	69
Tabulka 20: Vyjednávací schopnost dodavatelů	70
Tabulka 21: Vyhodnocení Porterova modelu	71

Tabulka 22: Souhrná tabulka analýzy zdrojů a kompetencí	74
Tabulka 23: Matice TOWS	75
Tabulka 24: Saatyho matice sestavena autorem práce.....	76
Tabulka 25: Hodnotící tabulka vlivu pro matice IFE a EFE	77
Tabulka 26: Výsledná matice IFE sestavena autorem práce	77
Tabulka 27: Výsledná matice EFE sestavena autorem práce	78
Tabulka 28: Výsledné hodnocení maticí IFE, EFE z pohledu druhého autora.....	78
Tabulka 29: Popis hlavní cílové skupiny	84
Tabulka 30: Popis vedlejší cílové skupiny	84

Seznam příloh

Příloha 1: Fotky areálu klubu.....	96
Příloha 2: Informace o klubech pozemního hokeje v Praze	97
Příloha 3: Výpočet nákladů na vybavení	97
Příloha 4: Slovní komentář k podstatným konkurenčním náležitostem	98
Příloha 5: Sportovní zařízení registrované v MČ. Prahy 15	99
Příloha 6: Výkaz zisku a ztrát 2014	100
Příloha 7: Výkaz zisku a ztrát 2015	101
Příloha 8: Výkaz zisku a ztrát 2016	102
Příloha 9: Výkaz zisku s ztrát 2017, náklady.....	103
Příloha 10: Výkaz zisku a ztrát 2017, výnosy	104
Příloha 11: Kvantitativní hodnocení zdrojů a kompetencí.	105
Příloha 12: Analýza lidských zdrojů a kompetencí, slovní ohodnocení.....	106
Příloha 13: Analýza hmotných zdrojů a kompetencí, slovní ohodnocení	107
Příloha 14: Analýza nehmotných zdrojů a kompetencí, slovní ohodnocení.....	108
Příloha 15: Analýza finančních zdrojů a kompetencí, slovní ohodnocení	108
Příloha 16: Saatyho matice z pohledu Bc. Františka Rozhona	109
Příloha 17: Matice IFE a EFE z pohledu Bc. Františka Rozhona.....	110

Seznam použitých zkratk

HCH – klub pozemního hokeje HC Hostivař z. s.

Klub – klub pozemního hokeje HC Hostivař z. s.

Matice IFE (internal forces evaluation) – matice hodnocení faktorů interní analýzy

Matice EFE (external forces evaluation) – matice hodnocení faktorů externí analýzy

Matice IE (internal – external forces) – souhrnná matice hodnocení interních a externích faktorů

1 Úvod

Sport a možnost kvalitně sportovat bere dnes každý jako samozřejmost jak pro sebe, tak i pro své děti. Realita začíná být však mírně odlišná, jelikož velkou skupinu sportovních klubů a kroužků provozují nestátní neziskové organizace, které mají mnohdy problémy s financováním svých činností a také s neuspokojujícím zázemím, kde mohou svou činnost provozovat. Dalším problémem je, že v poslední době se vytrácí chuť trenérů a ostatních jednotlivců, kteří se na činnosti sportovních oddílů podílí vykonávat tuto činnost zadarmo či za minimální mzdu. Dalším faktorem je, že lidské preference se začínají měnit a naše prostředí také, nicméně sport je stále považován za velice důležitou součást lidského života pro zdravotní, sociální a další benefity, které přináší. Na sportovní kluby a nestátní neziskové organizace je vzhledem k těmto problémům vyvíjen velký nátlak.

Vzhledem k těmto výše uvedeným problémům je vhodné uplatňovat vědecké poznatky a způsoby strategického marketingového řízení, které pomocí aplikace různých strategií a nástrojů mohou pomoci zlepšit efektivitu vykonávaných činností, a tím i situace daných sportovních klubů a nestátních neziskových organizací.

Autor práce si vybral toto téma z důvodu, že pozemní hokej v klubu HC Hostivař z. s. hraje již 17 let a zhruba 6 let také trénuje či pomáhá trénovat mládež. Vzhledem k problémům, které klub pozemního hokeje HC Hostivař z. s. má se autor rozhodl pomocí návrhu vhodné strategie marketingového řízení a vhodných doporučení pomoci zlepšit situaci klubu na trhu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě provedené situační analýzy navrhnout strategii marketingového řízení klubu pozemního hokeje HC Hostivař z. s.

2.2 Metodika

Diplomová práce byla rozdělena na dvě části, teoretickou a analytickou. V teoretické části byly pomocí studia odborné literatury definovány základní pojmy strategického řízení firmy, marketingu, marketingového řízení, marketingového mixu v klasickém pojetí a popsány jednotlivé metody používané pro situační analýzu. Dále byla popsána SWOT analýza a možné metody pro odvození návrhů strategií na jejím základě.

Analytická část práce byla zaměřena na navrhnutí strategie marketingového řízení na základě provedené situační analýzy v daném segmentu. Prvním krokem analytické části bylo představení klubu HC Hostivař z. s. a analýza jeho strategické pyramidy. Dalším krokem byla analýza dosavadního marketingového mixu v jeho klasickém pojetí. Poté následovala analýza vnějšího prostředí, která byla provedena za pomoci PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. Analýza vnitřního prostředí proběhla pomocí finanční analýzy a analýzy zdrojů a kompetencí.

Výstupy z výše uvedených analýz byly dále zaneseny do matice TOWS, pomocí které byly navrženy konkrétní strategie klubu. Jednotlivé složky z matice TOWS byly dále zaneseny do matic hodnocení vnitřních a vnějších faktorů. Matice hodnocení vnitřních a vnějších faktorů byly sestaveny dvakrát, protože váhy a stupně vlivu byly posuzovány dvěma autory. Váhy byly stanoveny pomocí Saatyho metody a stupně vlivu byly určeny na základě pozorování a znalosti problematiky. Výsledky byly zaneseny do souhrnné matice hodnocení vnitřních a vnějších faktorů na jejímž teoretickém základě byl doporučen obecný typ strategie. Na tomto teoretickém základě byla dále vybrána daná konkrétní strategie, která pomůže klubu pozemního hokeje HC Hostivař z. s. zlepšit postavení na trhu.

3 Teoretická východiska

3.1 Strategické řízení firmy

Strategické řízení má za úkol dlouhodobě udržovat soulad mezi posláním firmy a jejími dlouhodobými cíli. Klíčový úkol strategického řízení je zhotovení strategií a následně jejich realizování. Vývojové trendy jako: internacionalizace, globalizace, informatizace a ekologizace se mohou stát příležitostí či hrozbou a to záleží, jsou-li managementem při strategických rozhodováních náležitě zohledněny. Je proto nutné sledovat vnější, ale také vnitřní prostředí podniku. Odborníci odhadují, že rozhodování na strategické úrovni ovlivňují úspěch až z 80 %. (Hanzelková, 2017)

Blažková (2007) říká, že důležitou a jednou z prvních myšlenek každé firmy musí být dlouhodobý plán podniku a jak podnik rozvíjet, a dodává, že základní činností, v rámci podnikového strategického plánování je:

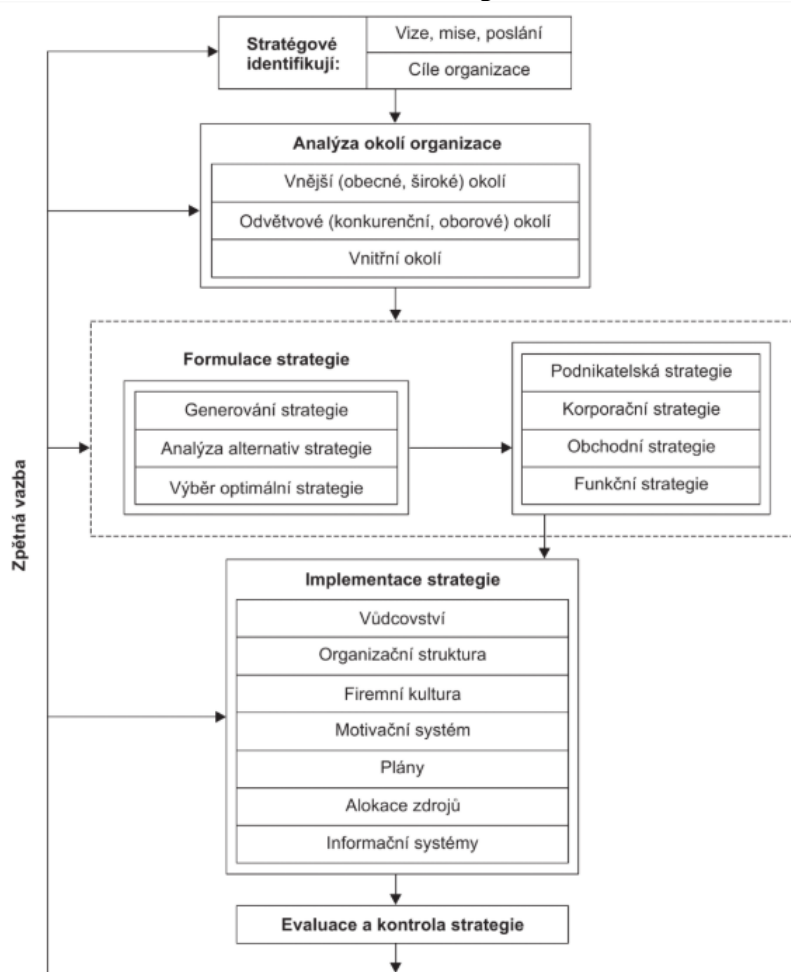
- Definování vize a poslání
- Definování podnikových cílů a strategií
- Definování důležitých faktorů pro splnění poslání

Další autoři definují Strategické řízení různě. Například Jakubíková (2013) říká, že: *Strategické řízení je dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu.*“

Fotr (2012) říká o strategickém řízení toto: *„Je to umění a věda, jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů.“*

Proces celého strategického řízení firmy můžete vidět na obrázku 1.

Obrázek 1: Proces strategického řízení



Zdroj: Mallya, 2007

3.1.1 Vize

Vizi ve strategickém řízení chápeme jako přesně definovanou, formalizovanou představu, jak chceme firmu vidět v budoucnosti (Fotr, 2012). Vize nám říká, jak se firma bude měnit a zlepšovat a také poukazuje na to, čím má být firma zvláštní a jedinečná společně s jejími ideály a prioritami (Blažková, 2007). Vize má být exaktně a konzistentně formulována a má obsahovat části, které umožní stanovit strategické cíle podniku a také jak jich dosáhnout (Fotr, 2012). Vize, stejně tak jako mise firmy jsou začátkem strategického řídicího procesu (Jakubíková, 2013). Vize společně s misí firmy dávají smysl veškerým činnostem ve firmě a mají řídicí a kontrolní funkci (Blažková, 2007).

Jakubíková (2013) definovala Vizi takto: „Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo z filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“

Pro úspěšnou vizi firmy je potřebné, aby ji každý jedinec ve firemní struktuře pochopil a přijal za svou a chtěl dosáhnout jejího výsledku, kterého má být dosaženo v rámci zájmu zákazníka. Je potřebné, aby byla jasně formulovaná, lehce komunikovatelná a realistická, jelikož shrnuje základní podstatu firmy, která je neměnná k vývoji okolních podmínek. (Jakubíková, 2013)

Vize společnosti Siemens Business Services v roce 2006:

„Naši zákazníci v nás vkládají svou důvěru. Celosvětová působnost Siemens dává našim zákazníkům svobodu vyniknout v jejich oboru“ (Blažková, 2007).

3.1.2 Mise

Mise firmy nám říká, za jakým účelem firma podniká a říká nám, čeho si přeje dosáhnout (Jakubíková, 2013). Blažková (2007) dodává, že misi lze upravovat a aktualizovat při strategických změnách, ale nedoporučuje ji měnit příliš často z důvodu zajištění kontinuity a riziku průměrnosti. Oproti tomu Vlček (2002) říká, že misí firmy je uspokojení potřeb zákazníků a naplnění potřeb všem, kteří jsou spojeni s podnikatelskou činností firmy.

Mise firmy prezentuje:

- Smysl existence firmy;
- Vztah k ostatním subjektům na trhu;
- Normy chování celé organizace;
- Dlouhodobě firmou uznávané hodnoty.

(Jakubíková, 2013)

Příklad mise firmy Siemens Business Services z roku 2006:

„Svým zákazníkům umožňujeme uplatňovat nové obchodní procesy využívající podporu nejmodernějších informačních technologií. Představujeme tak pro ně reálnou přidanou hodnotu. Svých cílů dosahujeme díky schopnostem našich lidí na celém světě, kteří vždy uplatňují inovativní postupy řešící potřeby našich zákazníků.“

Jako součást koncernu Siemens splníme, co slíbíme“ (Blažková, 2007).

3.1.3 Cíle

Cíl je obecně budoucí žádoucí stav, kterého chce podnik dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností (Hanzelková, 2017). Kotler (2013) tvrdí, že cíl musí mít konkrétní kvantifikaci a časový rámec a že většina podnikatelských jednotek si nastaví své cíle a podle nich dále řídí svoje aktivity. Kotler (2013) dále zmiňuje, že podnik sleduje různé kombinace cílů, jako například: ziskovost, růst tržeb, zvýšení tržního podílu, inovace. Větší množství stanovených cílů by si také nemělo vzájemně odporovat (Blažková, 2007).

Dlouhodobé cíle by měly být přímo navázány na zpracovanou vizi podniku, kterou zpřesňují a uvádějí dlouhodobě měřitelné předpokládané výsledky (Fotr, 2012).

Jakubíková (2013) definuje Strategický cíl jako „*žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo také kvalitativními ukazateli*“ a dodává, že tyto strategické cíle mohou přímo vyplývat z vize, nebo mohou být vytvořeny jako pomocný nástroj pro naplnění základní mise firmy. Hanzelková (2017) dodává, že strategické cíle jsou samou podstatou strategie a že míra jejich dosažení je nejpodstatnější kritérium pro hodnocení činnosti podniku.

Příklady podnikových strategických cílů:

- Cíle týkající se postavení podniku na trhu (podíl na trhu, velikost obrátu)
- Cíle týkající se rentability (zisk, rentabilita z obrátu)
- Finanční cíle (likvidita, struktura kapitálu)
- Sociální cíle (pracovní spokojenost, osobní rozvoj zaměstnanců)

(Tomek, 1998)

Cíle lze dále dělit na tzv. tvrdé a měkké. Přičemž tvrdé cíle jsou vyjádřeny kvantifikovanými veličinami a měkké cíle jsou vyjádřeny kvalitativní změnou. Znaky cíle by se měly vyjadřovat dle pravidla SMART:

- S – specifický
- M – měřitelný
- A – akceptovatelný
- R – dosažitelný
- T – sledovatelný

(Jakubíková, 2013)

3.1.4 Strategie

Strategie je slovo, které se používá často ve vojenském smyslu, různém typu her, sportu a také podnikání.

Strategie úzce souvisí s cíli, které jsou firmou určeny a sledovány, přičemž cíl je budoucí žádoucí stav a strategie představuje základní představy o tom, jakou cestou se firma vydá, aby dosáhla vytyčených cílů. Realizací strategie by podnik měl dosáhnout naplnění jak cílů podnikových, tak i strategických. (Hanzelková, 2017)

Mnoho autorů definuje slovo strategie odlišně, například: Porter (1996) strategii chápe jako široce založený koncept, který určuje, jak je firma konkurenceschopná, jaké jsou budoucí cíle firmy a pomocí jaké politiky těchto cílů dosáhne.

Tručka (2013) říká, že strategie je o myšlení a je to nit, kterou je potřeba následovat ke strategickým cílům a vychází ze situační analýzy. Oproti tomu Fotr a kol. (2012) chápe strategii jako soubor pravidel, podle kterého se má firma rozhodovat za neurčitých podmínek.

Kotler (2013) dodává, že strategie se skládá z marketingové strategie, která je spojená se strategií technologie a nákupu a definuje strategii obecně jako postup, jak dosáhnout cíle společnosti.

3.2 Marketing

3.2.1 Definice marketingu

Marketing je velice obsáhlý pojem, který popisuje mnoho autorů velice širokou škálou definic. Když většina lidí slyší slovo marketing, první, co si vybaví je jen reklama a prodej. Reklama nás dnes pronásleduje takřka na každém kroku, ale společně s prodejem představují jen dvě funkce marketingu. (Kotler, 2007)

Mnoho manažerů také považuje za hlavní cíl marketingu prodávat výrobky, ale je nutné si uvědomit, že je to pouze takzvaná špička ledovce. Marketing můžeme chápat jako identifikaci a uspokojení lidských a společenských potřeb vedoucích k zisku. (Kotler, 2013)

Společně s Kotlerem (2007) i Přikrylová (2010) přikládá důraz na uspokojení lidských potřeb a tvrdí, že právě znalost zákaznických potřeb a jejich uspokojení je klíčové k úspěšnému fungování firmy. Jakubíková (2013) označuje marketing jako klíčovou část tvorby a realizaci firemní strategie s tím, že marketing je založen na vztahu se zákazníky, a právě zákazník je nejdůležitější osobou pro firmu. Vašítková (2014) upozorňuje, že je nutné, aby organizace uspokojila potřeby zákazníka efektivně nejen pro něj, ale i pro organizaci. Můžeme si povšimnout, že všichni autoři kladou velikou pozornost na zákazníka, jeho potřeby, vlastnosti a také na jeho vztah s danou firmou.

3.2.2 Význam marketingu

Úspěch firmy, často souvisí na jejich marketingových schopnostech, které pomáhají generovat a zvyšovat poptávku a tím dosahovat zisku v ekonomickém prostředí. Marketing je také zodpovědný za uvádění nových výrobků na trh a pomáhá je přijmout. Jednou z dalších podstatných věcí marketingu je, že marketéři v rámci udržení zákazníků, lepšího tržního podílu a většího zisku žádají po výrobních a technologických oddělení inovace, což v konečném důsledku vede ke zlepšení kvality výrobků a jejich funkcí. Jedněmi z nejdůležitějších funkcí marketingu je budování značky a věrných zákazníků, což silně přispívá k hodnotě firmy. (Kotler, 2013)

Můžeme tedy říci, že význam marketingu je v: předvídání, zjišťování, stimulování a uspokojování potřeb zákazníků a k tomu i aktivně působit na nabídku pomocí marketingových metod, principů a nástrojů. (Zamazalová, 2010)

Tyto procesy by poté měly vést k stanoveným cílům firmy, jako je například dosáhnout určité míry zisku, produktivitě zdrojů a návratnosti investic (Vašítková 2014).

3.2.3 Strategický marketing

Strategický marketing je proces, který spojuje silné stránky firmy se skupinami zákazníků, pro které může firma sloužit. Jelikož strategický marketing ovlivňuje budoucnost firmy je důležité znát makroprostředí a také mikroprostředí, které ovlivňuje dané trhy. Strategický marketing se tedy zabývá volbou hodnoty což zahrnuje segmentaci, cílové zaměření a strategii umístění hodnoty. (Kotler, 2007)

Jakubíková (2013) říká, že pojem strategického marketingu není jednoznačně vymezen, ale má určité znaky. Tyto znaky jsou především:

- Orientace na budoucnost
- Orientace na budoucí zákazníky
- Orientace na budoucí potřeby, poptávku
- Orientace na budoucí činnosti firmy

Jakubíková (2013) dále uvádí tři úrovně marketingu, které jsou spojeny se třemi stupni řídicí hierarchie podniku:

- Strategický marketing
- Taktický marketing
- Operativní marketing

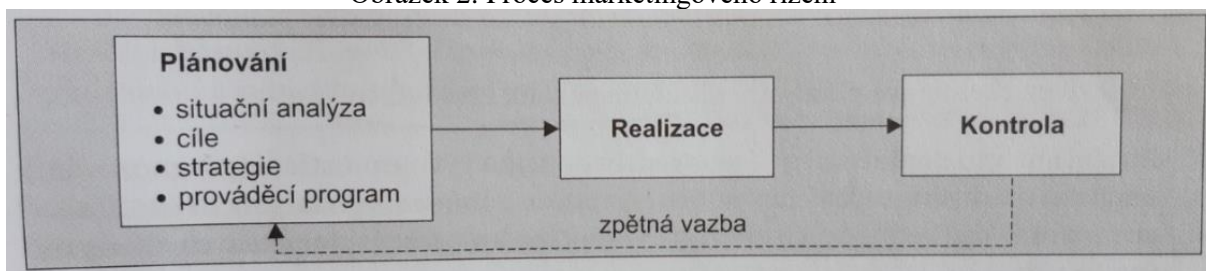
Strategickému marketingu se věnuje vrcholový management, který rozhoduje o strategických záměrech firmy, a to zejména problematice rozvoji vize a mise firmy. Střední management poté vybírá správnou taktiku a nižší management operativně rozhoduje. (Jakubíková, 2013)

3.2.4 Strategické marketingové řízení

Úkolem strategického marketingového řízení, které vychází ze strategického podnikového řízení je: řízení a koordinaci marketingových činností k dosažení jednotlivých cílů. Zároveň jsou při těchto činnostech respektovány vlivy prostředí. (Jakubíková, 2013)

Samotné marketingové řízení poté probíhá ve třech krocích, které zobrazuje obrázek č.2.

Obrázek 2: Proces marketingového řízení



Zdroj: Jakubíková, 2013

Plánování představuje etapu tvoření, udržování a rozvíjení žádoucích vazeb mezi marketingovými cíli podniku. Tyto cíle jsou stanoveny z podnikových vizí a misí. (Boučková, 2003)

Etapa realizace uskutečňuje dané úkoly a operace, které byly stanoveny v plánovací fázi k dosažení cílů podniku. (Horáková, 2003)

Etapa kontroly je důležitou součástí celého procesu, neboť zde se právě vyhodnocuje marketingová úspěšnost a její odlišnost od připravených plánů. Tato etapa je nezbytná pro nápravná opatření v budoucnu. U menších a středních firem je tato etapa značně opomíjena. (Hanzelková, 2009)

3.2.5 Vývoj marketingových koncepcí

Marketing můžeme rozdělit na několik koncepcí:

- Výrobní koncept – jeden z nejstarších podnikatelských přístupů. Hlavní myšlenkou je, že zákazníci preferují levné, cenově přijatelné a široce dostupné výrobky. Firmy se soustředí na výrobní a distribuční efektivitu. (Kotler, 2013), (Jakubíková, 2013)
- Výrobová koncepce – spotřebitelé preferují výrobky, které přinášejí nejvyšší kvalitu, výkon nebo inovace. Nový nebo vylepšený výrobek ovšem nemůže mít kýžený a předpokládaný úspěch, zejména pokud je cena, komunikace a způsob prodeje špatně nastaven. (Kotler, 2013)
Zamazalová (2010) dodává, že zákazník nemusí vylepšené vlastnosti a parametry produktu často ani vnímat, či požadovat.
- Prodejní koncept – tato koncepce vychází z předpokladu, že zákazníci nekoupí dostatečné množství zboží sami od sebe, ale je potřeba prodej silně podporovat.

Prodává se takové množství zboží, které je vyrobeno, a ne takové množství zboží, které trh poptává a požaduje. (Jakubíková, 2013)

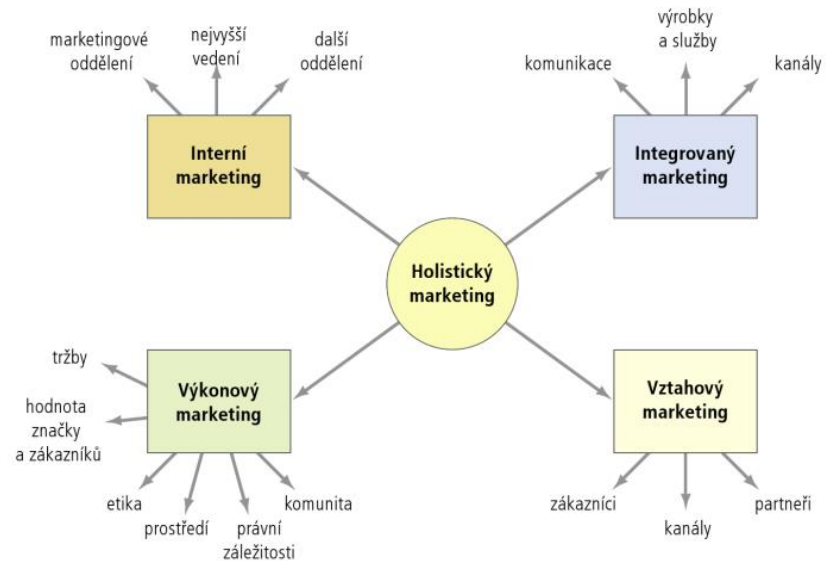
Kotler (2013) dodává, že tento prodejní koncept se praktikuje zejména u odvětví, o kterém zákazníci sami neuvažují, jako je například pojištění, či hroby a označuje marketing založený na silném prodeji za riskantní.

- Marketingový koncept – tento koncept říká, že k dosažení cílů organizace je důležité být více efektivní a vytvářet, poskytovat a komunikovat větší hodnoty pro zákazníka než konkurence, a to směrem k cílovému trhu. Rozhodující je najít ty výrobky, které budou zákazníkům vyhovovat. (Kotler, 2013)
- Holistický marketingový koncept – *„je založen na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, přičemž uznává jejich šíři a vzájemné závislosti. Holistický marketing uznává, že v marketingu záleží na všem – a že široký a integrovaný pohled je často nezbytný. Holistický marketing si je proto vědom rozsahu a komplexity marketingových aktivit a snaží se je překlenout.“* (Kotler, 2013)

Příklad Holistického marketingu můžeme vidět na obrázku 3.

- Vztahový marketing – se snaží vybudovat oboustranně a dlouhodobě výhodné obchodní vztahy s klíčově důležitými stranami, jako jsou zákazníci, dodavatelé, distributoři a další podstatní partneři s cílem získat a udržet obchodní zakázky, jelikož právě lidé a organizace ovlivňují přímo či nepřímo marketingový úspěch organizace. (Gummesson, 2008)
- Integrovaný marketing – marketéři v organizaci vytvářejí takový marketing, který má v konečném důsledku synergický efekt díky konzistentním sdělením, které se navzájem posilují a doplňují. (Kotler, 2013)
- Interní marketing – je marketing uvnitř organizace, který spočívá v zaměstnávání, školení a motivování zaměstnanců, kteří chtějí podávat dobrý výkon a sloužit zákazníkům. Interní marketing může být stejně ba i více efektivní a přínosný než marketing, který je směřován mimo organizaci. (Kotler, 2013)

Obrázek 3: Schéma Holistického marketingu



Zdroj: Kotler, 2013

3.3 Marketingový mix

Marketingový mix představuje taktická marketingová rozhodnutí o nabízeném produktu (Karlíček, 2018). Marketingový mix v základním pojetí obsahuje 4 složky, které jsou:

- produkt (product)
- cena (price)
- místo (place)
- marketingová komunikace (promotion)

(Jakubíková, 2013)

Marketingový mix vychází ze strategických marketingových rozhodnutí a pro efektivní fungování daných strategií je nutné, aby odpovídal cílovému segmentu a podporoval positioning značky. (Karlíček, 2018)

3.3.1 Produkt

Produkt je považován za jakýkoliv statek, který může být nabízen na trhu, slouží k upoutání pozornosti, koupi, spotřebě a uspokojuje touhy, přání a potřeby (Kotler, 2007). Předpokladem úspěchu firmy je právě kvalitní produkt, který splní přání a potřeby zákazníka (Jakubíková, 2013).

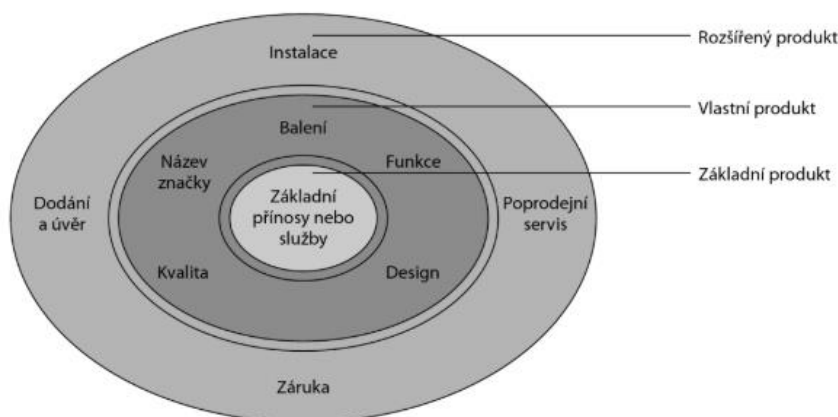
Snaha podniků by měla být o diferenciaci svých produktů od produktů ostatních firem a přimět trh a zákazníka preferovat právě jejich produkt a také za něj zaplatit vyšší cenu (Kotler, 2000). Z hlediska marketingu je důležité si uvědomit, že zákazníci a spotřebitelé nenakupují produkt jen pro jeho hlavní vlastnosti, ale také pro vlastnosti vedlejší a pro marketing je důležité zjistit, které vlastnosti produktu vedli zákazníky a spotřebitele k nákupu (Boučková, 2003).

Produkt můžeme rozdělit na více úrovní, přičemž každá z úrovní rozlišuje hodnotu pro zákazníka.

Při tří úrovnovém rozdělení produktu je nejnižší úrovní základní produkt, který je jádrem produktu a je skutečným důvodem koupě produktu (základní vlastnosti uspokojující přání či potřeby). Druhou úrovní je poté vlastní produkt, kdy produkt získává určité vlastnosti jako název, balení, určitou kvalitu a design. Třetí úrovní je poté rozšířený produkt, kdy je produkt doplněn o rozšířené služby, které doplňují přínos spotřebitelům.

Největší konkurenční boj se v dnešní době odehrává právě na třetí úrovni produktu. (Kotler, 2007)

Obrázek 4: Tří úrovně model produktu



Zdroj: Kotler, 2007

3.3.2 Cena

„Cenou se rozumí peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji výrobků a poskytování služeb jako protihodnota za poskytované plnění.“ (Jakubíková, 2013)

Zatímco všechny ostatní složky marketingového mixu představují náklady, cena je jedinou složkou, která představuje výnosy. Správné nastavení ceny má proto pro firmy existenční význam (Karlíček, 2013). Vzhledem k těmto důvodům se firmy snaží o stanovení takové ceny, při které dosahují největších zisků (Kotler, 2000).

Jakubíková (2013) uvádí nejčastěji používané metody stanovení ceny:

- *Metody orientované na poptávku*
- *Metody orientované na náklady*
- *Metody orientované na konkurenci*

Nákladová cena

„Pro marketéry představuje důležité východisko pro rozhodování o prodejních cenách, možných slevách, velikosti prodejních sérií, distribučních cestách, komunikačním mixu atd. Nákladová cena může být stanovena různými metodami.“ Cena se může stanovovat v závislosti na struktuře nákladů a firmy by se měli snažit o docílení ceny, která pokrývá náklady na vývoj, distribuci, prodej, marketing, ale také odměny za úsilí a riziko. Důležitou informací je, že náklady určují pouze dolní mez ceny a horní mez ceny určuje

poptávka. Díky tomuto faktu nemůžeme cenu odvozovat pouze od nákladů, jelikož firmy mnohdy produkují stejné produkty s jinými náklady a zákazníka zajímá především cena konečná. (Jakubíková, 2013)

Proto pro správné stanovení ceny je důležité brát v úvahu i následující faktory:

- Fixní a variabilní náklady firmy
- Kupní sílu jednotlivých zákaznických segmentů
- Ceny v segmentech
- Ceny, které používá konkurence
- Reakce konkurence na změny ceny
- Očekávání a postoje zákazníků vůči ceně

(Jakubíková, 2013)

Cena orientovaná na poptávku

Při stanovování ceny orientované na poptávku používáme cenovou elasticitu poptávky a je potřeba vědět odpovědi na následující otázky:

- Jaká je struktura poptávky?
- Jaké jsou cenové představy zákazníků?
- Jaká je cenová pohotovost zákazníků?
- Jaké jsou cenové třídy zákazníků (horní, střední a dolní třída)?
- Jaký význam přikládají zákazníci image a kvalitě produktu?

(Jakubíková, 2013)

Cena stanovená v závislosti na konkurenci

Při této metodě stanovení ceny firma věnuje menší pozornost vlastním nákladům, poptávce a řídí se cenou konkurence, přičemž cena produktu firmy ve srovnání s konkurencí může být nižší i vyšší. (Jakubíková, 2013)

Jakubíková (2013) uvádí dvě možnosti této cenotvorby:

- Orientace na cenu v oboru (častý je průměr konkurenčních cen)
- Orientace na cenového vůdce: stanovení výše takové ceny, jemuž se ostatní přizpůsobují.

Cenová tvorba může také vycházet z cílů dané firmy. Příklad těchto cílů, charakteristiku situace a zvolenou strategii lze vidět v tabulce č.1.

Tabulka 1: Cenové strategie odvozené z cílů firmy

Všeobecně platné cíle firem	Charakteristika stávající situace	Zvolená strategická taktika
Přežití	Těžkosti s nevyužitými kapacitami, se silnou konkurencí, se změnou přání spotřebitelů	Prostřednictvím snížení cen docílení zvýšení poptávky, ceny často pod úrovní nákladů
Maximalizace běžného zisku	Nedostatek běžného zisku	Výběr cen k dosažení krátkodobého dosažení maximálního zisku
Maximalizace tržního podílu	Snaha o získání dominantního podílu na trhu, případně určité výše předem stanoveného podílu	Prostřednictvím nejnižších cen docílit dominantního tržního podílu a tím i maximalizace zisku
Vůdcovství v kvalitě produktu	Snaha o získání postavení vůdce v kvalitě	Vysoké kvalitě odpovídají vysoké ceny, které uhradí vyšší náklady na výzkum, vývoj, výrobu i marketing
Rychlejší vstup na trh než konkurence	Konkurence se chystá ke vstupu na trh se stejným produktem	Nízké ceny, které umožní rychlé získání stanoveného tržního podílu
Stabilizace trhu	Nestabilní trh	Ceny na úrovni konkurence
Podpora dalších produktů firmy	Dosavadní produkt má na trhu dobré umístění a je nutné podporovat další nové produkty	

Zdroj: Jakubíková, 2013

3.3.3 Místo

Místo neboli distribuce představuje způsob, jakým bude firma dodávat své produkty na cílový trh. Můžeme využít dva způsoby: přímý prodej, prodej přes prostředníka. (Kotler, 2000)

Jakubíková (2013) říká, že cílem distribuce je „*správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí produkty k dispozici, množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují.*“

Foret (2012) uvádí tři možnosti distribuční strategie:

- Intenzivní strategie – vhodná pro produkty běžné spotřeby a cílem je dostat nabídku co nejbližší zákazníkovi.
- Selektivní strategie – vhodná pro atraktivní produkty. Zákazník je ochoten se za produktem dopravit.
- Exkluzivní strategie – vhodná pro luxusní zboží u kterého je veliký důraz kladen na zážitek procesu nákupu.

3.3.4 Marketingová komunikace

Komunikace v dnešní podobě moderní multifunkční disciplíny představuje prostředek, jehož úkolem je přesvědčit, prodat a vytvořit novou hodnotu (Horáková, 2000)

Firemní komunikace reprezentuje celkový postoj ke všem komunikačním aktivitám, které všechny části firmy provádí s cílem budovat a udržovat vztahy mezi strategickými cíli, identitou a image. (Pelsmacker, 2003)

„Marketingová komunikace je prostředkem, kterým se firmy snaží informovat, přesvědčovat a upomínat spotřebitele – přímo či nepřímo – o výrobcích nebo značkách, jež prodávají. V určitém smyslu je vlastně marketingová komunikace hlasem společnosti a jejích značek.“ (Kotler, 2013)

Jakubíková (2013) uvádí důležitých 5M marketingové komunikace:

- Mise firmy
- Sdělení
- Použití média
- Peníze
- Měření výsledků

Kotler (2013) uvádí marketingový komunikační mix:

- **Reklama** (televizní, tisková, rozhlasová a další)
- **Podpora prodeje** (soutěže, hry, zvýhodněná balení, kupóny, materiály v místě prodej a další.)
- **Události se zážitky** (sport, zábava, festivaly, firemní akce a další.)

- **Public relations a publicita** (tiskové zprávy, rozhovory, konference, vztahy s komunitou atd.)
- **Přímý marketing** (katalogový prodej, zásilkový prodej)
- **Interaktivní marketing** (moderní technologie zvyšující povědomí a image, online aktivity)
- **Ústní šíření** (předávání zpráv a doporučení mezi lidmi)
- **Osobní prodej** (komunikace tváří v tvář, po telefonu či informačních kanálech)

Jakubíková (2013) dodává, že kombinace marketingového komunikačního mixu má mnohdy synergický efekt a působí lépe než pouze jednotlivé prvky, které působí odděleně.

3.4 Situační analýza

Strategická situační analýza je základním kamenem strategického procesu a podkladem pro vypracování budoucích možností strategie firmy. Jejím úkolem je zachytit podstatné faktory, které ovlivňují činnost firmy a její význam roste, pokud se firma ocitá v rychle se měnícím a neurčitém prostředí. Situační analýza tedy zkoumá jednotlivé složky a vlastnosti ve vnějším a vnitřním prostředí firmy. Důležitým bodem situační analýzy je rozhodnutí, jaká bude její hloubka a šířka provedení. (Jakubíková, 2013)

Prostředí můžeme rozdělit na:

- Vnitřní – v prostředí se objevují takové vlivy, které působí a ovlivňují organizace zevnitř.
- Vnější – v prostředí se objevují takové vlivy, které působí a ovlivňují organizaci z vnějšku.

(Hanzelková, 2017)

3.4.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí dělíme na Mikroprostředí (*síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům.*) a Makroprostředí (*Širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí.*) (Kotler, 2007)

Kotler (2013) říká že firmy musí monitorovat síly širšího okolí (Makroprostředí), mezi které patří:

- Demografické
- Ekonomické
- Společensko-kulturní
- Přírodní
- Technologické
- Politicko-právní

Jakubíková (2013) doporučuje pro analýzu vnějšího prostředí využít PEST analýzu a dodává, že je také vhodné ji doplnit i o analýzu demografických faktorů

Demografické prostředí:

Analýza demografického prostředí je pro marketing a jeho pracovníky velice důležitá, jelikož lidé tvoří trh samotný (Jakubíková, 2013). Kotler (2013) dodává, že demografický vývoj je snadno předvídatelný a mezi hlavní sledované ukazatele patří: populace, věková a etnická struktura, úroveň vzdělání, typické složení domácností, charakteristiky jednotlivých regionů a jejich změny.

Ekonomické prostředí:

Ekonomickým prostředím můžeme chápat faktory, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů. Ekonomické prostředí jednotlivých národů se může výrazně lišit ve výšce a rozložení příjmů obyvatelstva. (Kotler, 2007)

Jakubíková (2013) jmenuje ekonomické faktory, které se používají v PEST analýze:

- Fáze ekonomického cyklu
- Stav platební bilance státu
- Úrokové sazby
- Měnové kurzy
- Míra nezaměstnanosti
- Míra inflace
- Průměrná výše důchodu obyvatelstva
- Životní minimum
- Dávky státní sociální podpory
- Kupní síla obyvatelstva

Společensko-kulturní prostředí:

Náš vztah a pohled na svět, stejně tak jako pohled k sobě samým určuje téměř podvědomě naše společensko-kulturní prostředí, ve kterém vyrůstáme a žijeme. Pro marketéry je důležité, jak jedinci v daném prostředí rozlišují:

- Vnímání sebe sama – někteří jedinci hledají zábavu, seberealizaci v náboženství a někteří úspěšnou kariéru.
- Vnímání ostatních – je důležité, jestli jedinec má sklony k individualismu či má společenské vnímání a raději tráví čas s ostatními
- Vnímání organizací – rozhoduje, či jedinci mají důvěru v organizaci jako k potenciálnímu zaměstnavateli a také v produkty organizace. V momentě, kdy

lidé ztrácí důvěru v organizaci, tak by měla organizace zakročit a udělat kontrolu svých aktivit a investovat prostředky do zlepšení svého image.

- Vnímání společnosti – lidé se často člení na patrioty, kteří obhajují společnost na takovou jaká je, na ty, kteří chtějí inovace a reformy a také ty, kteří chtějí společnost úplně opustit.
- Vnímání přírody – každý jedinec vnímá přírodu odlišně, někdo jí chce ovládat a někdo jiný s ní chce žít v harmonii. V posledních letech se lidé snaží tíhnout k harmonii s přírodou a chránit ji protože si stále více jedinců uvědomuje, že příroda není nevyčerpatelná.
- Vnímání vesmíru – lidské vnímání vesmíru souvisí s rolí v něm a také s náboženským vyznáním. Tyto postoje a názory silně ovlivňují spotřebitelské chování a je odlišné na mnoha trzích.

(Kotler, 2007)

Kotler (2013) také uvádí, že kulturní hodnoty můžeme dělit na klíčová přesvědčení a druhotné postoje:

- Klíčová přesvědčení – jsou značně neměnná a děti je získávají od svých rodičů a jsou posilována napříč společnostmi, jako například školou, náboženskými skupinami a státními či nestátními institucemi.
- Druhotné postoje – dají se lépe měnit a jedná se například o to, v kolika letech se lidé ožení.

Přírodní prostředí:

Životní prostředí je problém, který musí společnost řešit. Přírodní zdroje se využívají jako vstupy, nebo jsou marketingovými aktivitami ovlivněny. Pro marketéry je nutné si uvědomit 4 trendy, které se v souvislosti s přírodním prostředím projevují:

- Nedostatek surovin – uvědomění si využívání neobnovitelných a obnovitelných surovin.
- Rostoucí ceny energií – ropa jako jeden z neobnovitelných zdrojů do doby, než a jestli bude nahrazena, bude vládnout světové politice a ekonomice.
- Růst znečištění – znečišťování planety v rámci průmyslového a ekonomického rozvoje spojeného se vznikem a růstem produktů a služeb spojených se šetřením životního prostředí.

- Vládní intervence do managementu přírodních zdrojů – vlády se liší ve svých zájmech a v podpoře ochrany životního prostředí. Některé společnosti dělají více pro životní prostředí, než po nich vlády a zákony vyžadují.

(Kotler, 2007)

Dobrym příkladem vládní intervence do životního prostředí může být prohlášení vlády Emmanuela Macróna o ukončení prodeje dieselových automobilů do roku 2040 (Chrisafis, 2017). Toto prohlášení vyslalo jasný signál pro výrobce automobilů, že Francie to s elektromobilitou myslí vážně.

Technologické prostředí:

Technologické prostředí je pro nás nejspíše nejzásadnější, jelikož technologické inovace značně ovlivňují a mění náš život. S technologickým prostředím je úzce spjata rychlost, s jakou se technologie mění (většina nových produktů je za krátkou chvíli již zastaralá), vysoké rozpočty na vývoj nových technologií, strach z neúspěchu naprosto nové technologie a rostoucí regulace u nových produktů, které společnosti zaručí, že budou bezpečné. (Kotler, 2007)

Synek (2002) dodává, že technologické prostředí a změny v něm jsou pro organizace zdroj pro technologický pokrok, který jim pomáhá k lepším výsledkům a také zvyšovat konkurenceschopnost. Organizace, které technologický pokrok a inovace ignorují, dosahují horších výsledků (Kotler, 2007).

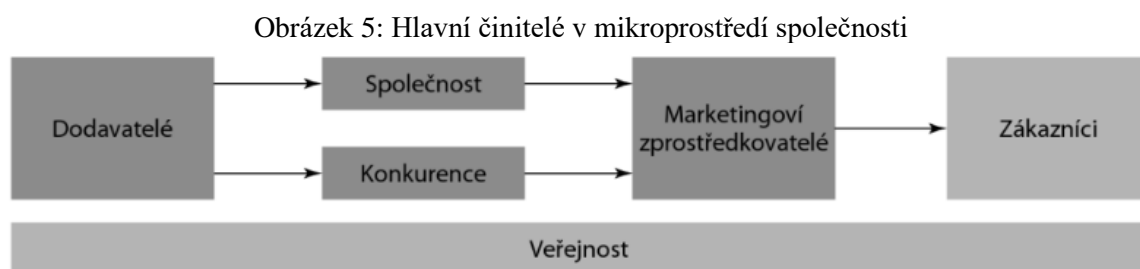
Politicko-právní prostředí:

Politicko-právní prostředí tvoří základ pro podnikatelské a podnikové činnosti (Jakubíková, 2013). Tvoří ho zákony, vládní organizace a také nátlakové skupiny a organizace, které vytvářejí nátlak na jiné organizace či jedince. Zákony mohou přinášet příležitosti, ale také zároveň omezení, které tlumí podnikatelskou iniciativu a ekonomický růst. Momentálním trendem je nárůst legislativy ve firemním právu, které má za úkol chránit firmy i spotřebitele před nekalou konkurencí, nefér praktikami a přenášet na firmy společenské náklady. (Kotler, 2013)

Mikroprostředí:

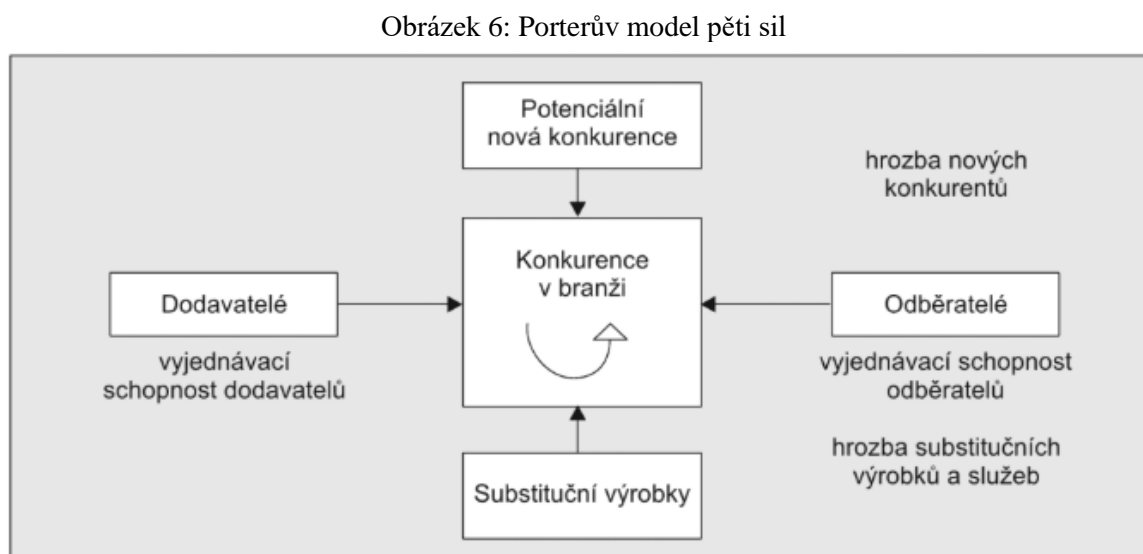
Kotler (2007) popisuje mikroprostředí jako: „síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům – distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy.“ Příklad činitelů v mikroprostředí společnosti můžeme vidět na obrázku č.5.

Jakubíková (2013) dodává, že společnost může za pomoci svých aktivit tyto síly výrazně ovlivnit.



Zdroj: Kotler, 2007

Mikroprostředí a jeho analýza je pro podnik a určení vhodné strategie velice podstatné. Cílem analýzy je najít a definovat základní hybné síly, které v mikroprostředí podniku působí a podnik ovlivňují. Analýza mikroprostředí se dá provést pomocí Porterova modelu, jehož znázornění můžeme vidět na obrázku č.6. (Jakubíková, 2013)



Zdroj: Jakubíková, 2013

V Porterově modelu sledujeme pět konkurenčních faktorů a je důležité vyhodnotit, jak velký vliv mají tyto faktory na činnosti podniku a jak se vůči těmto silám bránit. Tyto faktory jsou:

1. *Hrozba nových vstupů do odvětví – (hrozba nových konkurentů)*
2. *Soupeření mezi stávajícími firmami – (konkurence v branži)*
3. *Hrozba náhražek – (hrozba substitučních výrobků a služeb)*
4. *Dohadovací schopnosti kupujících – (vyjednávací schopnost odběratelů)*
5. *Dohadovací schopnosti dodavatelů – (vyjednávací schopnost dodavatelů)*

(Jakubíková, 2013)

Hanzelková (2017) upozorňuje na to, že Porter do svého modelu nezahrnul komplementy, které jsou také důležitým prvkem a říká, že výstupem Porterovy analýzy má být nejen identifikování hrozeb, ale také příležitostí.

Zákazník má vůči dodavateli silnou pozici v těchto případech:

- Zákazník je významný nebo poptává velké množství zboží nebo služby
- Zákazník má malé nebo žádné náklady při změně dodavatele
- Zákazník je dobře informován o trhu (cena, nabídka, poptávka)
- Zákazník si může zboží začít vyrábět sám nebo jsou lehce dostupné substituty
- Zboží má vysokou cenovou pružnost poptávky
- Kvalita zboží není nikterak významná
- Zákazník musí minimalizovat náklady
- Zákazník je schopný ovlivňovat obchodníky a zákazníky (Silný distributor/ Velkoobchod)

(Hanzelková, 2017)

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká v těchto případech:

- Velký dodavatel na daném trhu nebo významný dodavatel
- Odběratel není podstatný partner
- Poptávané zboží či služby jsou silně diferencované
- Zákazník není dobře informován o trhu (cena, nabídka, poptávka)
- Zákazník si nemůže zboží začít vyrábět sám nebo jsou lehce dostupné substituty

- Dodavatel může nahradit odběratele, svojí vlastní aktivitou (přímý prodej)
- Zboží má nízkou cenovou pružnost poptávky
- Zákazník nemusí minimalizovat náklady
- Zákazník není významným distributorem
(Hanzelková, 2017)

Faktory, které snižují hrozbu vstupu nových konkurentů jsou následující:

- Vysoké náklady při vstupu do odvětví
- V odvětví je přítomna struktura přirozených monopolů
- V odvětví jsou vysoké úspory z rozsahu
- Firmy v oboru jsou silně zvýhodněny svým know-how a mají vysoké nákladové výhody
- Zboží a služby jsou silně diferencované. K jejich výrobě je potřeba know-how a vybudování distribučních kanálů je finančně náročné.
- Zákazníci jsou silně propojeni s dodavateli
- Obtížné napojení na distribuční kanály
- Stávající firmy zareagují agresivně na nového konkurenta na trhu
- Odvětví má vysokou úroveň regulace
(Hanzelková, 2017)

Hrozba substitutů je snižována následujícími podmínkami:

- K produktu neexistuje blízký substitut
- Substituty jsou vyráběny s vyššími náklady
- Substituty nezvětšují nabídku z důvodu nedostatku zdrojů a distribučních kanálů
- Náklady, které souvisí se změnou spotřeby na substitut, jsou vysoké
(Hanzelková, 2017)

Rivalita firem na trhu je vysoká při splnění části těchto podmínek:

- Trh je málo rostoucí či zmenšující se
- Trh je nový a do budoucna lákavé odvětví
- V odvětví je veliký počet konkurujících si firem
- Firmy využívají maximální výrobní kapacitu z důvodu vysokých fixních nákladů
- Výrobní kapacity vykazují pravidelně či cyklicky nadbytek

- Malá ziskovost odvětví
- Výrobky jsou málo nebo nejsou vůbec diferencované
- Vysoká bariéra odchodu z daného trhu
(Hanzelková, 2017)

3.4.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je prostředí uvnitř firmy. Hlavním cílem analýzy vnitřního prostředí je objektivně posoudit současné postavení firmy, v čem vyniká a co je naopak její slabou stránkou. Hodnotí se podnikové zdroje: vstupy do výroby, zboží, služby. Tyto zdroje představují například zaměstnance, know-how a talent manažerů, finanční prostředky a hmotné i nehmotné zařízení firmy. Pro analýzu vnitřního prostředí je nezbytné zhodnotit znalosti a zdroje všech oblastí firmy. (Mallya, 2007)

Jakubíková (2013) dodává, že faktory uvnitř vnitřního prostředí mohou být podnikem řízeny a že pro účely analýzy vnitřního prostředí může být použita metoda VRIO.

Metoda VRIO se zaměřuje na zdroje firmy, které člení na fyzické, lidské, finanční a nehmotné a dále je hodnotí podle hodnotnosti (value), vzácnosti (rareness), napodobitelnosti (imitability) a schopnosti organizační struktury firmy těchto zdrojů využít (organization). (Jakubíková, 2013)

Ukázku metody VRIO zobrazuje obrázek č.7.

Obrázek 7: Příklad VRIO analýzy

Special resources/ capabilities that the firm has access to	Is it valuable?	Is it rare?	Is it difficult to imitate?	Is the firm organized to capture the value?	Result
Technological know-how (application programming)	YES	YES	NO	NO	<i>Not VRIO</i>
Financial resources for product development	YES	NO	NO	YES	<i>Not VRIO</i>
Innovation culture within the team	YES	YES	YES	YES	VRIO
State-of-the-art IT infrastructure	YES	NO	NO	YES	<i>Not VRIO</i>
Image as a quality leader in the industry	YES	YES	YES	YES	VRIO

Zdroj: Sternad, 2019

Fotr (2012) a Jakubíková (2013) uvádějí jako další možnost matici IFE (Internal Forces Evaluation) k hodnocení faktorů vnitřního prostředí.

Zpracování matice IFE dle Fotra (2012) je následující:

1. Zanést odděleně do tabulky významné silné i slabé interní faktory, které mohou ovlivnit strategický záměr organizace
2. Vybrat stejný počet silných a slabých stránek, pokud je to možné
3. Přiřazení váhy ke každému faktoru od 0 do 1 dle důležitosti, přičemž suma všech těchto faktorů (silných i slabých) je vždy rovna 1
4. Přiřazení síly stupně vlivu na strategický záměr při použití následujícího ohodnocení:
 - 1 = významná slabá stránka
 - 2 = slabá stránka
 - 3 = silná stránka
 - 4 = významná silná stránka
5. Vynásobit poté váhu se silou stupně vlivu a získat vážené hodnocení faktoru
6. Získat celkové vážené ohodnocení vnitřních faktorů podniku

Celkové vážené ohodnocení poté hodnotí pozici podniku z hlediska interních zdrojů vůči strategickým cílům. Silná pozice odpovídá váženému ohodnocení 4, přičemž to znamená, že strategické cíle se mohou spolehnout na velmi silné interní prostředí. Slabá pozice odpovídá váženému ohodnocení 1, přičemž to znamená, že výhodnější pro firmu je posílit interní prostředí než se soustředit na strategické cíle, které není připravena realizovat v celém rozsahu. Průměrná pozice podniku poté odpovídá ohodnocení 2,5, kdy je nutné nepodcenit identifikovaná rizika při plnění strategického cíle a jsou zde předpoklady, že cíl může být naplněn. (Fotr, 2012)

K matici IFE se používá také matice EFE, které je totožná, ale jedinou odlišností je zkoumání vnějšího prostředí firmy, a tudíž příležitostí a ohrožení. (Jakubíková, 2013)

Matice IFE a EFE se poté nanášejí do matice IE, kde vznikají tři možnosti strategie:

- *Oblast I, II, IV – „Stavěj a zajišťuj růst“ Vhodné strategie jsou penetrace trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopředná, zpětná a horizontální integrace*
- *Oblast III, V, VII – „Udržuj a potvrzuj“ Jako vhodné strategie se doporučují penetrace na trh, vývoj produktu.*

- *Oblast VI, VIII, IX – „Sklízej a zbavuj se“ Jako vhodné se v této oblasti doporučují defenzivní strategie, včetně opuštění trhu a likvidace.*
(Fotr, 2012)

Mallya (2007) dále uvádí jako další možnou analýzu vnitřního prostředí model „7S“ od firmy McKinsey, který slouží k porozumění v organizačních změnách a pokud si chce být firma jistá, že nová strategie bude implementována, musí brát na zřetel všech 7 faktorů:

- Strategii
- Strukturu
- Systémy
- Styl vedení práce
- Personál
- Schopnosti
- Sdílené hodnoty

Hanzelková (2017) dodává k analýze „7S“, že jejím výsledkem by měly být analytické závěry ve formátu SWOT analýzy a tímto shrnutím by měla být analýza zakončena. K analýze vnitřního prostředí se dá poté využít celá řada analýz a využít je dle jejich vhodnosti.

3.4.3 SWOT analýza

Je to jeden z nejjednodušších systematických přístupů pro analýzu společnosti (Fotr, 2012). SWOT analýza na základě strategického auditu identifikuje silné a slabé stránky firmy společně s příležitostmi a hrozbami, kterým firma čelí (Kotler, 2007). SWOT analýza se skládá z analýzy SW, která se věnuje vnitřnímu prostředí firmy a analýzy OT, která se věnuje vnějšímu prostředí firmy (Jakubíková, 2013). Ve SWOT analýze je podstatné si uvědomit, že silné a slabé stránky organizace, které mají největší podíl na jejím úspěchu, je nutné porovnávat a měřit ve srovnání s konkurencí, jelikož silná stránka firmy je teprve tehdy, pokud je silnější než konkurence (Kotler, 2007). SWOT analýza se dá také využít k nalezení dalších možných využití unikátních zdrojů firmy či jejich klíčových kompetencí (Jakubíková, 2013). Keřkovský (2006) zmiňuje, že při pravidelném

vyhotovování SWOT analýzy lze dobře zjišťovat, zda hrozby ubývají či nikoliv a podle toho určit pozitivní, či negativní vývoj firmy. Fotr (2012) dodává, že SWOT analýza se dá provádět také u konkurence a dá se pomoci ní provést určitá forma Benchmarkingu. Hanzelková (2017) říká, že podklady pro SWOT analýzu se dají shromáždit pomocí mnoha analýz a technik, od převzetí výsledků z již uskutečněných analýz, tak i od diskusí s experty.

Obrázek 8: Popis SWOT analýzy

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková, 2013

SWOT analýza nám vygeneruje možné strategie:

- SO strategie – využití silných stránek k zhodnocení příležitostí ve vnějším prostředí.
- WO strategie – odstranění slabých stránek pomocí příležitostí.
- ST strategie – Vhodná strategie může být podobně agresivní a posílit konkurenční pozici firmy podobně jako strategie SO
- WT strategie – Obranné strategie, odstranění slabých stránek a vyhýbání se ohrožení z vnějšího prostředí.

(Fotr, 2012)

Odvození návrhu strategie z výsledku sumární SWOT analýzy

Návrh nové strategie by měl být zaměřen na využití silných stránek a příležitostí. Stejně tak by měl být zaměřen na eliminaci slabých stránek a hrozeb. Všechny položky ve SWOT analýze (silné stránky, příležitosti, slabé stránky, hrozby) by měly mít v návrhu strategie strategické opatření, které využije nebo bude eliminovat danou položku. (Hanzelková, 2017)

Prvním způsobem odvození je nejdříve intuitivní sestavení strategie a poté její kontrola, zda opatření korespondují s výsledkem analýz. Tento způsob můžeme vidět v tabulce č.2. (Hanzelková, 2017)

Tabulka 2: Zdůvodnění návrhu strategie pomocí výsledků SWOT analýzy

Slabé stránky	Jak jsou slabiny v návrhu strategie eliminovány
1) Nízká produktivita práce některých pracovníků	Propuštění nepřizpůsobivých pracovníků nebo jejich převedení na méně náročné práce. Motivační systém. Programy zvyšování kvalifikace.
2) Negativní návyky zaměstnanců	Systém nových pravidel a nařízení, motivační systém, častější kontroly pracovníků
3) Výkyvy v objednávkách	Zlepšení marketingu. Sestavení a kontrola časového plánu objednávek.
4) Výroba na sklad a rostoucí stav skladových zásob firmy	Výroba pouze na přímou objednávku odběratele, výprodeje ze skladu za snížené ceny, nová prodejní politika.
5) Vysoká síla dodavatele stěžejní výrobní suroviny	Nalezení nových dodavatelů, import ze zahraničí, slevy při množstevním odběru, využívání levnějšího substitutu.
Atd. pro další důležité slabiny	
Hrozby	Jak jsou hrozby v návrhu strategie eliminovány?
1) Růst vyjednávací síly zákazníků	Přesvědčit zákazníka o konkurenční výhodě našich produktů (unikátní vlastnost produktu).
2) Růst nákladů na ochranu životního prostředí	Vyvinout tlak na dodavatele na spolupodílení se na nákladech, přizpůsobení cenové politiky tomuto trendu.
3) Rostoucí konkurenční rivalita v odvětví	Nabízet diferencované výrobky, být pružnějším partnerem, orientace na nové zákazníky a trhy.
Atd. pro další důležité slabiny	
Silné stránky	Jak jsou v návrhu strategie využity?
Příležitosti	Jak jsou v návrhu strategie využity?

Zdroj: Hanzelková, 2017; vlastní zpracování

Další možný způsob je ke každé dané položce SWOT analýzy formulovat strategické opatření, které dále zpracováváme do podoby strategického cíle, které splňuje podmínky SMART. Strategické cíle nebo úkoly poté zatřídíme dle charakteru a příslušnosti. Tento způsob můžeme vidět v tabulce č. 3 a 4. (Hanzelková, 2017)

Tabulka 3: Ukázka generování návrhu strategie pomocí SWOT

Slabina, kterou je třeba eliminovat	Možná eliminující opatření
Vysoká fluktuace pracovníků a v důsledku toho problémy s jakostí a spolehlivostí dodávek	<ul style="list-style-type: none"> • Program stabilizace pracovníků • Zvýšení mezd • Racionalizace práce • Vzdělání nižšího a středního managementu
Nižší produktivita než u konkurentů	<ul style="list-style-type: none"> • Re-design výrobků • Racionalizace procesů s cílem snížení nákladů • Modernizace technologií • Motivační program pro pracovníky • Vzdělávací program zaměřený na produktivitu a jakost
Závislost na jednom klíčovém dodavateli	Atd.
Atd.	

Zdroj: Hanzelková, 2017; vlastní zpracování

Tabulka 4: Ukázka generování návrhu strategie pomocí SWOT č.2

Oblast business strategie	Strategické cíle a plány
Product	
Price	Program stabilizace pracovníků Nositel: obchodní a finanční ředitel, zvýšení cen o 5 % z titulu zvýšení jakosti dodávek do konce roku 2019 (po očištění o inflaci a další vlivy).
Place	
Promotion	
Process	Program stabilizace pracovníků Nositel: výrobní ředitel. Úspory na zacvičování pracovníků a přesěasy v důsledku fluktuace do konce roku 2019 v objemu 6 mil. Kč. Snížení nákladů na vadné výrobky do konce roku 2019 o 40 %
Planning	
People	Program stabilizace pracovníků Nositel: personální ředitelka. Rozpracování a schválení programu do 30.6.2017, realizace do konce roku 2019. Meziroční pokles fluktuace o deset procentních bodů meziročně v letech 2017-2019. Náklady na celý program do 7 mil. Kč.

Zdroj: Hanzelková, 2017; vlastní zpracování

Vhodná strategie splňuje zmíněné požadavky:

- Strategie je konzistentní s vizí, misí společnosti a nadřazenými funkčními strategiemi
- Strategie je logicky vypracována z strategické analýzy
- Strategie využívá silné stránky a příležitosti k dosažení cílů a eliminuje hrozby a slabé stránky
- Strategie a strategická analýza vzaly v úvahu možné faktory, které budou organizaci ovlivňovat v budoucnosti
- Strategie v sobě zahrnuje a využívá její klíčové schopnosti
- Strategie je proveditelná v ekonomickém, politickém a právním prostředí a je etická

(Hanzelková, 2017)

Jakubíková (2013) dále uvádí, že SWOT analýza je stále častěji převáděna na její metodickou variantou matici TOWS, která slouží k detailnějšímu rozboru a určení strategií.

4 Analytická část

4.1 Představení Hockey Club Hostivař z. s.

Diplomová práce se zabývá klubem pozemního hokeje HC Hostivař z. s., který sídlí v Hostivaři na Praze 10. Klub byl založen již v roce 1942 a má bohatou historii. Cílem založení klubu je dle stanov „*vytvářet, rozvíjet a podporovat příznivé podmínky pro provozování pozemního hokeje jeho členy a propagovat pozemní hokej mezi širší veřejností.*“ (HC Hostivař, 2016)

HC Hostivař je jeden ze 17 klubů pozemního hokeje v České republice. V celé České republice se poté pozemnímu hokeji věnuje celkem 2797 jednotlivců, přičemž 1808 jednotlivců tvoří muži a 989 tvoří ženy.

Klub má v současné době 236 členů, přičemž 201 z toho jsou aktivní hráči. Tyto data se vztahují k 14.2.2020 a zdrojem dat byl Český svaz pozemního hokeje. V klubu působí celkem 22 osob, přičemž z toho je 15 trenérů, 2 kustodi, hospodář, a zbylé osoby jsou členové výboru, prezident a viceprezident klubu (HC Hostivař, 2020).

Orgány klubu jsou valná hromada, výbor a dozorčí rada. Valná hromada je nejvyšším orgánem klubu, výbor je statutárním orgánem klubu, který řídí jeho činnost a dozorčí rada je kontrolní orgán odpovídající valné hromadě klubu. (HC Hostivař, 2016)

Klub sídlí vedle obchodního centra Hostivař a přilehlého potoka Botič. Fotky areálu můžete nalézt v příloze č. 1 této diplomové práce.

Název organizace:	Hockey club Hostivař z.s.
Adresa:	Švehlova 1362/36 102 00 Praha 15
IČO:	65398076
DIČ:	CZ65398076
Právní forma:	Zapsaný spolek
E-mail organizace:	hhostivar@hhostivar.com
President klubu:	Antonín Kemr

4.1.1 Strategická pyramida HC Hostivař z. s.

Vize, Mise:

Jak víme z teoretické části práce, vize a mise jsou velice důležité pro strategické řízení a plánování a jsou v podstatě jeho začátkem.

HC Hostivař z. s. nemá formulovány svoje vize, nicméně můžeme říci, že mise klubu představuje cíl jeho založení: „*vytvářet, rozvíjet a podporovat příznivé podmínky pro provozování pozemního hokeje jeho členy a propagovat pozemní hokej mezi širší veřejností*“ (HC Hostivař, 2016)

Výše uvedené mise můžeme považovat za poněkud strohé, protože odráží pouze smysl existence firmy, ale neinformují nás o vztazích k ostatním subjektům na trhu, normám chování organizace a dlouhodobě uznávaným hodnotám organizace. Mise klubu tedy odráží pouze 1 ze 4 bodů, které má mise prezentovat dle Jakubíkové (2013) a které jsou zmíněné v kapitole 3.1.2.

S členy výboru HC Hostivař z. s. byl veden řízený rozhovor za účelem navrhnutí níže uvedených vizí a misí. Výbor dále odsouhlasil použít navržené vize a mise pro účely diplomové práce. Uvedené vize a mise budou v budoucnu prezentovány na valné hromadě klubu, kde se bude hlasovat o jejich zařazení do stanov HC Hostivař z. s.

Návrh Vize:

„Být největším a neznámějším sportovním oddílem na Praze 15, poskytovat členům oddílu moderní a kvalitní zázemí pro provozování pozemního hokeje, vytvářet bohatý klubový život pro členy klubu a širší veřejnost a být vyhledávaným sportovním klubem pro zájemce všech věkových kategorií.“

Vytvoření nové vize by pro klub mělo znamenat snazší vytváření budoucích strategických cílů. Strategické cíle by ve vizi klubu měli základ, z kterého vyplývají tyto cíle:

- Být největší a neznámější sportovní oddíl na Praze 15
- Být vyhledávaným sportovním klubem pro všechny věkové kategorie
- Vlastnit a poskytovat moderní kvalitní zázemí pro provozování pozemního hokeje
- Vytvářet sociální akce pro členy i nečleny klubu

Návrh Mise:

„Vytvářet, rozvíjet příznivé podmínky pro provozování pozemního hokeje a propagovat pozemní hokej mezi širší veřejnost. Spolupracovat a vytvářet přátelské vztahy s ostatními oddíly pozemního hokeje. Pořádat sociální klubové akce pro členy klubu i širší veřejnost. Dlouhodobě vytvářet sounáležitost a příjemnou rodinnou atmosféru v klubu.

Návrhy vize a mise klubu jsou v souladu s teoretickou částí diplomové práce a měly by pomoci při uplatňování strategického řízení podniku.

Strategické cíle:

Výbor HC Hostivař z. s. na poslední valné hromadě klubu, která se konala 9. dubna 2019 neprezentoval žádné strategické cíle pro budoucí chod klubu. Strategické cíle nebyly ani jinak prezentovány či zjištěny pomocí rozhovorů s výborem a revizní komisí klubu.

Absenci strategického cíle můžeme považovat za fatální, pokud nevíme, jakým směrem se chceme vydat a čeho přesně je možné dosáhnout. Klub tak bude stagnovat a nikdy se pořádně neposune vpřed. Absenci dobře formulovaného a ideálně měřitelného cíle můžeme spojit s nedostatečnou definicí vizí a misí klubu a je žádoucí, aby tyto nedostatky byly doplněny. Pro správné stanovení strategických cílů musí být nejprve provedena situační analýzy z důvodu nutnosti znalosti prostředí.

4.2 Marketingový mix HC Hostivař z. s.

4.2.1 Produkt

Samotným produktem klubu je služba týkající se pozemního hokeje. Pozemní hokej je kolektivní sport pro muže a ženy. Jedná se o sport venkovní a hraje se na hřišti s umělou trávou, které je 55 metrů široké a 91,4 dlouhé. Hrají proti sobě dva týmy, kde každý tým má 11 hráčů (z toho 1 brankář). Cílem hry je vstřelit více gólů, než soupeř. (ČSPH, 2020)

Obdobou pozemního hokeje, je hokej halový, který se hraje v tělocvičnách v zimních měsících na rozměry házenkářského hřiště. Na hřišti hraje v tomto případě pouze 6 hráčů (z toho 1 brankář). (ČSPH, 2020)

V celé České republice je zaregistrováno celkem 17 oddílů a pozemnímu hokeji se věnuje celkem 2797 jednotlivců, přičemž 1808 jednotlivců tvoří muži a 989 tvoří ženy (ČSÚ, 2019b). Pozemní hokej má olympijskou tradici již od roku 1908 (ČOV, 2020). Pozemní hokej je čtvrtým nejpopulárnějším sportem na světě za fotbalem, kriketem a basketbalem. (SPORTS SHOW, 2020)

Produkt v pojetí klubu pozemního hokeje znamená službu, která dle aktuálních stanov zkráceně zahrnuje:

- Zajištění organizované sportovní výuky pozemní hokeje.
- Pořádání akcí souvisejících se sportem (tréninků, soustředění, kursů, seminářů, utkání, turnajů a jiných) a přihlašování členů k účasti na nich.
- Pořádání kulturních a společenských akcí (pro členy i další zájemce).
- Péči o odbornou mravní výchovu členů a kontrolu, podporu dodržování zdravotnických zásad v rámci činnosti klubu.

Službu může člen využívat za podmínek stanovených stanovami klubu. Zejména je člen povinen:

- Řádně a v čas platit členské příspěvky.
- Dodržovat stanovy a další vnitřní předpisy.
- Dodržovat sportovní etiku a fair play.
- Přispívat k plnění cílů klubu a chránit jeho dobré jméno.

V běžné praxi se v rámci jednotlivých kategorií trénuje 2x týdně po dobu 1,5 hodiny po většinu roku, kdy výjimkou jsou většinou měsíce červenec a srpen, kdy je prázdninová pauza. O víkendech poté přicházejí na řadu zápasy. Každá kategorie odehraje za rok v průměru 24 zápasů v pozemním a halovém hokeji. Různé přípravné soustředění nejsou od klubu podmíněné a jsou zcela na rozhodnutí a organizaci trenérů.

Kulturní akce pořádaná klubem je poté koncem května tzv. rozlučka se sezónou pro všechny členy i nečleny klubu. Tato událost je spojena s různými typy her pro děti na hřišti i mimo něj. Tato událost je velice populární napříč všemi věkovými kategoriemi, díky dobré zábavě a přichystanému stánku, kde si lidé mohou zakoupit občerstvení. Akci vždy doprovází vstupné, které se pohybuje kolem 100 až 200 Kč na jednotlivce.

4.2.2 Cena

Cena, kterou musí jednotlivci zaplatit za službu je ve formě ročních členských příspěvků, které jsou rozděleny do sedmi kategorií. Výši členských příspěvků dle rozdělení do kategorií zobrazuje tabulka číslo 5.

Tabulka 5: Výše členských příspěvků dle věku a kategorie

Kategorie	Cena/rok
Do 6 let	1220 Kč
Do 8 let	2550 Kč
Do 10 let	2550 Kč
Do 12 let	2550 Kč
Do 14 let	2550 Kč
Do 19 let	3050 Kč
Nad 19 let	3550 Kč

Zdroj: HC Hostivař z. s.; Vlastní zpracování

Při porovnání cen jednotlivých sportů na základě tabulky č. 6 vidíme, že HC Hostivař je v porovnání členských příspěvků nižší než ostatní sporty, zejména u dětských kategorií. Tuto skutečnost můžeme považovat za konkurenční výhodu, vzhledem k tomu, že rodiče uvádějí právě finanční náročnost jako největší bariéru v zapsání dítěte na sport. (ČT24, 2016)

Důležité je zjistit, zda by zvýšení členských příspěvků o určitou hladinu nutně znamenalo snížení konkurenční výhody a zhoršení postavení klubu nebo zda by při

správné míře zvýšení zůstalo konkurenční postavení stejné a HC Hostivař by pouze generovalo větší výnosy.

Tabulka 6: Průměrná reálná roční cena sportů pro děti

Sport	Reálná roční cena sportů (Zhruba)
Volejbal	4500 Kč
Fotbal	5000 Kč
Basketbal	5000 Kč
Florbal	7500 Kč
Tenis	10000 Kč

Zdroj: ČT24, 2016; Vlastní zpracování

Bariéry rodičů v zapsání dítěte na sport (sestupně od největší bariéry)

1. Finance
2. Vzdálenost od domova
3. Časová náročnost
4. Přístup trenérů
5. Kvalita tréninků

(ČT24, 2016)

4.2.3 Místo

Rodiče uvádí jako druhou největší bariéru zapsání dítěte na kroužky či sport právě vzdálenost. Z toho důvodu je žádoucí, aby se HC Hostivař snažila rozšířit distribuci pozemního hokeje do většího počtu míst, kde bude tato bariéra co nejnižší či úplně odbourána.

HC Hostivař provozuje pozemní hokej ve svém areálu, ale také na ZŠ Hornoměřolské a ZŠ Hostivař. Provozování pozemního hokeje na základních školách ve formě kroužků je velice důležité, protože přitahuje další zájemce. Aktivita klubu na základních školách je sice omezená do kategorie do 12 let, ale dá se předpokládat, že pokud dítě daný sport baví na základní škole, bude poté pokračovat i v hlavním areálu klubu. Lze také předpokládat větší vůli k odbourání této vzdálenostní bariéry, jak ze strany dítěte, tak v brzkém věku dítěte také ze strany rodičů, pokud ke sportu existuje kladný

vztah. Pro rozšíření sítě základních škol lze uvažovat z hlediska vzdálenosti o základních školách, které zobrazuje tabulka 7.

Tabulka 7: Základní školy v okolí a jejich vzdálenost od hlavního areálu

Název základní školy	Doba přesunu pomocí MHD (v minutách)
Švehlova	10
Břečťanová	15-20
Práčská	20
Donovalská	20
Petrovice	23
Veronské náměstí	25
Nad Přehradou	25
Na Chodovci	25
Květnového vítězství	25
Jižní	25-30
Mendelova	30-35

Zdroj: Google Maps, Vlastní zpracování

Informace o rychlosti přesunu mezi základními školami byly získány pomocí aplikace Google maps, přičemž byl vyhledáván spoj s příjezdem na pondělí 9. března 2020 15hodin a 15 minut. Tento čas byl vybrán z důvodu začátku tréninku přípravek.

Z uvedených škol by bylo před určením ideálního kandidáta nutno dále zvážit, zda daná škola má kapacity na svých sportovištích pro provozování pozemního hokeje, zda vedení školy stojí o provozování pozemního hokeje, jaká je kvalita zázemí, počet žáků a cena za pronajmutí tělocvičny. Pro určení pořadí škol dle efektivity vynaložených prostředků by bylo vhodné použít vícekriteriální analýzu variant.

Pozitivním faktem je velký počet ZŠ kolem hlavního areálu HC Hostivař z. s. Vzhledem k obsazenosti pouze dvou základních škol svými kroužky ze 13 celkových základních škol, které jsou v dobré vzdálenosti, lze tuto skutečnost brát jako slabou stránku klubu.

4.2.4 Propagace

HC Hostivař z. s. používá ke své komunikaci cíleně tyto aktivity:

- Komunikaci skrze sociální sítě
- Komunikace skrze internetové stránky
- Události

HC Hostivař má vytvořené profily na těchto sociálních sítích:

- Facebook
- Instagram

Sociální sítě využívá HC Hostivař zejména k sdílení informací o klubu, výsledků zápasů a klubových akcí. Především obsah na Instagramovém účtu působí silně se opakujícím dojmem a médiem, které slouží pouze k účelu sdílení výsledků zápasů a turnajů.

Profil na Facebooku byl založen poměrně nedávno a to 18. června 2019. Do doby založení oficiálního profilu se na Facebooku využívala a stále využívá skupina HC Hostivař, která šíří organickou aktivitou jednotlivých členů. Počet uživatelů a sledujících dle typu sociální sítě zobrazuje tabulka č.8.

Tabulka 8: Počet uživatelů sledujících aktivity HC Hostivař dle sociálních sítí

Druh a typ sociální sítě	Počet uživatelů/sledujících
Facebook (oficiální profil)	102
Facebook (skupina)	281
Instagram	277

Zdroj: Vlastní zpracování

Data byla získána k 18.2.2020 z jednotlivých platforem.

HC Hostivař vlastní také internetové stránky, které působí zastaralým dojmem. Internetové stránky se využívají zejména pro umístění základních informací o klubu, informací o hráčích, soutěžích a umístění novinek a reportáží ve formě článků.

Při rozboru optimalizace webových stránek pro vyhledávače (SEO) pomocí stránky <https://seositecheckup.com/> bylo zjištěno, že webové stránky klubu mají SEO skóre 56/100, z 51 kontrol 30 bylo úspěšných, 18 neúspěšných a zbylé 3 byly vyhodnoceny jako varování. Tento fakt můžeme označit za problémový, protože v případě, že stránky nejsou správně nastavené a optimalizované, tak tím níže se zobrazí při internetovém vyhledávání. Například při zadání klíčového slova HC Hostivař do internetového vyhledávače Google se oficiální stránky klubu nezobrazí ve výsledcích ani na jednom z šesti nabídnutých listů odkazů. Zobrazují se internetové stránky, které na klub odkazují nebo obsahují obsah s ním spojený, nicméně běžný uživatel nebude schopen oficiální stránky snadno a rychle dohledat. Na portálu Seznam.cz se poté při zadání klíčového slova HC Hostivař zobrazí oficiální stránky na prvním místě, což je uspokojující.

Nicméně celá situace ohledně vyhledávání a optimalizace stránek není uspokojivá vzhledem k informaci že zhruba 74% vyhledávání v ČR se již provádí přes internetový vyhledávač Google (Kos, 2019)

Další negativní informací ohledně internetových stránek HC Hostivař je absence Google analytics, které přináší řadu výhod a umožňují dělat rozhodnutí na základě dat. Internetové stránky mají neplacenou službu TOPlist profi, která v základní verzi nedosahuje kvalit google analytics.

Komunikace HC Hostivař z. s. skrze události:

Od roku 2011 HC Hostivař koncem května pravidelně pořádá tzv. rozlučku se sezónou pro všechny členy i nečleny klubu. Tato událost je spojena s různými typy her pro děti na hřišti i mimo něj. Tato událost je velice populární napříč všemi věkovými kategoriemi, díky dobré zábavě a stánku s různým občerstvením. Vstupné na akci, se pohybuje kolem 100 až 200 Kč na jednotlivce.

HC Hostivař příležitostně prezentuje své aktivity na školách na kterých pořádá kroužky pozemního hokeje. Je to ideální příležitost, jak získat pozornost dětí a nalákat je na daný kroužek.

Nepravidelně se HC Hostivař účastní akcí, které slouží k představení různých sportů a sportovních klubů široké veřejnosti. Tyto akce zaštituje vždy třetí strana, které hledá sportovní kluby, které mají zájem se prezentovat. Jedná se o dobrou příležitost o zviditelnění, nicméně velkým problémem tohoto typu těchto je, že se odehrávají většinou příliš daleko od domácího areálu, a tudíž jsou spíše zaměřené na jinou cílovou skupinu, která nebydlí v přijatelné dojezdové vzdálenosti.

4.2.5 Zhodnocení marketingového mixu

Služba, kterou HC Hostivař z. s. vytváří je ve své podstatě poněkud strohá. Ve stručném shrnutí se jedná o trénování týmového sportu, hraní soutěžních zápasů, pořádání klubem nepodmíněných týmových soustředění a organizaci jedné společensko-kulturní akce za rok. Bylo by vhodné zajistit průzkum spokojenosti, potřeb a přání zákazníků a potenciálních zákazníků. Průzkum by se měl zaměřit na zjištění, kde by se služba dala vylepšit, rozšířit a zda by o to byl zájem. Kotler (2000) říká, že je potřeba produkt

diferencovat oproti konkurenci a substitutům. V tomto případě o službě nemůžeme říci, že je vysoce diferencovaná (mimo to, že se jedná o jiný druh sportu).

Z hlediska velikosti členských příspěvků si klub oproti ostatním sportům vede dobře, vzhledem k tomu, že finance jsou rodiči uváděny jako největší zábrana pro provozování sportů a kroužků pro děti. Za úvahu stojí zvýšení členských příspěvků u dospělých kategorií, vzhledem k nižší pravděpodobnosti ukončení či výměny sportu z finančních důvodů a generování většího množství výnosů.

Vzhledem k tomu, že rodiče uvádějí vzdálenost od domova jako druhou největší bariéru pro provozování sportů a kroužků pro děti bylo by vhodné zajistit širší distribuční síť na základních školách. Vzhledem k obsazenosti 2 základních škol svými kroužky ze 13 celkových základních škol, které jsou v dobré vzdálenosti lze hovořit o slabé stránce klubu.

Komunikace HC Hostivař s potenciálními zákazníky není četná, plánovaná a není finančně podporována formou placené reklamy. Ke komunikaci se využívají pouze dostupné prostředky, které není potřeba finančně podporovat, jako jsou neplacené profily na sociálních sítích a články na internetových stránkách. Další formou komunikace je pořádání událostí jako klubová rozlučka se sezónou, prezentace pozemního hokeje na ZŠ Hornoměřolupské a ZŠ Hostivař a také příležitostné ukázky pozemního hokeje na různých sportovních dnech. Optimalizace internetových stránek pro internetové vyhledávače (tzv. SEO optimalizace) by umožnila vyhledání internetových stránek na portálu Google, klub by tak zvýšil svoji viditelnost a dohledatelnost. Přidání a aktivace Google analytics by dále nabídlo informace ke zkoumání různých hypotéz o zlepšení obsahu internetových stránek klubu.

4.3 Analýza vnějšího prostředí HC Hostivař z. s.

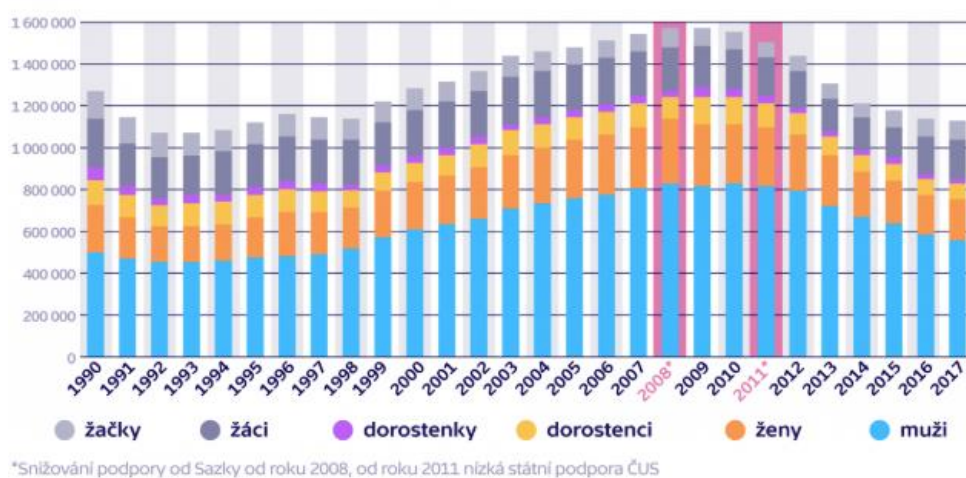
Analýza vnějšího prostředí je rozdělena na dvě části: analýzu makroprostředí a mikroprostředí.

Pro účely diplomové práce byla k analýze makroprostředí vybrána PEST analýza, která je doplněna v sociálně kulturních faktorech o demografické faktory, protože tyto faktory jsou autorem práce shledány jako podstatné a Jakubíková (2013) upozorňuje, že tento důležitý faktor se v PEST analýze ztrácí. Pro analýzu mikroprostředí byl dále použit Porterův model pěti sil.

4.3.1 Politické faktory

Politicko-právní sféra je pro sport velice důležitá, jelikož členská základna sportu se silně odvíjí od financování sportu, které je ve velké většině sportovních klubů spojeno s dotacemi, jak můžeme vidět na obrázku č.9 a č.10.

Obrázek 9: Úbytek členské základny České unie sportu (v přímé úměře s financováním sportu v Česku)

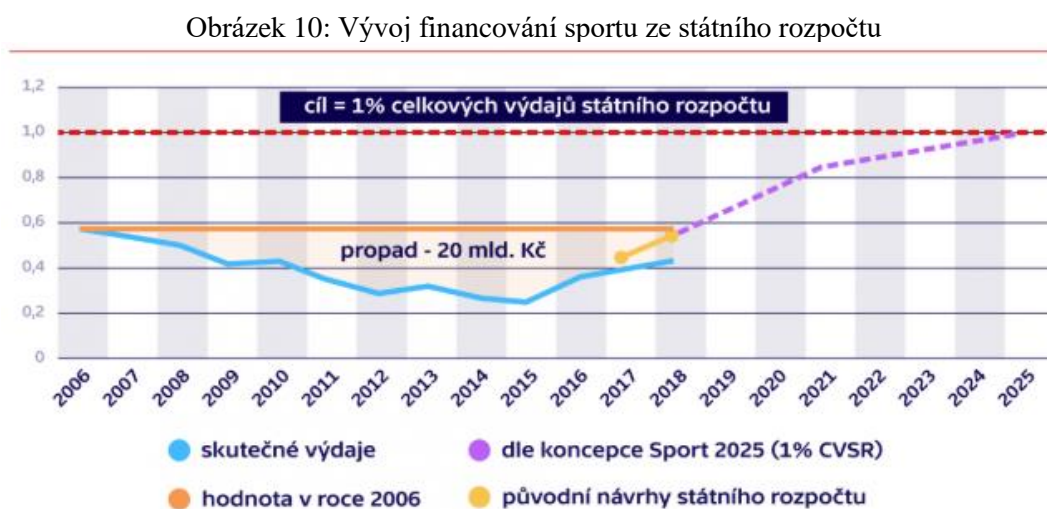


Zdroj: Ginterová, 2018

Společně s nedostatkem financí ve sportu vznikají problémy s nedostatkem lidí a trenérů mládeže na neprofesionální úrovni, protože jim chybí podpora a dobré podmínky. Celkem 76 % tělovýchovných jednot a sportovních klubů postrádá finance pro zajištění základního fungování a 7 z 10 chybí také peníze na nábor nových dětí. Dalším problémem je, že 94 % tělovýchovných jednot a sportovních klubů postrádá finance na zaplacení kvalifikovaných trenérů. (Ginterová, 2018)

Od roku 2009 do roku 2017 se snížil počet dobrovolných trenérů, cvičitelů a lidí, kteří se starají o chod klubů o 25 % což představuje 50 000 jedinců. Dalším problémem je, že zbylých 144 000 stárne. (Ginterová, 2018)

Tento úbytek dobrovolníků od roku 2009 do roku 2017 a jeho provázání na financování ve sportu zřetelně dokládá obrázek č.10.



Zdroj: Ginterová, 2018

V moderních zemích je rozvoj sportu cíleně podporován pro benefity, které přináší (Rychtecký, 2017). Ministerská koncepce pro sport v roce 2025 se má snažit zvyšovat objem prostředků na sport a to z 0,3 % státního rozpočtu na 1 %. V roce 2025 by to mělo představovat částku kolem 16 miliard korun. (Ginterová, 2018)

Zvyšování finančních prostředků od Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy do roku 2025 je velice vítanou příležitostí. Navýšení finančních prostředků, by mohlo tyto problémy aktivně řešit a výrazně zlepšit postavení sportu, a tudíž i klubu pozemního hokeje HC Hostivař z. s.

4.3.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou pro sport důležité zejména kvůli jeho financování. Ekonomická situace ovlivňuje všechny subjekty na sportovním trhu. V případě špatné ekonomické situace můžeme předpokládat tyto dopady:

- Financování klubů z dotačních programů a podpor se sníží či zastaví
- Zákazníci budou ochotni za sport platit nižší částky
- Sportovním klubům se sníží příjem finančních prostředků

Z těchto důvodů je pro sportovní kluby důležité vnímat ekonomickou situaci jako celek a předpokládat její vývoj. Důležitým faktorem je poté správné nastavení ceny v návaznosti na možnosti domácností financovat sportovní aktivity.

Globální ekonomická expanze stále zpomaluje a růst světové ekonomiky by měl v letošním roce být nejslabší od roku 2009. Ekonomická rizika také vznikají tím, že se začíná projevovat nárůst protekcionismu, což vytváří napětí a nejistoty v mezinárodním obchodě. Pozitivními faktory v ekonomikách Evropské unie je silná domácí poptávka a nízká nezaměstnanost na trhu práce. Přesto se Evropské unii nevyhnulo zpomalení ekonomiky a také se začíná méně dařit aktivitám, které jsou exportně orientované. (MFČR, 2019)

Z hlediska výhledu do budoucna představuje největší riziko pro Českou republiku vývoj v zahraničí, zejména pak v dopadu Brexitu, ochlazení ekonomické aktivity v eurozóně a vliv dalších ochranných opatření v mezinárodním obchodě. V tuzemské ekonomice je stále velkým rizikem přehřátí ekonomiky na trhu práce. (MPO, 2019)

V tabulce 9 můžeme vidět vybrané makroekonomické ukazatele a jejich vývoj s prognózami, kde si můžeme všimnout tempa zpomalování ekonomiky.

Tabulka 9: Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů v ČR

		2016	2017	2018	2019	2020
					Aktuální predikce	
Nominální hrubý domácí produkt	<i>mld. Kč, b.c.</i>	4 768	5 047	5 329	5 645	5 894
	<i>růst v %, b.c.</i>	3,7	5,9	5,6	5,9	4,4
Reálný hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s.c.</i>	2,5	4,4	3,0	2,5	2,0
Spotřeba domácností	<i>růst v %, s.c.</i>	3,6	4,3	3,4	2,7	2,4
Spotřeba vládních institucí	<i>růst v %, s.c.</i>	2,7	1,3	3,9	3,0	1,8
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v %, s.c.</i>	-3,1	3,7	7,2	0,9	0,7
Příspěvek čistých vývozů k růstu HDP	<i>p. b., s.c.</i>	1,4	1,1	-0,8	0,4	0,3
Příspěvek změny zásob k růstu HDP	<i>p. b., s.c.</i>	-0,4	0,1	-0,4	0,0	0,0
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	1,3	1,4	2,5	3,3	2,4
Míra inflace spotřebitelských cen	<i>průměr v %</i>	0,7	2,5	2,1	2,8	2,6
Zaměstnanost (VŠPS)	<i>růst v %</i>	1,9	1,6	1,4	0,3	0,1
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	<i>průměr v %</i>	4,0	2,9	2,2	2,0	2,2
Objem mezd a platů (dom. koncept)	<i>růst v %, b.c.</i>	5,7	8,3	9,5	7,4	5,9
Saldo běžného účtu	<i>% HDP</i>	1,6	1,7	0,3	0,9	1,4
Saldo sektoru vládních institucí	<i>% HDP</i>	0,7	1,6	1,1	0,3	0,1
Předpoklady:						
Měnový kurz CZK/EUR		27,0	26,3	25,6	25,7	25,5
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	0,4	1,0	2,0	1,5	1,2
Ropa Brent	<i>USD/barel</i>	44	54	71	64	59
HDP eurozóny	<i>růst v %, s.c.</i>	1,9	2,7	1,9	1,0	0,7

Zdroj: MFČR, 2019

I přesto, že se Visegrádské ekonomiky udržují v dobré kondici (MFČR, 2019), neočekává se, že domácí ekonomika zůstane úplně imunní vůči globálnímu obchodu (MPO, 2019). Zpomalování pro sportovní odvětví může přinést řadu problémů. Zejména můžeme předpokládat omezení dotačních programů, pokud by přišla další ekonomická krize.

4.3.3 Sociálně-kulturně-demografické faktory

V demografických faktorech nás zajímá především stávající populace, její vývoj do budoucna a zejména počet nově narozených dětí, které se mohou stát potenciálními členy klubu. V úvahu musíme brát také osídlení a počet obyvatel v Hostivaři a přilehlých oblastech, které jsou v přijatelné dojezdové vzdálenosti. Do oblastí, které budou předmětem zkoumání, byly zařazeny Městské části Praha 10, Praha 11, Praha 15, Praha – Dolní Měcholupy a Praha – Petrovice. Všechny oblasti jsou v souladu s přijatelnou dojezdovou dobou 35 min pomocí městské hromadné dopravy.

Počet obyvatel vybraných městských částí je uveden v tabulce 10. Mládež byla rozdělena do tří kategorií dle věku: do 4 let, od 5 do 15 let, od 16 do 18 let. K tomuto rozdělení došlo z toho důvodu, že děti do 4 let představují část populace, která bude v příštích letech spadat do hlavní zájmové skupiny pro nové potenciální členy klubu.

Mládež od 5 do 15 let reprezentuje současnou hlavní zájmovou skupinu klubu, která by měla zaplňovat mládežnická družstva. Poslední skupinou jsou dospívající ve věku 16-18 let, kteří mohou se sportem v blízké době začít, ale už je pro ně obtížnější získat potřebné dovednosti, a proto je pro klub tato skupina z hlediska zájmu méně důležitá než předchozí dvě.

Tabulka 10: Počet obyvatel ve vybraných městských částech Hl. města Prahy

Počet obyvatel ve věku v letech dle pohlaví	0 až 4			5 až 15			16 až 18 let		
	Celkem	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži
Praha 10	6193	3039	3154	10650	5194	5456	2134	1017	1117
Praha 11	3995	1944	2051	7989	3834	4155	1501	726	775
Praha-Dolní Měcholupy	270	126	144	442	232	210	52	23	29
Praha 15	2185	1079	1106	3773	1853	1920	771	378	393
Praha-Petrovice	359	181	178	672	322	350	142	61	81
Celkem	13002	6369	6633	23526	11435	12091	4600	2205	2395

Zdroj: Slavíček, 2019, vlastní zpracování

Na základě statistik z ČSÚ uvedených v tabulce 11. můžeme vyčíst, že demografická situace námi vybraných oblastí je pro klub pozemního hokeje příznivá. Věková kategorie do 4 let, která pro nás představuje určitou prognózu potenciálních nových členů mají větší % zastoupení, než je průměrná hodnota 5,3 % v roce 2019 v ČR (ČSÚ, 2020b). Tato situace neplatí pouze pro Prahu 11. V součtu se jedná celkem o 13002 potenciálních nových zájemců. Situace v současné hlavní zájmové skupině je také přívětivá, jelikož dosahuje také vysokých hodnot s celkovým počtem 23526 dětí.

Tabulka 11: Procentuální rozdělení populace ve vybraných městských částech Hl. města Prahy

Rozdělení populace	Celkem	0 až 4	5 až 15	16 až 18	18+
Praha 10	109 955	5,63 %	9,69 %	1,94 %	82,74 %
Praha 11	77 552	5,15 %	10,30 %	1,94 %	82,61 %
Praha-Dolní Měcholupy	3147	8,58 %	14,05 %	1,65 %	75,72 %
Praha 15	34 351	6,36 %	10,98 %	2,24 %	80,41 %
Praha-Petrovice	6078	5,91 %	11,06 %	2,34 %	80,70 %
Celkem	231 083				

Zdroj: ČSÚ, 2020b a Slavíček, 2019; vlastní zpracování

V demografických faktorech byl také zkoumán vývoj obyvatel ve věku do 14 let ve vybraných oblastech v letech 2004 a 2018, tabulka 12. Ve všech vybraných oblastech kromě Prahy – Petrovice můžeme konstatovat rostoucí počet obyvatel ve věku do 14 let. Nárůst obyvatel ve věku do 14 let můžete vidět v tabulce č.12 a poukazuje na trend osidlování dané oblasti. Věková struktura uvedená v tabulce č.12. byla vybrána z důvodu dostupnosti dat v daném věkovém rozmezí.

Tabulka 12: Vývoj obyvatelstva ve vybraných městských částech ve věku do 14 let

P. O. do 14 let	2004	2018	Rozdíl	Nárůst oproti roku 2004
Praha 10	11717	16094	+4377	+37,35 %
Praha 11	8818	11456	+2638	+29,91 %
Praha-Dolní Měcholupy	174	687	+513	+294,82 %
Praha 15	3215	5699	+2484	+77,26 %
Praha-Petrovice	1016	979	-37	-3,64 %
Celkem	24940	34915	9975	

Zdroj: ČSÚ, 2020b; vlastní zpracování

Když se blíže podíváme na projekční hodnoty ČSÚ mezi lety 2018 až 2048 zjistíme, že naše zájmová skupina od 5 do 15 let vzroste na maximální hodnotu 11,9 % v roce 2023, ale dále můžeme pozorovat pokles a kolísání mezi 10 až 11,1 % v dlouhodobém horizontu.

Tabulka 13: Projekční hodnoty obyvatelstva v ČR

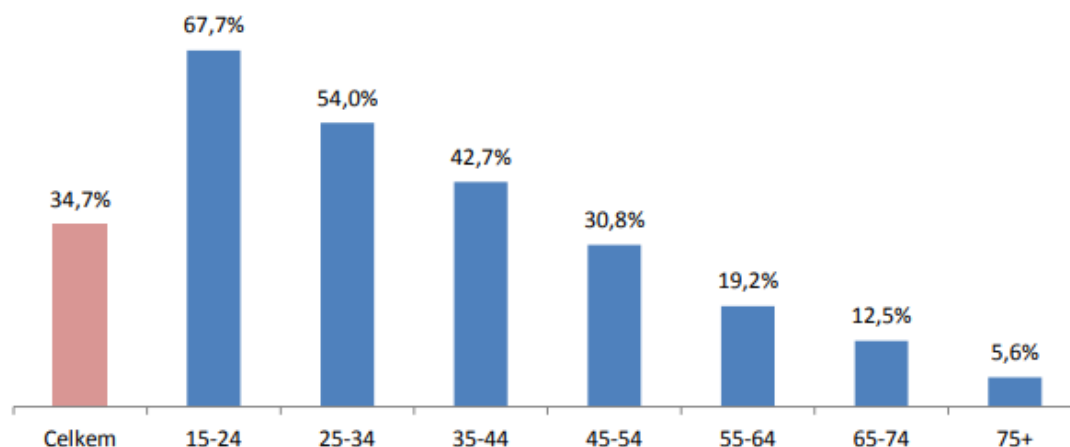
Počet obyvatel v ČR	2018	2023	2028	2038	2048
0-4 let	560 763	551 727	504 941	493 366	535 576
0-4 let v %	5,3	5,1	4,7	4,6	5
5-15 let	1 203 891	1 276 413	1 241 300	1 109 757	1 134 304
5-15 let v %	11,3	11,9	11,5	10,3	10,6
16-18 let	275 424	314 771	357 593	340 759	296 364
16-18 let v %	2,6	2,9	3,3	3,2	2,8

Zdroj: ČSÚ, 2020a vlastní zpracování

Dalšími ovlivňujícími faktory jsou sociálně kulturní. Ty ovlivňují vnímání sportu jako takového a patří mezi faktory vnějšího prostředí, které většinou zůstávají neměnné. Důležité pro tuto práci je, jak Češi vnímají sport celkově.

Když se podíváme na dostupná data a výzkumy, zjistíme, že běžná česká rodina utratí ročně 10 500 Kč za sport. Nejoblíbenější sportovní aktivity jsou: cyklistika, plavání a běh. Nejvíce aktivní sportovci jsou ve věku 18-29 let, mají vysokoškolské vzdělání a žijí ve městech, kde je počet obyvatel vyšší než 90 000. Zajímavým faktem je to, že 72 % Čechů fandí nějakému sportu a 29 % chodí na sportovní události a akce (ČSAS, 2018). Podíl aktivně sportujících dle věkových kategorií přehledně zobrazuje obrázek č.11.

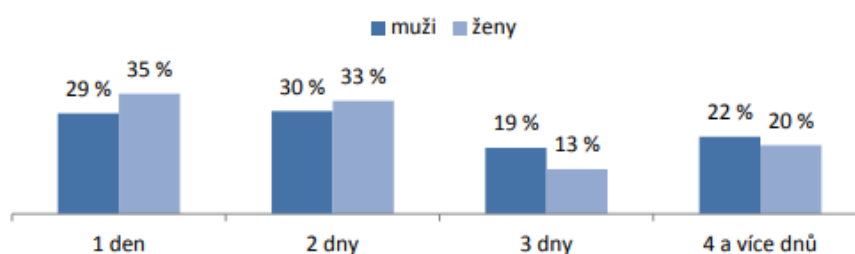
Obrázek 11: Podíl aktivně sportující populace podle věkových kategorií v roce 2014



Zdroj: ČSÚ, 2019

Velice pozitivním faktem je, že ve věku 15-24 let sportuje 67,7% populace. Na obrázku č.12 můžeme vidět, že 59 % mužů a 68 % žen se věnuje sportu 1 až 2 dny v týdnu, což vypovídá spíše o sportu jako hobby než o výkonnostním a profesionálním sportu. Na straně druhé 41 % mužů a 33 % žen sportuje 3 a více dní v týdnu, což je již frekventovaná aktivita nasvědčující výkonnostní až profesionální sport. Tyto statistiky můžeme dále použít společně s demografickými ukazateli k tomu, abychom zjistili, kolik celkových zájemců má zájem sportovat více než 3 dny v týdnu.

Obrázek 12: Počet dní v týdnu, ve kterých se pravidelně sportující muži a ženy v roce 2014 věnovali sportu



Zdroj: ČSÚ, 2019

Dle dat z roku 2014 před dosažením věkové hranice 34 let však aktivně sportuje více než polovina populace a celkově sportují častěji muži než ženy. Největší členskou základnu podle velikosti sportovního svazu má fotbal a atletika. Oba sporty byly v roce 2014 převážně mužskou doménou. Přibližně 41 % populace navštívilo v roce 2015 nějakou sportovní akci. (ČSÚ, 2019)

Důležitou informací z hlediska společensko-kulturních faktorů je to, že sport v životním stylu mládeže zastává významnou pozici společně s pohybovými aktivitami. Vysoká obliba a pravidelné provádění se objevuje napříč věkovými skupinami. (Rychtecký, 2017)

4.3.4 Technologické faktory

Technologie dnes velmi zasahuje do sportovního prostředí a sportu samotného. S rozšiřováním technologií stoupá i jejich uplatnění v samotném sportu. Trenéři ji používají k různým činnostem, jako například k analýzám herních činností z hlediska taktiky a strategie, dále k analýze fyzické výkonnosti hráčů a v neposlední řadě k inovaci jejich tréninků. (Procházka, 2020) Z tohoto hlediska můžeme říct, že technologie i sport se

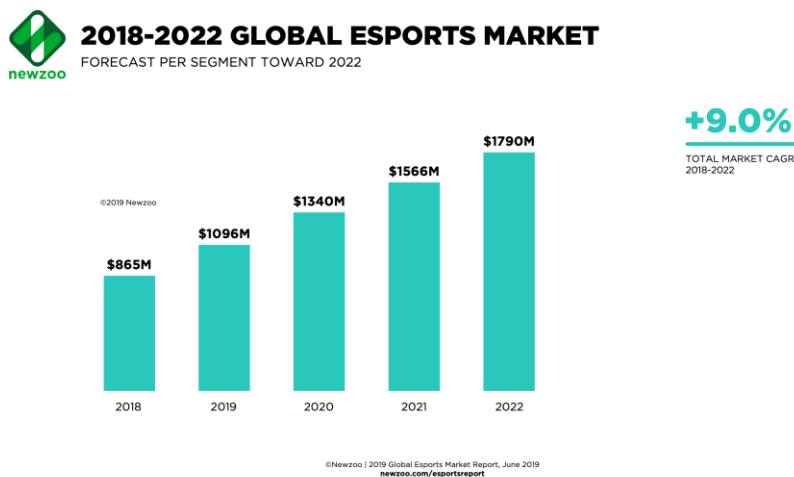
v tomto případě podporují, jelikož v tomto využití slouží ke zlepšení sportovního tréninku a tím i sportovních výkonů.

Problémem však je, že stále se rozvíjející technologie a trendy s ní spojené sport v jiných případech naopak nepodporují, ale konkurují mu.

Jako příklad můžeme u dětí uvést rostoucí tendenci trávení volného času u počítače či televize, což také způsobuje problémy s nadváhou. *Více než dvě hodiny denně tráví u počítače nebo televize 75 procent chlapců a 65 procent dívek, od roku 2002 do roku 2014, ze kterého jsou poslední údaje, toto množství roste. V roce 2002 trávilo u počítače nebo televize více než dvě hodiny denně jen přes 35 procent chlapců a zhruba 15 procent dívek.* (Vaněk, 2018)

S tímto rostoucím způsobem trávení času může souviset rozvoj elektronického sportu, tzv. esport. Esport roste jak v České republice, tak i v zahraničí. V roce 2019 měly výnosy v esportu vystoupat na 1 miliardu dolarů a zvýšit se oproti roku 2018 o necelých 30 %. Předpoklad pro velikost trhu v roce 2022 je 1,8 miliard dolarů, což poukazuje na obrovské tempo růstu. Tento rostoucí trend přehledně zobrazuje obrázek 13.

Obrázek 13: Hodnota celkového trhu v elektronických sportech

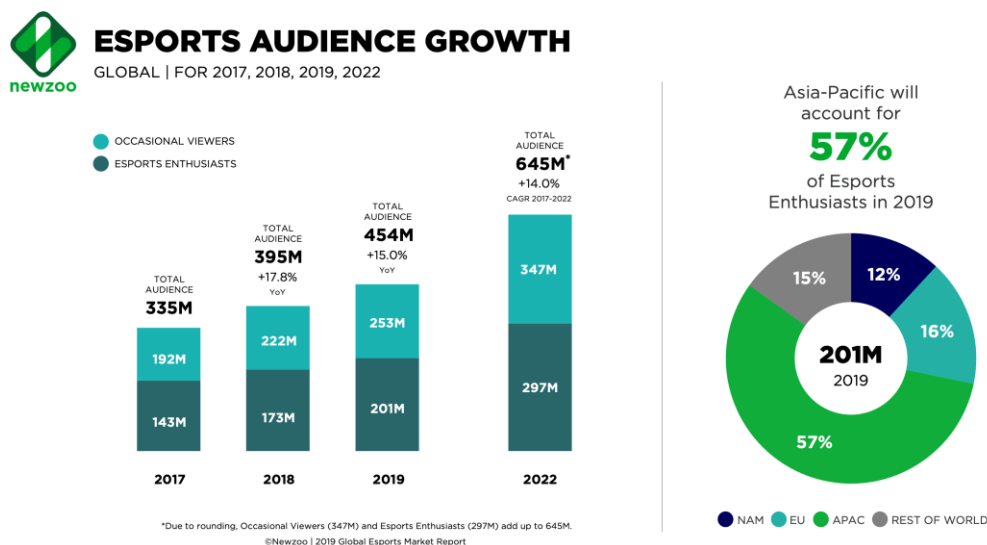


Zdroj: Pannekeet, 2019

Dalším faktem, který poukazuje na trend a popularitu esportu je sledovanost světového finále v počítačové hře League of Legends, které mělo v roce 2019 sledovat více než 100 milionů diváků. To je stejný počet jako diváků, kteří sledují v televizi finále Super Bowlu. (Vojtěchovská, 2019)

Podle prognózy Newzoo by měla oblast esportu i nadále růst. Do roku 2022 by se měl počet diváků zvýšit na 645 milionů a celkové tržby na 1,8 (v optimistické variantě až na 3,2) miliardu dolarů. (Mediaguru, 2019). Popularitu a růst publika v elektronických sportech dle regionů zobrazuje obrázek 14.

Obrázek 14: Růst publika elektronických sportů



Zdroj: Pannekeet, 2019

Co se týká českého esportu, povědomí o něm v Česku a na Slovensku má 1,35 milionů lidí a 350 tisíc z nich esport pravidelně hraje a sleduje. Z 89% jde o muže a pouhých 11% tvoří ženy. Přibližný čas, který fanoušek esport sleduje je 2,5 hodiny denně. Hráči esportu této aktivitě věnují zhruba tři hodiny za den. (Vojtěchovská, 2019)

4.3.5 Zhodnocení PEST analýzy

Politické-faktory ovlivňující HC Hostivař z. s. jsou pozitivní a představují pro nás příležitost vzhledem k plánovanému růstu finanční podpory sportu ze státní sféry do roku 2025. Na množství financí ve sportu je silně navázána členská základna, a tudíž zvýšení objemu finančních prostředků ve sportu podpoří dobré podmínky pro hráče, trenéry i dobrovolníky (Ginterová, 2018). Očekávat se dá zlepšení hmotného zařízení klubů a sportovišť a více finančních prostředků na zaplacení kvalifikovaných trenérů.

Ekonomické faktory ovlivňující HC Hostivař z. s. jsou důležité a předpoklady jejich vývoje jsou mírně negativní. Ekonomická expanze stále zpomaluje a růst světové ekonomiky by měl v letošním roce být nejslabší od roku 2009. Pro Českou republiku tak největší riziko představuje nejistý dopad Brexitu, ochlazení ekonomické aktivity v eurozóně a přehřátí na tuzemském trhu práce (MPO, 2019) Při zpomalení a poklesu ekonomiky dojde ke snížení přílivu financí do sportu, a tedy pro nás ekonomické faktory v současné době představují hrozbu.

Sociálně-kulturně-demografické faktory ovlivňující HC Hostivař z. s.

Demografická situace pro klub HC Hostivař je přívětivá z důvodu dostatečného počtu obyvatel a jeho demografického rozdělení. Momentální rozdělení věkové struktury obyvatel ve vybraných lokalitách je pro klub dobré, jelikož tvoří dostatečný počet potenciálních zájemců. V horizontu do roku 2028 můžeme očekávat nárůst naší zájmové skupiny, která se dle projekčních hodnot ČSÚ v dalších letech stabilizuje mezi 10 a 11% celkové populace. Tento podíl zájmové skupiny lze následně očekávat stacionární s mírnými odchylkami.

Sociálně-kulturní situace v České republice je pro klub HC Hostivař také přívětivá. Sport má z hlediska společensko-kulturních faktorů v životním stylu mládeže významnou pozici společně s pohybovými aktivitami. Vysoká obliba a pravidelné sportování se objevují napříč věkovými skupinami. (Rychtecký, 2017)

Dalším pozitivem je, že ve věku 15-24 let sportuje 67,7% populace (ČSÚ, 2019). Nejvíce aktivní sportovci jsou dále ve věku 18-29, mají vysokoškolské vzdělání a žijí ve městech (ČSAS, 2018). Analýza sociálně-kulturně-demografických faktorů prokázala, že je pro klub přívětivá a jedná se o příležitost vzhledem k pravděpodobné rostoucí potenciální členské základně a stále oblíbenosti sportu napříč populací.

Technologické faktory ovlivňující HC Hostivař z. s.

Rostoucí tendence trávení volného času u počítače či televize u dětí a rostoucí trend elektronického sportu ohrožuje normální sporty. Rychle rostoucí výnosy a zvěšování trhu elektronického sportu dokazují o jak dramatický nárůst se jedná.

4.3.6 Porterův model

K analýze mikroprostředí HC Hostivař použijeme Porterův model. Pro účely diplomové práce jsou za konkurenci považovány ostatní kluby pozemního hokeje v Praze a za substituty ostatní sportovní aktivity na Praze 15. Odběratelé jsou samotní členové klubu a také v případě mladistvých jejich zákonní zástupci.

Jednotlivé složky Porterova modelu budou rozebrány a ohodnoceny na stupnici 1 až 9, kde číslo 1 reprezentuje výhodnou situaci pro HC Hostivař a číslo 9 naopak reprezentuje nevýhodnou situaci a hrozbu. Výsledná tabulka poté ukazuje nejrizikovější složky Porterova modelu nebo naopak příležitosti. V Porterově modelu budeme také vyvozovat a odhadovat prognózy změn faktorů na základě dat v horizontu 5 let.

1. Hrozba nových konkurentů

Na základě podobnosti klubů pozemního hokeje v Praze můžeme předpokládat, že odvětví pozemního hokeje v České republice není profitabilní. Podobnost a detaily klubů pozemního hokeje zobrazuje příloha 2. Tato skutečnost značně snižuje hrozbu vstupu nových konkurentů na trh. Český svaz pozemního hokeje se snaží podporovat vznik a provoz nových sportovních oddílů, ale i přesto můžeme vidět v tabulce 14, že trend zakládání nových klubů je velmi nízký.

Tabulka 14: Současně působící oddíly pozemního hokeje v Praze

Název oddílu	Rok založení	Vlastnictví vlastního hřiště na pozemní hokej
HC 1946 Praga	1946	Ano
HC Bohemians Praha	1951	Ne
HC Hostivař	1942	Ano
President	1997	Ne
RSC Praha	1996	Ne
SK Slavia Praha	1905	Ano
TJ Sokol Kbely	1963	Ano

Zdroj: ČSPH, 2020; vlastní zpracování

Z tabulky můžeme vidět, že oddíly, které byly založené po roce 1970 nedisponují vlastním hřištěm a ani areálem, což značně stěžuje jejich fungování. Plnohodnotný areál s certifikovanou umělou trávou vyjde až na desítky miliónů Kč. Pouhé založení oddílu nicméně není kapitálově náročné. Pozemní hokej pro mládežnické kategorie lze provozovat v tělocvičnách a na venkovních hřištích. Vybavení pro tým či kroužek poté vychází na 58 326,16 Kč za vybavení pro 1 dětský tým. Vybavení zahrnuje 20 hokejek,

dresů, rozlišovacích dresů, míčků, dvě tašky a dvě plně vybavené brankářské sady. Výpočty jsou uvedeny v příloze 3. Vzhledem k výše uvedeným informacím konstatujeme, že finanční bariéry pro vstup do odvětví nejsou finančně náročné. Legislativní bariéry vstupu do odvětví jsou také nenáročné, jelikož nově vzniklý sportovní klub může fungovat například jako spolek při jehož založení nejsou význačné legislativní bariéry.

V návaznosti na PEST analýzu předpokládáme zvýšení podpory ze strany státu pro celé sportovní odvětví, což by podporovalo vznik hrozby nových konkurentů. V tabulce 15 jsou zobrazeny a zhodnoceny faktory, které ovlivňují posuzování hrozby vstupu nové konkurence.

Tabulka 15: Sumarizující tabulka faktorů na vznik hrozby nových konkurentů

Faktory ovlivňující vznik nových konkurentů	Zhodnocení pro rok 2020	Odhad pro rok 2025
Bariéry vstupu do odvětví (velké bariéry vstupu – 1; malé bariéry vstupu – 9)	8	8
Podpora vládní politiky (nízká vládní podpora – 1; vysoká vládní podpora – 9)	3	7
Trend vzniku nových klubů v Praze (Nízký trend vzniku – 1; vysoký trend vzniku – 9)	1	1
Profitabilita klubů v pozemním hokeji (nízká profitabilita – 1; vysoká profitabilita – 9)	1	1
Celkem:	13	17
Průměrná hodnota:	3,25	4,25

Zdroj: Vlastní zpracování

2. Konkurence v branži

Konkurence v odvětví pozemního hokeje v Praze není příliš četná. V Praze působí pouze sedm klubů včetně HC Hostivař z. s. Konkurenci v odvětví ovlivňuje mnoho faktorů, které jsou společně s popisem a důvodem jejich zařazení v příloze 2 a 4 této diplomové práce.

Na základě dostupných informací o klubech pozemního hokeje v Praze můžeme konstatovat, že na daném trhu je malý počet stejně silných konkurentů. Nabídku služeb konkurence reprezentuje počet přihlášených družstev v soutěžích, organizace soustředění a různých mezinárodních turnajů. Pozici na trhu má konkurence spíše slabou, vzhledem k počtu družstev v soutěžích pozemního hokeje, počtu zaregistrovaných hráčů a movitému

i nemovitému majetku určenému pro pozemní hokej. Růst poptávky po pozemním hokeji se zvětšuje a tato změna je viditelná zejména na počtu registrovaných týmu do mládežnických soutěží v pozemním hokeji. Získaná data o výši finančních příspěvků naznačují, že konkurence je spíše dražší, a to zejména v maximální výši členského příspěvku pro dospělé kategorie. Finální faktory, které ovlivňují konkurenci v branži společně s jejich hodnocením zobrazuje tabulka 16.

Tabulka 16: Souhrn faktorů ovlivňující konkurenci v branži

Faktory ovlivňující konkurenci v branži	Zhodnocení pro rok 2020	Odhad pro rok 2025
Počet konkurujících oddílů a jejich konkurenceschopnost (malý počet stejně silných konkurentů – 1; velký počet stejně silných konkurentů – 9)	2	2
Nabídka služeb konkurujících oddílů (konkurence nabízí méně služeb – 1; více služeb – 9)	4	4
Pozice na trhu (slabá pozice konkurence – 1, silná pozice konkurence – 9)	3	3
Růst poptávky po pozemním hokeji (Vysoký růst poptávky – 1; nízký růst poptávky – 9)	5	5
Výše finančních příspěvků (konkurence je dražší – 1; konkurence je levnější – 9)	4	4
Celkem	18	18
Průměrná hodnota	3,6	3,6

Zdroj: Vlastní zpracování

3. Hrozba substitučních výrobků a služeb

Za substituční služby v diplomové práci považujeme nabídku ostatních sportovních aktivit na Praze 15 a ve vybrané oblasti. Seznam všech sportovních aktivit na Praze 15 je v příloze 5 této diplomové práce. Na Praze 15 působí celkem 33 různých sportovních klubů (MČ15, 2020). Tento fakt považujeme za vysokou a diferencovanou konkurenci. Vybrané sportovní kluby, které zobrazuje tabulka 17 lze považovat za nejbližší substituty, které byly vybrány z hlediska povahy sportu a velikosti oddílu. Jedná se o fotbalový klub SK Hostivař, který přímo sousedí s HC Hostivař, dále se jedná o hokejbalový klub HBC

Hostivař a fotbalový klub ČAFC Praha. Všechny tyto sportovní kluby a oddíly spojuje charakteristika kolektivního sportu a kvalitní sportovní areál.

Tabulka 17: Vybrané substituční sporty

	HBC Hostivař	SK Hostivař	ČAFC Praha
Kvalitní sportovní areál	Ano	Ano	Ano
Hráčská základna	150	172	Neznámá
Cena (rok)	neznámá	neznámá	4600
Počet uživatelů sledujících sociální sítě (Data z jednotlivých platforem k 14.2.2020)	5027	497	578

Zdroj: HBC Hostivař, 2020; SK Hostivař, 2020; ČAFC Praha, 2020; Vlastní zpracování

Vzhledem k vědomí zákazníka o existenci substitutů na Praze 15 a popularitě jednotlivých sportů jsou tyto faktory nadprůměrně ohodnoceny. Zvyšování podpory sportu ze strany státu v horizontu 5 let dále pomůže zvýšit hrozbu rychlejšího rozvoje ostatních sportů. Zde bude velice záležet, zda konkurenční substituční sporty budou mít progresivnější nárůst finančních prostředků než HC Hostivař či zda tento nárůst bude obdobný na obou stranách. Pozitivním faktorem je průměrná cena substitutů, která je uvedena v tabulce 17. Tato průměrná cena je vyšší než cena za služby HC Hostivař z. s.

Posouzení míry vlivu substitutů v Porterově modelu zobrazuje tabulka 18.

Tabulka 18: Sumarizující tabulka faktorů ovlivňující hrozbu substitutů

Faktory ovlivňující hrozbu substitutů	Zhodnocení pro rok 2020	Odhad pro rok 2025
Výskyt substitutů (malý výskyt – 1; velký výskyt – 9)	8	8
Atraktivita substitutů (malá atraktivita – 1; velká atraktivita – 9)	6	6
Vědomí zákazníka o existenci substitutů (ne – 1; ano – 9)	7	7
Podpora vládní politiky (nízká vládní podpora – 1; vysoká vládní podpora – 9)	3	7
Průměrná cena substitutů (substituty jsou dražší – 1, substituty jsou levnější – 9)	3	4
Celkem	27	32
Průměrná hodnota	5,4	6,4

Zdroj: Vlastní zpracování

4. Vyjednávací schopnost odběratelů

Odběratelé vnímají cenu, kvalitu a velikost obsahu sportovního a sociálního vyžití. Je proto důležité vnímat, jak jsou pro zákazníka služby atraktivní a jak složitý je přechod k substitutu či konkurenci.

Vysoký počet nových členů snižuje vyjednávací schopnost, jelikož klub nemusí poté vyhovět všem přáním a požadavkům ze strany hráčů, členů, rodičů. Snížená vyjednávací schopnost odběratelů dále zvyšuje akceschopnost a rozhodnost klubu. Momentální situace v klubu v této otázce je lehce pozitivní. Atraktivita nabízených služeb je spíše nižší vzhledem ke špatnému hmotnému prostředí klubu, které snižuje jeho schopnost kvalitně pořádat různé společenské akce. Klub je i přes tento nedostatek schopen zastřešit sportovní vývoj napříč všemi věkovými kategoriemi. Obtížnost přechodu zákazníka k substitutům je velice jednoduchá vzhledem k tomu, že členové nejsou vázáni žádnými smlouvami a mohou svou činnost ukončit okamžitě. Nicméně přechod ke konkurenčnímu oddílu je většinou provázen dohodou, či určitou výši finančního odstupného. Citlivost zákazníka na cenu je považována za vysokou, jelikož finance tvoří největší bariéru při zapisování dětí na nové sporty a kroužky.

Tabulka 19: Sumarizující tabulka faktorů ovlivňující vyjednávací schopnost odběratelů

Faktory ovlivňující vyjednávací schopnost odběratelů	Zhodnocení pro rok 2020	Odhad pro rok 2025
Počet členů (mnoho nových členů – 1; mnoho stálých členů – 9)	4	4
Atraktivita nabízených služeb HC Hostivař z. s. pro zákazníka (velká atraktivita – 1; malá atraktivita – 9)	6	6
Obtížnost přechodu zákazníka ke konkurenci nebo substitutu (Složitý přechod – 1; lehký přechod – 9)	7	7
Výše ceny oproti substitutům (Konkurence je dražší – 1; konkurence je levnější – 9)	3	3
Citlivost zákazníka na cenu/výši příspěvku (malá citlivost – 1; velká citlivost – 9)	7	7
Celkem	27	27
Průměrná hodnota	5,4	5,4

Zdroj: Vlastní zpracování

5. Vyjednávací schopnost dodavatelů

HC Hostivař z. s. pravidelně používá pouze nutné služby pro údržbu areálu a dodávky elektřiny a vody. Ostatní nákup statků a služeb se řeší spíše nárazově. V případě zvýšení cen energií lze předpokládat promítnutí této změny v ceně služeb, tedy členských příspěvků.

Tabulka 20: Vyjednávací schopnost dodavatelů

Faktory ovlivňující schopnost dodavatelů	2020	2025
Počet dodavatelů (vysoký – 1; nízký – 9)	4	4
Závislost na dodavatelích (nízká – 1; vysoká – 9)	4	4
Možnost změny dodavatele (vysoká – 1; nízká – 9)	3	3
Možnost vyjednávání s dodavateli (vysoká – 1; nízká – 9)	3	3
Spolehlivost dodavatelů (vysoká – 1; nízká – 9)	1	1
Celkem	15	15
Průměrná hodnota	3	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky Porterova modelu pěti sil

Na základě Porterovy analýzy považujeme za největší hrozbu pro HC Hostivař z. s. substituty. Substituty představují všechny ostatní sporty na Praze 15, kterých tu sídlí 32. Toto prostředí je vysoce diverzifikované, a proto si zájemci o sport mohou vybírat z široké nabídky. Vzhledem k okolnostem, že stát zvyšuje podporu a bude nadále zvyšovat podporu sportovního odvětví, můžeme očekávat zvýšené riziko z hlediska zvyšování kvality služeb substitutů a také nárůst jejich počtu či působnosti.

Druhou největší hrozbou s vysokým významem pro nás představuje vyjednávací schopnost odběratelů neboli zákazníků, kteří mají na výběr veliký počet substitutů a nízké bariéry při změně služby. Hrozbě nových konkurentů poté přisuzujeme střední význam, z hlediska nízkých finančních a legislativních bariér vstupu do odvětví a rostoucí státní podpory sportovního odvětví. Ostatním faktorům přisuzujeme nízký význam. Výsledek Porterovy analýzy pěti sil je shrnutý v tabulce 21.

Tabulka 21: Vyhodnocení Porterova modelu

Faktory	Průměrná hodnota 2020–2025	Význam	Výstup
Hrozba nových konkurentů	3,25 – 4,25	Střední	Hrozba
Konkurence v branži	3,6 – 3,6	Nízký	Hrozba
Hrozba substitutů	5,4 – 6,4	Vysoký	Hrozba
Vyjednávací schopnost odběratelů	5,4 – 5,4	Vysoký	Hrozba
Vyjednávací schopnost dodavatelů	3 – 3	Nízký	Příležitost

Zdroj: Vlastní zpracování

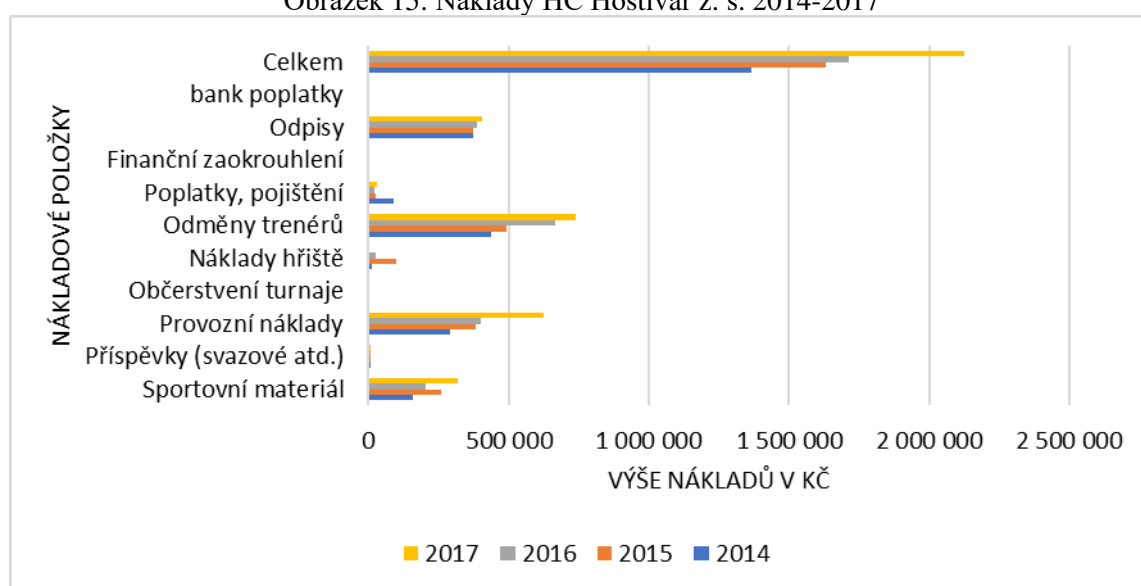
4.4 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí je využita finanční analýza a analýza zdrojů a kompetencí.

4.4.1 Finanční analýza

Finanční analýza vychází z výkazu zisku a ztrát a z rozvahy z let 2014 až 2017, které poskytl klub HC Hostivař z. s. Tyto dokumenty jsou v přílohách 6 až 10 této diplomové práce.

Obrázek 15: Náklady HC Hostivař z. s. 2014-2017



Zdroj: Vlastní zpracování

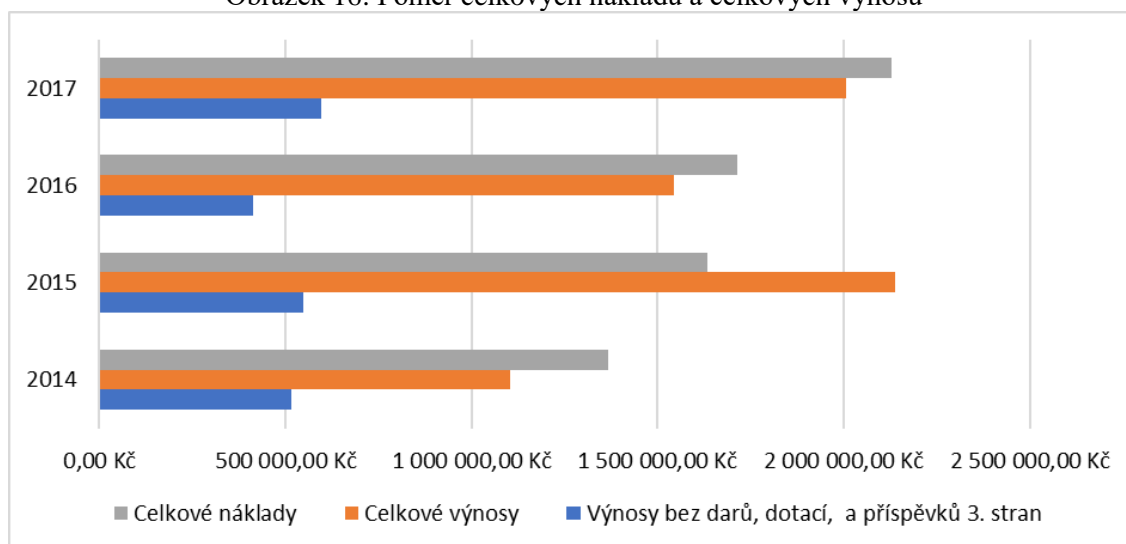
Na obrázku 15 můžeme názorně vidět vývoj nákladů mezi lety 2014-2017 a jejich nárůst. Největšími nákladovými položkami jsou v roce 2017:

- odměny trenérům – Nárůst o **69 %** oproti 2014
- provozní náklady – Nárůst o **116 %** oproti 2014
- odpisy – Nárůst o **9 %** oproti 2014
- sportovní materiál – Nárůst o **103 %** oproti 2014

Ostatní nákladové položky v letech 2014 až 2017 nejsou svou hodnotou významné a zaznamenali částečný nebo úplný pokles. Jednalo se zejména o příspěvky do organizací, turnajové občerstvení, náklady na hřiště, poplatky a pojištění, haléřové vyrovnání a bankovní poplatky. Celkové náklady se v roce 2017 oproti roku 2014 se poté zvýšily o **56 %**.

Celkové výnosy se zvýšili v roce 2017 oproti 2014 o 55,01 %. Toto zvýšení představují dotační podpory, příspěvky od různých organizací a sponzorské dary. Výnosy očištěné o tyto položky činí v roce 2017 pouze 30 % celkových výnosů. Na obrázku 16 můžeme vidět celkovou výši nákladů, výnosů a výnosy bez dotačních podpor, příspěvků od různých organizací a sponzorských darů.

Obrázek 16: Poměr celkových nákladů a celkových výnosů



Zdroj: Vlastní zpracování

Dlouhodobě mandatorní část výnosů tvoří dotace, sponzorské dary a příspěvky od různých organizací. Tyto výnosy nejsou povinné, a tudíž se tyto zdroje mohou změnit či zaniknout.

Problémem je, že pravidla pro obdržení dotací se mohou změnit, či se dané dotace mohou pozastavit či zpozdít. Tento případ nastal například v roce 2019, kdy spousta sportovních klubů čekalo na dotace (Sport.cz, 2019).

Závěr finanční analýzy: HC Hostivař má rizikové financování z důvodu, že výnosové položky v letech 2014, 2015, 2016, 2017, které klub získává s vysokým podílem jistoty tvoří minoritní podíl celkových výnosů a tyto výnosy by nebyly schopné pokrýt celkové náklady ani z 50 %. Je vhodné provést kalkulaci nutných minimálních nákladů pro provoz klubu v případě výpadku dotací či darů.

4.4.2 Analýza zdrojů a kompetencí

Analýza zdrojů a kompetencí byla rozdělena na oblast lidských zdrojů, hmotných zdrojů, nehmotných zdrojů a finančních zdrojů. Zajímá nás především posouzení stavu nebo výkonnosti daného zdroje nebo kompetence, kdy hledáme slabé a silné stránky organizace. Analýza zdrojů a kompetencí proběhla pomocí metody pozorování. Výslednou tabulku s celkovým zhodnocením stavu a výkonnosti zobrazuje tabulka 22. Zdroje a kompetence společně s posouzením stavu jejich výkonnosti jsou umístěny v příloze 11 až 15 této diplomové práce.

Tabulka 22: Souhrnná tabulka analýzy zdrojů a kompetencí

Oblast zdroje	Celkové posouzení stavu/ výkonnosti (špatný stav/nízká výkonnost –1; dobrý stav/vysoká výkonnost – 9)
Nehmotné zdroje	6
Hmotné zdroje	5,78
Lidské zdroje	5,5
Finanční zdroje	2,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza zdrojů a kompetencí ukázala, že nejslabší stránkou klubu je oblast finančních zdrojů. Konkrétně se jedná o rizikové financování a nízké výnosy z vlastní činnosti klubu.

Pokud nahlédneme i do jiných oblastí analýzy zdrojů a kompetencí, můžeme vidět, že další konkrétní zdroje a kompetence se špatným stavem nebo nízkou výkonností jsou:

- Organizace a řízení zaměstnanců
- Osvětlení areálu a hřišť
- Šatny

Nejsilnější položkou v analýze zdrojů a kompetencí je poté přístupnost areálu, který sídlí blízko tramvajových i autobusových zastávek s frekventovanými spoji.

4.5 SWOT analýza

SWOT analýza byla vytvořena z výsledků provedených analýz a byla z ní odvozena matice TOWS, která se používá pro detailnější rozbor a odvození jednotlivých strategií.

Tabulka 23: Matice TOWS

		SLABÉ STRÁNKY						Silné stránky			
		Málo diferencovaný produkt oproti konkurenci a substitutům	Málo početná distribuční síť	Rizikové financování	Organizace a řízení zaměstnanců	Osvětlení areálu a hřišť	Špatné hmotné zázemí (šatny)	Absence komunikačního plánu	Nízká cena oproti substitutům	Dobré umístění hlavního areálu	Vlastnictví areálu a majetku
PŘÍLEŽITOSTI	Zvyšující se finanční podpora sportu ze strany státu	E		D		D	D				
	Sport je stále populární	E	B	D		D	D	A	A	A	
	Demografická situace v oblasti činnosti	E	B	D		D	D	A	A	A	
OHROŽENÍ	Hrozba ekonomické krize			C					C		C
	Rostoucí trend esportu							A	A	A	
	Vysoká hrozba substitutů	E	B					A	A	A	
	Vyjednávací schopnost odběratelů	E	B						A		

Zdroj: Vlastní zpracování

Při konfrontaci jednotlivých složek v matici TOWS byly dále vygenerovány strategie, které spojují silné a slabé stránky s příležitostmi a ohroženými. Na tomto základě byly identifikovány následující strategie:

- A: Vytvoření marketingového komunikačního mixu a plánu
- B: Rozšíření distribuční sítě
- C: Vytvoření plánu k eliminaci rizik spojených s financováním
- D: Využití zvyšující se podpory státu k financování klubu
- E: Diferencování produktu

Jednotlivé strategie jsou detailněji popsány v kapitole 5.3.

4.5.1 Volba vhodné strategie

Prvním krokem pro výběr vhodné strategie je určení vah pro následné matice hodnocení faktorů externí a interní analýzy (tzv. matice EFE a IFE). Váhy představují relativní důležitost jednotlivých složek matice TOWS a tyto váhy byly určeny pomocí Saatyho metody, která je založena na párovém porovnání důležitosti objektů a provádí se v Saatyho matici. Párové porovnání se provádí na stupnici:

- 1 odpovídá rovnocennosti
- 3 odpovídá slabé preferenci
- 5 odpovídá silné preferenci
- 7 velmi silné preferenci
- 9 odpovídá absolutní preferenci

Tabulka 24: Saatyho matice sestavena autorem práce

		Silné stránky			Slabé stránky							Příležitosti			Hrozby			
		Nízká cena oproti substitutům	Dobré umístění hlavního areálu	Vlastnictví areálu a majetku	Málo diferencovaný produkt oproti konkurenci a substitutům	Malá distribuční síť	Rizikové financování	Organizace a řízení zaměstnanců	Osvětlení areálu a hřišť	Špatné hmotné zázemí (šatny)	Absence komunikačního plánu	Zvyšující se finanční podpora sportu ze strany státu	Sport je stále populární u dětí	Demografická situace v oblasti činnosti	Hrozba ekonomické krize	Rostoucí trend e-sportu	Vysoká hrozba substitutů	Vyjednávací schopnost odběratelů
Silné stránky	Nízká cena oproti substitutům	1,00	3,00	0,20	3,00	1,00	5,00	3,00	3,00	0,14	5,00							
	Dobré umístění hlavního areálu	0,33	1,00	0,33	1,00	3,00	5,00	3,00	3,00	0,14	3,00							
	Vlastnictví areálu a majetku	5,00	3,00	1,00	5,00	5,00	7,00	5,00	5,00	3,00	5,00							
Slabé stránky	Málo diferencovaný produkt oproti konkurenci a substitutům	0,33	1,00	0,20	1,00	0,33	5,00	1,00	0,33	0,14	5,00							
	Malá distribuční síť	1,00	0,33	0,20	3,00	1,00	3,00	0,33	0,20	0,14	1,00							
	Rizikové financování	0,20	0,20	0,14	0,20	0,33	1,00	0,33	0,14	0,11	0,33							
	Organizace a řízení zaměstnanců	0,33	0,33	0,20	1,00	3,00	3,00	1,00	0,20	0,11	5,00							
	Osvětlení areálu a hřišť	0,33	0,33	0,20	3,00	5,00	7,00	5,00	1,00	0,20	3,00							
Příležitosti	Špatné hmotné zázemí (šatny)	7,00	7,00	0,33	7,00	7,00	9,00	9,00	5,00	1,00	9,00							
	Absence komunikačního plánu	0,20	0,33	0,20	0,20	1,00	3,00	0,20	0,33	0,11	1,00							
	Zvyšující se finanční podpora sportu ze strany státu											1,00	3,00	3,00	5,00	7,00	3,00	5,00
	Sport je stále populární u dětí											0,33	1,00	1,00	3,00	3,00	0,33	3,00
Hrozby	Demografická situace v oblasti činnosti											0,33	1,00	1,00	5,00	3,00	0,33	5,00
	Hrozba ekonomické krize											0,20	0,33	0,20	1,00	3,00	0,20	3,00
	Rostoucí trend e-sportu											0,14	0,33	0,33	0,33	1,00	0,14	0,20
	Vysoká hrozba substitutů											0,33	3,00	3,00	5,00	7,00	1,00	3,00
												0,20	0,33	0,20	0,33	5,00	0,33	1,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledné váhy dle Saatyho metody byly následně dosazeny do daných matic. Jednotlivé složky matice TOWS zde byly doplněny také o stupeň vlivu, kterým každá jednotlivá složka působí a představuje, jak současné strategie firmy reagují na daný faktor. Stupeň vlivu byl určen na základě metody pozorování.

Tabulka 25: Hodnotící tabulka vlivu pro matice IFE a EFE

Stupeň vlivu/hodnocení	Význam:
1	Velmi špatná reakce
2	Špatná reakce
3	Dobrá reakce
4	Velmi dobrá reakce

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná matice IFE z pohledu autora práce poté vyšla následovně:

Tabulka 26: Výsledná matice IFE sestavena autorem práce

Výsledná matice IFE		Váha	Stupeň vlivu	Součin
Silné stránky	Nízká cena oproti substitutům	0,101	2,500	0,251
	Dobré umístění hlavního areálu	0,081	2,750	0,222
	Vlastnictví areálu a majetku	0,266	2,250	0,599
Slabé stránky	Málo diferencovaný produkt oproti konkurenci a substitutům	0,047	1,750	0,082
	Málo početná distribuční síť	0,040	2,000	0,080
	Rizikové financování	0,016	1,500	0,024
	Organizace a řízení zaměstnanců	0,046	2,000	0,092
	Osvětlení areálu a hřišť	0,081	2,000	0,163
	Špatné hmotné zázemí (šatny)	0,297	1,500	0,445
	Absence komunikačního plánu	0,025	1,500	0,038
Celková váha:		1,000	Celkové hodnocení:	1,997

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek matice IFE, která hodnotí analýzu vnitřního prostředí považujeme za slabý, jelikož dosáhl celkového hodnocení pod 2 body. Toto hodnocení poukazuje, že slabé stránky klubu mají celkově větší vliv než silné stránky.

Výsledek matice EFE, který hodnotí analýzu vnějšího prostředí považujeme za střední, jelikož dosáhl celkového hodnocení mezi 2 a 3 body.

Tabulka 27: Výsledná matice EFE sestavena autorem práce

Výsledná matice EFE		Váha	Stupeň vlivu	Součin
Příležitosti	Zvyšující se finanční podpora sportu ze strany státu	0,352	3,000	1,056
	Sport je stále populární u dětí	0,123	2,500	0,307
	Demografická situace v oblasti činnosti	0,142	2,250	0,320
Hrozby	Hrozba ekonomické krize	0,062	1,500	0,093
	Rostoucí trend e-sportu	0,030	1,500	0,045
	Vysoká hrozba substitutů	0,239	2,000	0,478
	Vyjednávací schopnost odběratelů	0,052	2,000	0,104
Celková váha:		1,000	Celkové hodnocení:	2,403

Zdroj: Vlastní zpracování

Váhy pomocí Saatyho metody stupně vlivu pro dané matice byly zpracovány také z pohledu reprezentačního trenéra a trenéra v klubu HC Hostivař z. s. pana Bc. Františka Rozhona. Sestavení druhého páru matic proběhlo z důvodu zvýšení přesnosti celkového výsledku. Jednotlivé matice z pohledu Bc. Rozhona jsou v příloze 16 a 17 této diplomové práce. Výsledné hodnoty matic hodnocení faktorů interní a externí analýzy zobrazuje tabulka 28.

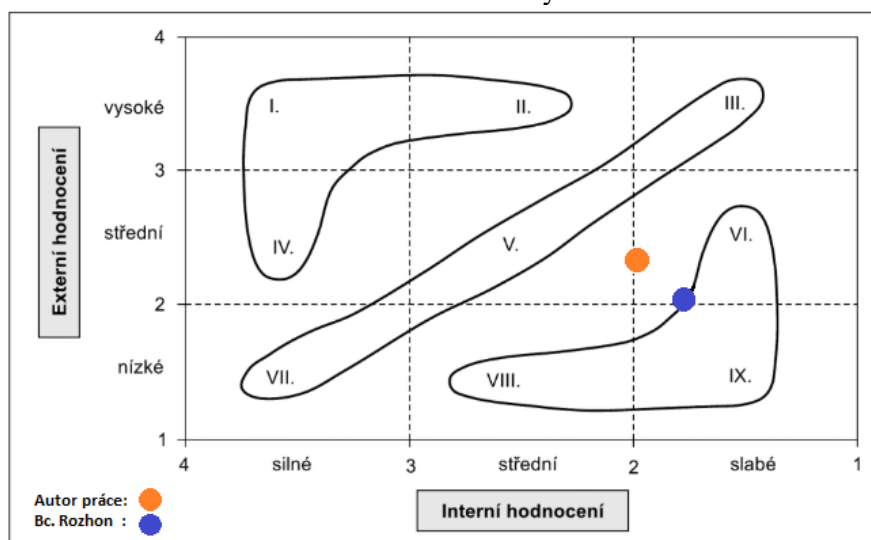
Tabulka 28: Výsledné hodnocení maticí IFE, EFE z pohledu druhého autora

Matic:	Celkové hodnocení:
IFE	1,793
EFE	2,020

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledné hodnocení matic z pohledu autora práce a pana Bc. Rozhona byly dále zaneseny do souhrnné matice hodnocení interních a externích faktorů, která se používá ke stanovení obecně vhodných strategií. Tuto matici zobrazuje obrázek 17.

Obrázek 17: Grafické zobrazení výsledné matice IE



Zdroj: Fotr, 2012; Vlastní úprava

Výsledky matic obou hodnotitelů se shodují na oblasti VI, na jejímž základě se doporučuje defenzivní strategie. Klub by se měl z hlediska výstupů ze souhrnné matice hodnocení interních a externích faktorů soustředit zejména na odstranění svých slabých stránek.

Odstranění slabých stránek se nejvíce věnuje strategie D – využití zvyšující se podpory ze strany státu. Strategie A, B, C, E, se také doporučuje použít, nicméně se věnují odstranění pouze jedné slabé stránky.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Zhodnocení výsledků situační analýzy

Ve strategickém řízení klubu HC Hostivař z. s., byly shledány nedostatky v absenci vizí a strategických cílů. V misi klubu chybí informace o vztazích k ostatním subjektům na trhu, normy chování klubu a klubem dlouhodobě uznávané hodnoty.

Rozbor marketingového mixu v klasickém pojetí ukázal, že službu, kterou HC Hostivař z. s. nabízí není příliš unikátní a představuje týmový sport v základním pojetí (tréninky, zápasy a spíše ojedinělé další kulturní či sportovní akce.). Cena, kterou musí zájemci zaplatit je mírně nižší oproti ostatním klubům pozemního hokeje v Praze, ale je značně nižší oproti ostatním sportům. Klub má v tomto ohledu mírnou výhodu oproti konkurenci a značnou výhodu oproti substitutům, jelikož právě cena je rodiči uváděna jako největší zábrana při zápisu dítěte na kroužky či sporty. Umístění hlavního areálu, kde je služba nejvíce provozována je shledáno za vhodné. Areál je dobře dostupný jak osobní, tak i městskou hromadnou dopravou z šesti městských částí hlavního města Prahy a také z jedenácti blízkých základních škol. Klub také provozuje kroužky pozemního hokeje na dvou základních školách, které jsou velmi blízko hlavnímu areálu klubu. Široká distribuční síť a dobré umístění kroužků a areálu je důležité, jelikož rodiče uvádějí vzdálenost jako druhou největší zábranu při zápisu dítěte na kroužky či sporty. Distribuční síť klubu tedy považujeme za slabinu, vzhledem k nízkému obsazení počtu základních škol v okolí. K propagaci klub využívá zejména neplacené dostupné prostředky jako jsou profily na sociálních sítích (Facebook, Instagram) a prezentace pozemního hokeje na ZŠ Hornoměřolské a ZŠ Hostivař, kde klub provozuje své kroužky. Klub se také snaží o příležitostné prezentace na různých sportovních dnech. Dalším typem propagace je pravidelná rozlučka se sezónou, která se koná v hlavním areálu klubu. Klub také vlastní internetové stránky, u nichž byla zjištěna špatná optimalizace stránek pro internetové vyhledávače a absence služby Google analytics. Celková propagace klubu je neplánovaná a nedostatečná.

Analýza vnějšího prostředí, která se zabývala politickými, ekonomickými, sociálně-kulturně demografickými a technologickými faktory poté prokázala vliv všech těchto faktorů. Současné politické faktory, které ovlivňují klub jsou pozitivní vzhledem k plánovanému růstu finanční podpory ze strany státu z původního 0,3 % z HDP na 1 %

HDP do roku 2025. Členská základna ve sportu je velmi navázána na finance ve sportu, a proto se dá očekávat pozitivní dopad.

Ekonomické faktory již poté nepředstavují pozitivní vliv, vzhledem k tomu, že ekonomická expanze stále zpomaluje a růst světové ekonomiky by měl být v letošním roce nejslabší od roku 2009. Domácí ekonomika nezůstane úplně imunní vůči globálnímu obchodu a při zpomalení či poklesu domácí ekonomiky dojde ke snížení tempa růstu finančních prostředků do sportu. Demografické faktory pozitivně ovlivňují situaci klubu z důvodu dobré demografické situace ve vybraných oblastech, a to zejména velikosti a rozdělení věkové struktury obyvatel. Sociálně-kulturní situace je také pozitivní, jelikož sport má stále vysokou oblibu a lidé ho pravidelně provozují napříč všemi věkovými kategoriemi. Technologické faktory představují hrozbu, jelikož podporují tendenci trávení volného času u počítače či televize a popularita elektronického sportu již začíná ohrožovat běžné sporty.

Porterův model poté prokázal, že největší vliv a hrozbu s vysokým významem pro nás představují substituty, které jsou chápány jako ostatní sporty na Praze 15. Druhým nejvýznamnějším faktorem je vyjednávací schopnost odběratelů, kteří mají na výběr mnoho možností a nízké bariéry změny sportu.

Analýza vnitřního prostředí byla dále provedena pomocí finanční analýzy a analýzy zdrojů a kompetencí. Finanční analýza poukázala na rizikové financování klubu vzhledem k nízkým výnosům z vlastní činnosti, do kterých nebyly započítány různé typy dotací a darů. Další problém klubu je, že výnosy nezaznamenávají stejný růst jako náklady. Analýza zdrojů a kompetencí označila za nejslabší stránku klubu právě oblast finančních zdrojů. Další zdroje a kompetence s nejhorsším stavem nebo nejnižší výkonností, jsou hmotné zdroje a konkrétně jsou to nevyhovující šatny, osvětlení areálu a hřišť. Dalším problémovým prvkem je organizace a řízení zaměstnanců.

5.2 Výběr vhodné strategie marketingového strategického řízení

Z výsledků uvedených analýz byla dále sestavena matice TOWS, pomocí které bylo vygenerováno 5 různých strategií:

- A: Vytvoření marketingového komunikačního mixu a plánu
- B: Rozšíření distribuční sítě
- C: Vytvoření plánu k eliminaci rizik spojených s financováním
- D: Využití zvyšující se podpory státu k financování klubu
- E: Diferencování produktu

Pro výběr nejvhodnější strategie z pěti navržených variant byly sestaveny matice hodnocení vnitřních a vnějších faktorů na základě matice TOWS. Matice hodnocení vnitřních a vnějších faktorů byly sestaveny dvakrát, protože váhy a stupně vlivu do těchto matic byly posuzovány dvěma autory. Váhy byly určeny pomocí Saatyho metody a stupně vlivu byly určeny na základě pozorování a znalosti problematiky. Výsledky sestavených matic obou autorů byly dále zaneseny do souhrnné matice hodnocení vnitřních a vnějších faktorů, která je zobrazena na obrázku 22.

Na základě výsledků ze souhrnné matice hodnocení vnitřních a vnějších faktorů je doporučena defenzivní strategie, která se zaměří na odstranění slabých stránek, jelikož právě slabé stránky jsou největším problémem klubu.

5.3 Návrhy strategií a doporučení:

Na základě výsledků z provedených analýz se nejvíce doporučuje aplikovat strategii D, která se z navržených strategií nejvíce věnuje odstranění slabých stránek (rizikového financování klubu, špatného hmotného zázemí, osvětlení areálu a hřišť). Ostatní vygenerované strategie z matice TOWS je také vhodné aplikovat, protože také odstraňují slabé stránky a pomohou zlepšit situaci klubu na daném trhu. Jedná se o strategie A, B, C a E.

Strategie A

Na základě výstupu z matice TOWS byla identifikována strategie A, která se zabývá sestavením nového komunikačního mixu a následně plánu.

Hlavním cílem dané strategie je pomocí silných stránek využít příležitostí a eliminovat hrozby. Strategie A by měla zvýšit členskou základnu a zvýšit viditelnost klubu pozemního hokeje HC Hostivař z. s. společně se snížením hrozby substitutů, vyjednávací síly odběratelů a trendu esportu.

Sestavený komunikační mix využije příležitosti, že sport je u dětí stále populární, patří do jejich života a také, že demografická situace je pro nás ve vybraném okolí přívětivá. Z hlediska komunikace s rodiči přitom využijeme naše silné stránky, kterými jsou zejména nízká cena oproti substitutům, dobré umístění hlavního areálu, zdravotní a sociální benefity, které sport přináší. Daný komunikační marketingový mix musí být atraktivní také pro děti, kdy se můžeme zaměřit zejména na komunikaci týmového sportu a radosti ze hry.

Segmentace a targeting

Segmentační proces byl z hlediska působení klubu zaměřen na obyvatele hlavního města Prahy, přičemž obyvatelé byli rozděleni do skupin, které jsou vnitřně homogenní a externě heterogenní. Obyvatelé byli rozděleni dle geografických a demografických údajů.

Cílovou skupinu v našem novém komunikačním mixu rozdělíme na hlavní cílovou skupinu a vedlejší. Hlavní cílovou skupinou jsou v našem případě rodiče, kteří v útlém věku svých dětí spíše rozhodují o tom, který sport bude jejich dítě provozovat. Ženy začínají mít první dítě kolem 30 let a nejčastější věk otců se pohybuje kolem 30 až 34 roku života (Vavroň, 2016). Vymezení hlavní cílové skupiny můžeme vidět v tabulce 29.

Tabulka 29: Popis hlavní cílové skupiny

Pohlaví	Rodič	Věk	Bydliště/místo studia dítěte
Muž	Ano	35–45	Praha 10, Praha 11, Praha-Dolní Měcholupy, Praha 15, Praha-Petrovice
Žena	Ano	35–50	

Zdroj: Vlastní zpracování

Vedlejší cílovou skupinou jsou poté děti a potenciální hráči klubu. Ideální skupinou pro získávání nových členů do klubu jsou označeni chlapci a děvčata ve věku od 5 do 15 let. Vymezení vedlejší cílové skupiny můžeme vidět v tabulce 30.

Tabulka 30: Popis vedlejší cílové skupiny

Pohlaví	Věk	Navštěvuje základní školu	Bydliště/místo studia
Muž	5–15 let	Ano	Praha 10, Praha 11, Praha-Dolní Měcholupy, Praha 15, Praha-Petrovice
Žena	5–15 let	Ano	

Zdroj: Vlastní zpracování

Positioning

Z hlediska positioningu a snahy o zaujetí významného místa v zákaznickově myslí poté lze umísťovat hodnotu do benefitů, které sport a týmový sport přináší: zábava, dobré zdraví. Dále také komunikovat hodnoty: dobré umístění areálu, služby za nízkou cenu, rozšířenost sportu ve světě a jeho tradici na olympijských hrách.

Navržené možné strategické cíle k strategii A:

1. Zvýšit celkovou hráčskou základnu o 20 % do roku 2025.
2. Provést marketingový průzkum na Praze 15 k zjištění povědomí o HC Hostivař z. s. a pozemním hokeji do konce roku 2020
3. Na základě provedeného marketingového průzkumu ročně sledovat a vyhodnocovat změny v návaznosti na sestavený marketingový komunikační mix a plán.

Strategie B – rozšíření distribuční sítě

Strategie B pomocí rozšíření distribuční sítě eliminuje tuto slabou stránku a se snaží využít příležitosti dobré demografické situace v oblasti a také popularity sportu k potlačení hrozby vysoké hrozby substitutů, vyjednávací schopnosti odběratelů. Pomocí rozšíření distribuční sítě se dá do budoucna předpokládat zvýšení členské základny, ale také povědomí a viditelnost klubu, což by vedlo k přiblížení se nově stanoveným vizím a misím klubu.

K eliminaci těchto slabých stránek by pomohlo rozšíření distribuční sítě na těchto základních školách: Veronské náměstí, Nad Přehradou, Petrovice, Břečťanová, Práčská, Švehlova, Na Chodovci, Mendelova, Květnového vítězství, Donovalská, Jižní. Z vybraných škol by bylo před určením ideálního kandidáta nutno dále zvážit, zda daná škola má kapacity na svých sportovištích pro provozování pozemního hokeje, zda vedení školy stojí o provozování pozemního hokeje, jaká je kvalita zázemí, počet žáků a cena za pronajmutí tělocvičny. Pro určení pořadí škol dle vhodnosti by bylo optimální použít vícekritériální analýzu variant.

Navržené možné strategické cíle k strategii B:

1. Rozšířit distribuční síť na základních školách celkem na 4 školy do roku 2022
2. Každoročně sledovat a vyhodnocovat možnost rozšíření distribuční sítě na základní školy k 1. květnu.

Strategie C

Tato strategie představuje snížení ohrožení z hlediska možného příchodu ekonomické krize. Toto ohrožení by se dalo snížit přípravou krizového plánu, který by předpokládal snížení či zastavení dotací a darů, které tvoří mandatorní část výnosů klubu. Pomocí kalkulace minimálních možných provozních nákladů by bylo možné spočítat nutnou výši finančních příspěvků, které by museli členové klubu odvádět v takové situaci. Tato strategie by také zahrnovala možnost zvýšit výnosy z vlastní činnosti pomocí pronájmu svého areálu a zejména velkého hřiště s umělým povrchem. Další možností, kterou tato strategie přináší je okamžité navýšení členských příspěvků, k snížení ohrožení z hlediska ekonomické krize pomocí generování vyšších výnosů. Tato změna by však znamenala snížení konkurenční výhody z hlediska ceny a zvýšila by ohrožení ze strany odběratelů.

Navržené možné strategické cíle k strategii C:

1. Každoroční sestavení krizového plánu s vyčíslením minimálních nutných provozních nákladů vždy k 1. září.
2. Generovat vyšší výnosy z členských příspěvků a vlastní činnosti (bez darů, dotací, příspěvků MČ) o 20 % do roku 2022

Strategie D

Tato strategie představuje soustředění se na získávání různých dotačních podpor a zejména zvyšujících se finančních prostředků pro podporu sportu ze strany státu. Některé hmotné zdroje jsou ve špatném stavu a zejména šatny jsou shledány analýzou zdrojů a kompetencí jako nejvíce problémové, společně s osvětlením areálu a hřiště. Zvyšující se objem finanční podpory ze strany státu do roku 2025 představuje velikou příležitost k eliminaci těchto slabých stránek. Dalším dobrým předpokladem pro získání vyšších dotačních podpor a různých darů je stálá popularita sportu a dobrá demografická situace v oblasti činnosti.

Strategie může být realizována vytvořením nového pracovního místa, jehož pracovní náplň bude vyhledávání, získávání a realizace dotačních a sponzorských příležitostí. Finanční prostředky pro vytvoření placeného pracovního místa může zajistit zvýšení členských příspěvků. Zvýšení členských příspěvků, zejména u kategorie starší 14 let by neznamena přilísné omezení konkurenční výhody z hlediska ceny. Na konci každého kalendářního roku je možnost dobře a pravidelně kontrolovat návratnost investovaných prostředků.

Navržené možné strategické cíle k strategii D:

1. Vytvoření a obsazení výše zmíněné pracovní pozice do 1.3.2021
2. Kvartální sledování a vyhodnocování návratnosti investice vytvořeného pracovního místa od jeho obsazení. Měsíční monitoring provedených činností.
3. Odstranění nedostatečných hmotných zdrojů (šatny a osvětlení) do konce roku 2025

Strategie E

Pomocí vyšší diferenciacie produktu můžeme využít příležitosti zvyšující se finanční podpory ze strany státu, popularity sportu a přívětivé demografické situace v oblasti. Diferenciací produktu můžeme snížit hrozbu substitutů a vyjednávací schopnost odběratelů.

Produkt by se mohl diferencovat například vysokou mírou sociálního života pomocí různých typů oficiálních akcí od klubu. Mohlo by se jednat například o oficiální pořádání těchto akcí: Mikulášská besídka, Pálení čarodějnic, Uvítání sezóny, společná Vánoční besídka, Hostivařský pozemkářský ples.

Produkt je také možné diferencovat například větším množstvím národních či mezinárodních akcí. Z hlediska pozemního hokeje by se mohlo jednat o pravidelné účasti na mezinárodních turnajích ve všech kategoriích. Další možností je pořádat různé společné sportovní akce, jako například společné lyžování, víkendy na kole.

Navržené možné strategické cíle k strategii E:

1. Pořádat 2 oficiální klubové společenské akce za rok od roku 2021.
2. Pořádat 1 oficiální sportovní akci pro celý klub od roku 2021.

Doporučení ke zlepšení situace klubu HC Hostivař z. s.

Na základě situační analýzy byly mimo vygenerovaných strategií také sestaveny jednotlivá doporučení ke zlepšení situace klubu.

Implementace navržených vizí a misí klubu do klubových stanov

Vize, stejně tak jako mise firmy jsou začátkem strategického řídicího procesu (Jakubíková, 2013) Z toho důvodu se doporučuje přijetí navržených vizí a misí v kapitole 4.1.1 na valné hromadě klubu a jejich začlenění do stanov. Tyto nově navržené vize a mise klubu umožní lépe stanovovat strategické cíle, což se v konečném důsledku pozitivně projeví na kontinuitě odvedené práce a dosažení vytyčených vizí a cílů.

Webové stránky

Upravení internetových stránek, které povede k optimalizaci pro internetové vyhledávače (provést tzv. SEO). Stávající stav, kdy se internetové stránky nezobrazí ani na jednom z 6 nabízených listů při zadání HC Hostivař do internetového vyhledávače je nežádoucí.

Zahrnout Google Analytics do internetových stránek z důvodu pozdějšího možného rozhodování na základě dat a přehledu aktivity na internetových stránkách, které může vést k optimalizaci obsahu a samotných stránek. V případě nemožnosti provést SEO optimalizaci vytvořit nové internetové stránky.

Navýšení ceny členských příspěvků

Navýšení ceny členských příspěvků v dospělých kategoriích pomůže zvýšit výnosy, a přitom tato změna nesnižuje konkurenční výhodu oproti ostatním klubům pozemního hokeje a dalším sportům v dětských kategoriích. Je žádoucí, aby si klub udržel cenovou konkurenční výhodu u dětských kategorií, kde probíhá v podstatě veškerý nábor nových členů.

Dotazníky spokojenosti

Provést dotazníkové šetření mezi členy klubu a rodičů mladých členů klubu. Toto dotazníkové šetření by mělo za cíl zjistit spokojenost se službami klubu, jeho zázemím a možnosti rozšíření služeb. Výbor klubu by poté mohl lépe operovat se svými zdroji a stanovit priority a nápravná opatření, což by se mělo projevit na spokojenosti členů klubu. Dotazníkové šetření se dále může opakovat ve stanovených intervalech a tím monitorovat zlepšení či snížení kvality svých služeb a spokojenost svých členů.

6 Závěr

V této diplomové práci navrhuji strategii marketingového řízení klubu pozemního hokeje HC Hostivař z. s. Návrhy daných strategií vychází ze situační analýzy klubu a základů strategického řízení, u kterých bylo zjištěno, že klub nemá vytvořené své vize a strategické cíle. Popis misí, kterými se klub řídí, neobsahuje všechny potřebné náležitosti. Vize a mise byly dále navrženy prostřednictvím řízeného rozhovoru s výborem klubu.

Dále při analýze dosavadního marketingového mixu v jeho klasickém pojetí byla shledána celá řada nedostatků jako například: málo diferencovaná služba, malá distribuční síť, neplánovaná a málo častá komunikace, špatná optimalizace internetových stránek pro internetové vyhledávače a absence Google analytics. Pozitivním faktorem a konkurenční výhodou v marketingovém mixu je vlastnictví a umístění hlavního areálu klubu a také cena služby, která je nižší oproti ostatním klubům pozemního hokeje a výrazně nižší oproti ostatním populárním sportům v ČR.

Situační analýza byla provedena za pomoci PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil, finanční analýzy a analýzy zdrojů a kompetencí. V jednotlivých analýzách byly identifikovány hrozby, příležitosti, silné a slabé stránky. Mezi zjištěné hrozby se řadí zejména: ekonomická krize, rostoucí popularita elektronického sportu, vyjednávací schopnost odběratelů a ostatní sportovní kluby v okolí. Příležitosti, které byly za pomoci daných analýz identifikovány, jsou zvyšující se podpora ze strany státu, popularita sportu a demografická situace v oblasti činnosti. Mezi silné stránky klubu patří především nízká cena oproti ostatním sportům, dobré umístění hlavního areálu, vlastnictví areálu a majetku. Mezi slabé stránky se řadí málo diferencovaný produkt oproti jiným klubům pozemního hokeje a ostatním sportům, málo početná distribuční síť, rizikové financování, organizace a řízení zaměstnanců, absence komunikačního plánu, osvětlení areálu a hřišť, špatné hmotné zázemí (šatny).

Při zadání zjištěných skutečností z provedených analýz do matice TOWS bylo následně vygenerováno pět konkrétních strategií, které klub může použít. První navrženou strategií je vytvoření marketingového komunikačního mixu a plánu, která povede zejména ke zvýšení členské základny a viditelnosti klubu. Další navržená strategie se týká rozšíření distribuční sítě na více základních škol v okolí, což též přispěje ke zvýšení členské základny a viditelnosti klubu. Třetí navrženou strategií je eliminace rizik spojených

s financováním klubu. Tato strategie v případě nepříznivého vývoje v okolí klubu spočívá v přípravě krizového plánu a možných variant opatření, které zajistí jeho chod a přežití. Předposlední navržená strategie se soustředí na využití zvyšující se podpory státu k financování klubu. Strategie zvýší objem finančních zdrojů klubu pomocí vytvoření nového pracovního místa. Pátá a poslední navržená strategie se týká zvýšení diferenciacce produktu pomocí častějšího konání sportovních a sociálních akcí klubu.

Pro výběr nejvhodnější strategie z již pěti vygenerovaných strategií byly dále z matice TOWS sestaveny matice hodnocení vnitřních a vnějších faktorů. Matice hodnocení vnitřních a vnějších faktorů byly sestaveny dvakrát, protože váhy a stupně vlivu do těchto matic byly posuzovány dvěma autory. Váhy byly určeny pomocí Saatyho metody a stupně vlivu byly určeny na základě pozorování a znalosti problematiky. Výsledky sestavených matic obou autorů byly dále zaneseny do souhrnné matice hodnocení vnitřních a vnějších faktorů na jejímž teoretickém základě vzniklo doporučení použít defenzivní typ strategie a soustředit se na odstranění slabých stránek klubu.

Na základě provedených analýz se jako nejvhodnější strategie jeví soustředit se na využití zvyšující se podpory státu k financování klubu, odstraňuje největší počet slabých stránek. Ostatní vygenerované strategie také lze doporučit, protože také odstraňují slabé stránky a pomohou zlepšit situaci klubu na daném trhu.

I když se klub na první pohled nenachází v příliš dobré situaci, poznatky zjištěné v diplomové práci prokazují, že prostředky na zlepšení této situace jsou, a je pouze nutné je dobře využít. Zvyšující se podpora sportu ze strany státu, dobrá demografická situace a popularita sportovních aktivit v tom hraje klíčovou roli. Správně a efektivně využití finanční prostředky mohou klub v horizontu 5 let změnit razantně k lepšímu. Začátkem této změny by mělo být přijetí nově navržené vize a mise klubu společně s aplikací navržených strategií. Toto půjde nejlépe realizovat s volbou nového vedení klubu na blížící se volební valné hromadě.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Tištěné zdroje

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-.

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

GUMMESSON, Evert, 2008. *Total relationship marketing*. 3rd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 07-506-8633-2.

HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4001-208.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

HORÁKOVÁ, Iveta, Hana ŠKAPOVÁ a Dita STEJSKALOVÁ, 2000. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4399-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. Vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1010-4.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.

PORTER, Michael E. What is Strategy? Harvard Business Review, listopad-prosinec 1996, s.61-78.

POVOLNÁ, Hana. *Účetní podklady HC Hostivař z. s.* E-mailová komunikace 18. února 2020

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN ISBN978-80-247-3622-8.

RYCHTECKÝ, Antonín a Pavel TILINGER, 2017. *Životní styl české mládeže: pohybová aktivita, standardy a normy motorické výkonnosti*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3746-4.

STERNAD, Dietmar, 2019. *Effective Management: Developing Yourself, Others and Organizations*. Red Globe Press. ISBN 978-1-352-00729-9.

SYNEK, Miloslav, 2002. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. A dopl. Vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.

TOMEK, Jan, 1998. *Základy strategického marketingu*. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 80-708-2444-1.

TRUČKA, Jaroslav, 2013. *Marketing jako šachová hra: vítězné strategie pro získání a udržení zákazníků*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0054-4.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. A dopl. Vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

7.2 Elektronické zdroje

ČSAS, Česká spořitelna. *Každý druhý Čech sportuje alespoň 1x týdně. Průměrná česká rodina utratí za sport ročně 10 500 Kč* [online]. 2018 [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/pro-media/tiskove-zpravy/2018/06/28/kazdy-druhy-cech-sportuje-alespon-1-tydne#>

ČAFC Praha. [online]. 2020. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <http://www.cafcpraha.cz/>

ČOV, Český olympijský výbor. *Pozemní hokej* [online]. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <https://www.olympic.cz/sport/21--pozemni-hokej>

ČSPH, Český svaz pozemního hokeje. *CO JE TO POZEMNÍ HOKEJ* [online]. 2019. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <http://www.pozemnihokej.cz/2019/03/27/co-je-to-pozemni-hokej/>

ČSPH, Český svaz pozemního hokeje. *KLUBY* [online]. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <http://www.pozemnihokej.cz/kluby/>

ČSÚ, Český statistický úřad. *Jednotlivci, kteří se organizovaně věnují vybraným sportům* [online]. 2019b [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/documents/10180/127420771/320198192806.xlsx/03b2e39c-1710-4002-a0ae-31d973b8ad86?version=1.1>

ČSÚ, Český statistický úřad. *Projekce obyvatelstva ČR* [online]. 2020a [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/staticke/animgraf/projekce_1950_2101/index.html?lang=cz

ČSÚ, Český statistický úřad. *STATISTIKA SPORTU: ZÁKLADNÍ UKAZATELE* [online]. 2019 [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/documents/10180/114421924/09001619.pdf/0114884a-7786-4955-86f9-20af562063a4?version=1.3>

ČSÚ, Český statistický úřad. *Vybrané údaje podle 57 pražských městských částí* [online]. 2020b [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/documents/11236/37543548/Casova_rada_MC_2018.xlsx/

ČT24, Česká televize. *Na jaký sport dítě přihlásit? Rodiče se rozhodují hlavně podle ceny* [online]. 2016. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/1897061-na-jaky-sport-dite-prihlasit-rodice-se-rozhoduji-hlavne-podle-ceny>

Das, Sourav. *Top 10 Most Popular Sports in The World [Updated 2020]* [online]. sportsshow.net. 2020. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <https://sportsshow.net/top-10-most-popular-sports-in-the-world/>

EK, Evropská komise. *Příčiny změny klimatu* [online]. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: https://ec.europa.eu/clima/change/causes_cs

Ginterová, Monika. *PŘEHLED: Češi utratí za sport tisíce korun ročně. Klubům však chybí peníze na trenéry i na hřiště* [online]. Česká televize. 2018. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/2533312-prehled-cesi-utrati-za-sport-tisice-korun-rocne-klubum-vsak-chybi-penize-na>

HBC Hostivař. [online]. 2020. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <https://www.hbchostivar.cz/>

HC Bohemians. *Platba příspěvků 2019 Praga* [online]. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <http://www.hc-bohemians.cz/cs/test-1.html>

HC Hostivař. *Aktuální stanovy* [online]. (PDF). 2016. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: http://hchostivar.com/wp-content/uploads/2017/07/HCH_Stanovy_XII-2016_FINAL.docx

HC Hostivař. *kontakty* [online]. 2020. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z <https://hchostivar.com/kontakty>

HC Praga, HC 1946 Praga. *Podmínky členství v klubu HC 1946 Praga* [online]. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <https://www.hc1946praga.cz/clenstvi>

Chrisafis, Angelique; Vaughan Adam. *France to ban sales of petrol and diesel cars by 2040* [online]. The Guardian. 2017. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <https://www.theguardian.com/business/2017/jul/06/france-ban-petrol-diesel-cars-2040-emmanuel-macron-volvo>

Jurre Pannekeet. *Newzoo: Global Esports Economy Will Top \$1 Billion for the First Time in 2019* [online]. Newzoo. 2019. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <https://newzoo.com/insights/articles/newzoo-global-esports-economy-will-top-1-billion-for-the-first-time-in-2019/>

Kos, Ladislav. *Infografika: Podíl vyhledávačů Google a Seznam na českém internetu #2019* [online]. Evision.cz. 2019. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <https://www.evisions.cz/blog-2019-01-24-infografika-podil-vyhledavacu-google-a-seznam-na-ceskem-internetu-2019/>

MČP15, Městská část Praha 15. *Sportovní zařízení* [online]. 2020 [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <https://www.praha15.cz/urad/odbory-uradu/odbor-skolstvi-kultury-a-zdravotnictvi/sport/sportovni-zarizeni.html>

MEDIAGURU. *Tržby esportu rostou, a to i díky zvýšenému zájmu zadavatelů* [online]. 2019 [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/03/trzby-esportu-rostou-a-to-i-diky-zvysenemu-zajmu-zadavatelu/>

MFČR, Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomická predikce – listopad 2019* [online]. 2019 (PDF). [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2019-Q4_Makroekonomicka-predikce-listopad-2019.pdf

MPO, Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Analýza vývoje ekonomiky ČR říjen 2019* [online]. (PDF). 2019 [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2019/10/Analýza-vývoje-ekonomiky-CR_rijen-2019.pdf

MŠMT, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *KONCEPCE PODPORY SPORTU 2016-2025* [online]. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <http://www.msmt.cz/sport-1/koncepce-podpory-sportu-2016-2025>

Procházka Jan, Barda Michal. *Křemíkoví sport* [online]. (PDF). Unie trenérů. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <https://treneri.olympic.cz/upload/files/C01-20-28-tema.pdf>

SK Hostivař. [online]. 2020. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <https://skhostivar.cz/>

SLAVÍČEK, Martin. *Věková struktura obyvatelstva Hl. města Prahy dle městských částí v roce 2018*. Český statistický úřad. 2019. E-mail.

SPORT.CZ. *Některé větší kluby ještě nedostaly dotace a chybí jim peníze* [online]. 2019. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <https://www.sport.cz/ostatni/ostatni/clanek/1104049-nektere-vetsi-kluby-jeste-nedostaly-dotace-a-chybi-jim-penize.html>

TJ Kbely, TJ Sokol Kbely. *Oddílové příspěvky 2020* [online]. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <http://www.phkbely.cz/index.php/2019/01/01/oddilove-prispevky-2019/>

Vaněk, Lukáš. *Děti raději tráví čas u počítače, sportu se nevěnují, tvrdí resorty školství a zdravotnictví* [online]. Frekvence1. 2018. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <https://www.frekvence1.cz/clanky/zpravy/deti-radeji-travi-cas-u-pocitace-sportu-se-nevenuji-tvrdi-resorty-skolstvi-a-zdravotnictvi.shtml>

Vavroň, Jiří. *České děti mají stále starší rodiče* [online]. Novinky.cz. 2016. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <https://www.novinky.cz/domaci/clanek/ceske-deti-maji-stale-starsi-rodice-40018721>

Vojtěchovská, Martina. *Trh českého esportu roste, může mít 50 mil. Kč* [online]. Mediaguru.cz. 2019. [cit. 2020-3-3]. Dostupné z WWW: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/11/trh-ceskeho-esportu-roste-muze-mit-50-mil-kc/>

8 Přílohy

Příloha 1: Fotky areálu klubu



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2: Informace o klubech pozemního hokeje v Praze

Faktor/Oddíl	HC 1946 Praga	HC Bohemians Praha	President	RSC Praha	SK Slavia Praha	TJ Sokol Kbely	HC Hostivař
Vlastní hřiště na pozemní hokej	Ano	Ne	Ne	Ne	Ano	Ano	Ano
Počet družstev v soutěžích	14	14	6	1	19	8	18
Vlastní areál	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano	Ano
Hráčské příspěvky (Ročně)	4500 Kč pro všechny hráčské kategorie. 2000 pro hráče veteránské ligy.	Ročníky 1999 a starší 4000Kč (Ročně) 2000-2006 3400 Kč 2007-2011 a mladší 2400Kč	Nesdělili	Nesdělili	Nesdělili	Do 8 let 2000 Kč Do 10 let 2500 Kč Do 12 let 3000Kč Do 18 let 3500 Kč Od 18 let a výše 4000 Kč	Do 6 let 1220 Kč. Do 14 let 2550 Kč. Do 19 let 3050 Kč. Nad 19 let 3550 Kč.
Zaregistrovaných aktivních hráčů (14.2.2020)	210	192	95	65	267	117	201
Zaregistrovaných hráčů celkem	230	208	131	70	305	119	236

Zdroj: ČSPH, HC Praga, HC Bohemians, TJ Kbely; Vlastní zpracování

Příloha 3: Výpočet nákladů na vybavení

Internetový odkaz na vybavení	Typ vybavení	Cena za 1 ks	Počet
https://www.decathlon.cz/hokejka-fh110-zluto-modra-id_8511847.html	hokejky	379,00 Kč	20
https://www.decathlon.cz/mickek-astrotec-bily-zluty-id_3395168.html	mičky	159,00 Kč	20
https://www.total-hockey.com/en/OBO-OGO-Ultimate-Set/k-6368.aspx	brankářské sety	19 845,08 Kč	2
https://www.decathlon.cz/detsky-rozlisovaci-dres-id_8526956.html	rozlišovací dresy	59,00 Kč	20
https://www.decathlon.cz/sada-40-met-4-barvy-id_8497806.html	kuželky	379,00 Kč	2
https://www.decathlon.cz/fothalovy-dres-f100-bile-id_8406699.html	zápasové dresy	100,00 Kč	20
https://www.decathlon.cz/detsky-dres-f100-cerny-id_8327275.html	šortky	100,00 Kč	20
https://www.decathlon.cz/stulpny-f100-bile-id_8350117.html	zápasové štlupny	79,00 Kč	20
https://www.decathlon.cz/taska-kipocket-40-l-seda-id_8496565.html	Taška na vybavení	179,00 Kč	2
Celková cena:		58 326,16 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4: Slovní komentář k podstatným konkurenčním náležitostem

Faktor	Důvod zařazení
Vlastní hřiště na pozemní hokej	Vlastní hřiště na pozemní hokej podporuje a buduje silnější vztah ke klubu. Společně s areálem pak dovoluje pořádat nejrůznější akce (společenské, mistrovské apod.).
Počet družstev v soutěžích	Počet družstev odráží úspěšnost při nábořech nových hráčů a jejich následné udržení až do dospělých kategorií. Reflektuje to odvedenou práci s mládeží v klubu. Pomáhá udržet hráče u sportu a klubu, pokud mohou hrát za družstvo ve své věkové kategorii.
Vlastní areál	Vlastní areál na pozemní hokej podporuje vztah ke klubu a buduje silnější vztah jak hráčů, tak i jejich rodinných příslušníků. Lze pořádat nejrůznější akce a klub má své přirozené zázemí.
Cena	Vysoký rozdíl v členských příspěvcích může ovlivňovat spokojenost s činností oddílu vzhledem k jeho službám.
Zaregistrovaných aktivních hráčů (14.2.2020)	Počet zaregistrovaných hráčů reflektuje velikost klubu a jeho schopnost při vytváření různých klubových prací, hodnot a společenských akcí. Dostatečný počet hráčů různých věkových skupin umožňuje účast v soutěžích ve všech věkových kategoriích
Zaregistrovaných hráčů celkem	Počet zaregistrovaných členů reflektuje členskou základnu mimo aktivně hrající hráče. Tento údaj naznačuje sociální život klubu a jeho vztah k němu po aktivní hráčské kariéře. Pomocí finančních příspěvků potom také množství členů zvyšuje rozpočet daného oddílu.

Zdroj: Vlastní zpracování

Některé kluby bohužel odmítly sdělit informace o výši členských a hráčských příspěvků a tyto informace nebyly ani dohledatelné na internetu.

Příloha 5: Sportovní zařízení registrované v MČ. Prahy 15

Sportovní zařízení

Aikido Hostivař	www.aikidohostivar.cz
Atletika Človíček	http://hostivar.atletikaclovickek.cz/
Atletika Hostivař	www.ackvosrot.cz
Celebrity Boxing Place	http://www.celebrityboxingplace.cz/
Český tenisový svaz neslyšících sportovců	http://www.ctsn.ruce.cz/index.php?co=aktual
Golf club Hostivař	www.golfhostivar.cz
HBC Hostivař	www.hbchostivar.cz
HC Hostivař	www.hchostivar.com
HPZ karate	www.hpz-karate.cz
Karate club Horní Měcholupy	www.karatemecholupy.cz
Klub zápasu Bohemians Praha	http://bohemians-zapas.do.am/
Plavecká škola Plaváček	www.plavani.com
PRESIDENT-klub pozemního hokeje	www.hcpresident.cz
SKBU Hostivař	www.skbu.cz
SK Horizont	www.hornomep.cz
SK Horní Měcholupy	www.skhm.cz
SK Hostivař	www.skhostivar.cz
SK Olympia Praha	http://www.olympiapraha.cz/
SK Rapid Praha - lukostřelba	www.lukostrelba-rapid.cz
SK Triumf Praha	https://sktriumf.webnode.cz/
Taneční škola InDance	www.indance.cz
TK Calipso Praha	http://www.ryengle.cz/festivalvypsat.aspx?idsoubor=12&kategorie=0&rubrikaid=8&submenu=0&verticalmenu=0
SK ZŠ Hostivař	www.zshostivar.cz/cyklistika.htm
TJ Košík, z.s.	www.tjosik.banda.cz
TJ Sokol Hostivař	www.sokolhostivar.cz
TJ Vodní stavby	tj-vosp.cz
TJ ZŠ Hostivař	www.zshostivar.cz/gymnastika
TK Horní Měcholupy	www.tenisduda.cz
Vodní záchranná služba ČČK Praha 15	www.vzsp15.net
XCT Sport Hospůdka Karolína	www.xctsport.cz
Gymnastická akademie GYMPRA	www.gympra.cz
Tábory jednorozec	www.taboryjednorozec.cz
Pentagym Praha - MMA a BJJ club	www.pentagym.net/

Zdroj: MČ15

Příloha 6: Výkaz zisku a ztrát 2014

Účet	Popis	2014/01-2014/12	2014/01-2014/12
501100	Sportovní materiál	128 319,00	128 319,00
501200	Ostatní materiál	28 252,00	28 252,00
501xxx		156 571,00	156 571,00
504500	Příspěvek PTU	7 410,00	7 410,00
504600	Svazový příspěvek	100,00	100,00
504xxx		7 510,00	7 510,00
510203	Doprava, ubytování, stravování	47 200,00	47 200,00
510204	Startovné	9 932,00	9 932,00
510205	Ceny do turnaje, pořádání tur, atp	9 426,00	9 426,00
510206	Trenérský kurz	300,00	300,00
510207	Náklady na soutěž dospělých a mládeže Svaz	9 353,00	9 353,00
510209	Lékařské prohlídky	16 950,00	16 950,00
510292	Vklady hala 2013	33,00	33,00
510300	Opravy a údržba sport. zařízení	83 373,00	83 373,00
510401	Pronájem tělocvičny, atp	46 424,00	46 424,00
510500	Cestovné	47 402,00	47 402,00
510700	Ost. služby - svoz odpadu	1 449,00	1 449,00
510750	Ostatní nákady	11 755,00	11 755,00
510800	Soudní poplatky, ověření listin, atp	6 281,00	6 281,00
510xxx		289 878,00	289 878,00
51400	Náklady za používání hřiště	12 159,00	12 159,00
514xxx		12 159,00	12 159,00
521	Odměny trenérů	438 000,00	438 000,00
521xxx		438 000,00	438 000,00
540100	Bankovní poplatky	2 408,12	2 408,12
540200	Pojistné podnikatelů	22 634,00	22 634,00
540400	Výplata rozhodčích	64 049,00	64 049,00
540xxx		89 091,12	89 091,12
548	Haléřové vyrovnání	644,00	644,00
548xxx		644,00	644,00
551100	Odpisy	372 457,00	372 457,00
551xxx		372 457,00	372 457,00
xxxxx	NAKLADY	1 366 310,12	1 366 310,12
600400	Pronájem tělocvičny	-21 000,00	-21 000,00
600800	Pořádání turnajů	-35 912,00	-35 912,00
600900	ČSPH soutěž mládeže	-5 554,00	-5 554,00
600xxx		-62 466,00	-62 466,00
640100	Úroky z běžného účtu	- 103,55	- 103,55
640200	Výběr startovného	- 600,00	- 600,00
640800	Talentová soutěž	-15 000,00	-15 000,00
640xxx		-15 703,55	-15 703,55
648000	Ostatní výnosy	-3 358,59	-3 358,59
648xxx		-3 358,59	-3 358,59
681552	Grant Magistrát poukázky	-92 916,00	-92 916,00
681651	Dotace ČSPH	-61 900,00	-61 900,00
681652	Turnaje dětí MHMP	- 430 480,00	- 430 480,00
681xxx		- 585 296,00	- 585 296,00
683100	Příspěvky členů řádné	- 206 120,00	- 206 120,00
683200	Mimořádné příspěvky	- 230 200,00	- 230 200,00
683xxx		- 436 320,00	- 436 320,00
xxxxx	VÝNOSY	-1 103 144,14	-1 103 144,14
xxxxx	ZTRÁTA	263 165,98	263 165,98

Zdroj: Povolná, 2020

Příloha 7: Výkaz zisku a ztrát 2015

Účet	Popis	2015/01-2015/12	2015/01-2015/12
501100	Sportovní materiál	238 218,00	238 218,00
501200	Ostatní materiál	18 799,00	18 799,00
501xxx		257 017,00	257 017,00
504500	Příspěvek PTU	1 000,00	1 000,00
504600	Svazový příspěvek	5 600,00	5 600,00
504xxx		6 600,00	6 600,00
510203	Doprava, ubytování, stravování	39 145,00	39 145,00
510204	Startovné	6 300,00	6 300,00
510205	Ceny do turnaje, pořádání tur, atp	26 814,00	26 814,00
510207	Náklady na soutěž dospělých a mládeže Svaz	26 253,00	26 253,00
510209	Lékařské prohlídky	28 500,00	28 500,00
510300	Opravy a údržba sport. zařízení	2 283,00	2 283,00
510401	Pronájem tělocvičny, atp	44 331,00	44 331,00
510500	Cestovné	64 744,00	64 744,00
510510	Náklady na rozhodčí	52 910,00	52 910,00
510700	Ost. služby - svoz odpadu	483,00	483,00
510750	Ostatní náklady	12 456,00	12 456,00
510760	Soustředění	67 420,00	67 420,00
510800	Soudní poplatky, ověřování listin, atp	8 750,00	8 750,00
510900	Poštovné	146,00	146,00
510xxx		380 535,00	380 535,00
513900	Obcerstvení	1 518,00	1 518,00
513xxx		1 518,00	1 518,00
51400	Náklady za používání hřiště	99 166,00	99 166,00
514xxx		99 166,00	99 166,00
521	Odměny trenérů	490 465,00	490 465,00
521xxx		490 465,00	490 465,00
540100	Bankovní poplatky	1 996,00	1 996,00
540200	Pojistné podnikatelů	22 634,00	22 634,00
540xxx		24 630,00	24 630,00
548	Halérové vyrovnání	10,00	10,00
54800	Halérové vyrovnání	30,36	30,36
548xxx		40,36	40,36
551100	Odpisy	372 457,00	372 457,00
551xxx		372 457,00	372 457,00
xxxxxx	NAKLADY	1 632 428,36	1 632 428,36
600100	Pronájem hřiště, šaten	-40 350,00	-40 350,00
600200	Pronájem reklamní plochy, pozemku	-18 150,00	-18 150,00
600300	Pronájem hřiště, šaten	-1 600,00	-1 600,00
600500	Výběr startovného	-12 800,00	-12 800,00
600700	Lyoness	- 335,56	- 335,56
600800	Pořádání turnajů	-15 000,00	-15 000,00
600900	ČSPH soutěž mládeže	-50 506,00	-50 506,00
600xxx		-138 741,56	-138 741,56
640100	Úroky z běžného účtu	- 934,00	- 934,00
640xxx		- 934,00	- 934,00
648000	Ostatní výnosy	-16 000,00	-16 000,00
648xxx		-16 000,00	-16 000,00
681300	Příspěvky ČSPH	- 465 000,00	- 465 000,00
681301	Dotace od ČSPH (MŠMT)	-76 860,00	-76 860,00
681302	Příspěvky od ČSPH	-77 000,00	-77 000,00
681501	Příspěvek MČ P15	- 150 639,00	- 150 639,00
681503	Dotace MČ P15 tribna	- 767 100,00	- 767 100,00
681504	Dotace MČ P15 turnaj kroužků	-52 000,00	-52 000,00
681xxx		-1 588 599,00	-1 588 599,00
683100	Příspěvky členů řadné	- 152 100,00	- 152 100,00
683200	Mimofádné příspěvky	- 239 820,00	- 239 820,00
683xxx		- 391 920,00	- 391 920,00
xxxxxx	VÝNOSY	-2 136 194,56	-2 136 194,56
xxxxxx	ZISK	- 503 766,20	- 503 766,20

Zdroj: Povolná, 2020

Příloha 8: Výkaz zisku a ztrát 2016

Účet	Popis	2016/01-2016/12	2016/01-2016/12
501100	Sportovní materiál	147 920,00	147 920,00
501180	Sportovní materiál -DOTACE	38 448,00	38 448,00
501200	Ostatní materiál	19 654,00	19 654,00
501xxx		206 022,00	206 022,00
504500	Příspěvek PTU	1 000,00	1 000,00
504600	Svazový příspěvek	6 840,00	6 840,00
504xxx		7 840,00	7 840,00
510204	Startovné	4 750,00	4 750,00
510205	Ceny do turnaje, pořádání tur, atp	9 906,00	9 906,00
510207	Náklady na soutěž dospělých a mládeže Svaz	12 761,00	12 761,00
510209	Lékařské prohlídky	29 000,00	29 000,00
510300	Opravy a údržba sport. zařízení	184 477,20	184 477,20
510401	Pronájem tělocvičny, atp	70 216,00	70 216,00
510500	Cestovné	8 934,00	8 934,00
510510	Náklady na rozhodčí	68 135,00	68 135,00
510700	Ost. služby - svoz odpadu	1 189,00	1 189,00
510750	Ostatní náklady	2 066,00	2 066,00
510800	Soudní poplatky, ověření listin, atp	7 445,00	7 445,00
510xxx		398 879,20	398 879,20
51400	Náklady za používání hřiště	24 286,00	24 286,00
514xxx		24 286,00	24 286,00
52101	Mzdy trenérů	534 260,00	534 260,00
521018	Odměna trenérů - DOTACE	85 000,00	85 000,00
52103	Mzdy kustoďů	47 025,00	47 025,00
52105	Srážková daň	-15 000,00	-15 000,00
521058	Srážková daň - DOTACE	15 000,00	15 000,00
521xxx		666 285,00	666 285,00
540200	Pojistné podnikatelů	22 634,00	22 634,00
540xxx		22 634,00	22 634,00
54800	Haléřové vyrovnání	103,00	103,00
548xxx		103,00	103,00
551100	Odpisy	388 318,00	388 318,00
551xxx		388 318,00	388 318,00
xxxxxx	NAKLADY	1 714 367,20	1 714 367,20
600100	Pronájem hřiště , šaten	-8 000,00	-8 000,00
600200	Pronájem reklamní plochy, pozemku	-5 000,00	-5 000,00
600500	Výběr startovného	-3 400,00	-3 400,00
600800	Pořádání turnajů	-1 500,00	-1 500,00
600900	ČSPH soutěž mládeže	-38 111,00	-38 111,00
600910	ČSPH soutěž dospělých	-1 481,00	-1 481,00
600xxx		-57 492,00	-57 492,00
640200	Výběr startovného	-2 000,00	-2 000,00
640xxx		-2 000,00	-2 000,00
648000	Ostatní výnosy	-24 253,00	-24 253,00
648xxx		-24 253,00	-24 253,00
681301	Dotace od ČSPH (MŠMT)	-155 000,00	-155 000,00
681302	Příspěvky od ČSPH	-13 302,00	-13 302,00
681303	Příspěvkv ČSPH terméři oměny	-154 000,00	-154 000,00
681304	Příspěvkv ČSPH cest.	-16 020,00	-16 020,00
681501	Příspěvek MČ P15	-64 983,00	-64 983,00
681502	Příspěvek MČ P 15	-5 000,00	-5 000,00
681505	Dotace MČ křopení	-21 816,00	-21 816,00
681650	Grant ČSPH	-607 000,00	-607 000,00
681651	Dotace ČSPH	-79 375,00	-79 375,00
681950	MČ křopení Odois dotace	-15 861,00	-15 861,00
681xxx		-1 132 357,00	-1 132 357,00
683100	Příspěvkv členů řádné	-210 340,00	-210 340,00
683200	Mimořádné příspěvkv	-118 826,63	-118 826,63
683xxx		-329 166,63	-329 166,63
xxxxxx	VÝNOSY	-1 545 268,63	-1 545 268,63
xxxxxx	ZTRÁTA	169 098,57	169 098,57

Zdroj: Povolná, 2020

Příloha 9: Výkaz zisku s ztrát 2017, náklady

Účet	Popis	2017/01-2017/12	2017/01-2017/12
501010	Sportovní materiál	9 769,00	9 769,00
501020	Sportovní materiál Dotace MČ P15	42 590,00	42 590,00
501030	Sportovní materiál	143 673,60	143 673,60
501041	Sportovní materiál Dotace grant PSPH 1	23 678,00	23 678,00
501042	Sportovní materiál Dotace MŠMT 2017	74 850,00	74 850,00
501200	Ostatní materiál	23 032,00	23 032,00
501xxx		317 592,60	317 592,60
504500	Příspěvek PTU	1 000,00	1 000,00
504600	Svazový příspěvek	6 490,00	6 490,00
504xxx		7 490,00	7 490,00
510203	Doprava, ubytování, stravování	6 904,00	6 904,00
510205	Ceny do turnaje, pořádání tur, atp	1 315,00	1 315,00
510208	Náklady na přestup hráče	400,00	400,00
510209	Lékařské prohlídky	9 200,00	9 200,00
510210	Lékařská prohlídka Grant ČSPH2	31 000,00	31 000,00
510220	Startovné Dotace MČ 15	28 682,00	28 682,00
510221	Ubytování Darl MČ P15	53 488,00	53 488,00
510223	Ceny do turnaje, 17.6. MČ P15	8 625,00	8 625,00
510224	Odměny do turnajů MČ P15	21 688,00	21 688,00
510226	Školení trenérů Dotace MČ P15	4 500,00	4 500,00
510300	Opravy a údržba sport. zařízení	88 709,00	88 709,00
510401	Pronájem tělocvičny, atp	22 000,00	22 000,00
510420	Pronájem tělocvičny dotace MČ P15	42 336,00	42 336,00
510424	Pronájem tělocvičny dotace MČ P15 mistr.	50 983,00	50 983,00
510510	Náklady na rozhodčí	67 105,00	67 105,00
510520	Cestovné	31 080,00	31 080,00
510521	Cestovné zahraniční turnaj	37 500,00	37 500,00
510523	Cestovné MČ P15 dar3	37 500,00	37 500,00
510524	Cestovné dotace mistr.s. P15	27 815,00	27 815,00
510760	Soustředění	8 900,00	8 900,00
510761	Soustředění MČ P15 dorky	28 000,00	28 000,00
510762	Soustředění MČ P15 dar2	17 883,00	17 883,00
510xxx		625 613,00	625 613,00
52101	Mzdy trenérů	12 000,00	12 000,00
52103	Mzdy kustoďů	52 879,00	52 879,00
521030	Mzdy trenérů - grant ČSPH 2	254 940,00	254 940,00
521031	Mzdy trenérů - dotace ČSPH tren	77 000,00	77 000,00
521033	Mzdy trenérů - dotace ČSPH tren 3	77 007,00	77 007,00
521041	Mzdy trenérů - dotace grant PSPH 1	121 095,00	121 095,00
521042	Mzdy trenérů - dotace MŠMT	144 000,00	144 000,00
521xxx		738 921,00	738 921,00
540100	Bankovní poplatky	965,00	965,00
540200	Pojistné podnikatelů	28 149,00	28 149,00
540700	Ostatní provozní služby	2 781,00	2 781,00
540750	Ostatní náklady	447,00	447,00
540xxx		32 342,00	32 342,00
54800	Haléřové vyrovnání	62,00	62,00
548xxx		62,00	62,00
551100	Odpisy	404 537,00	404 537,00
551xxx		404 537,00	404 537,00
56811		343,00	343,00
568xxx		343,00	343,00
xxxxxx	NAKLADY	2 126 900,60	2 126 900,60

Zdroj: Povolná, 2020

Příloha 10: Výkaz zisku a ztrát 2017, výnosy

Účet	Popis	2017/01-2017/12	2017/01-2017/12
600100	Pronájem hřiště , šaten	-19 800,00	-19 800,00
600200	Pronájem reklamní plochy, pozemku	-5 000,00	-5 000,00
600500	Výběr startovného	-8 200,00	-8 200,00
600800	Pořádání turnajů	-1 800,00	-1 800,00
600900	ČSPH soutěž mládeže	-11 250,00	-11 250,00
600910	ČSPH soutěž dospělých	-28 872,00	-28 872,00
600911	ČSPH Rozhodčí	-18 158,00	-18 158,00
600912	ČSPH cestovné k soutěžím	-31 000,00	-31 000,00
600xxx		- 124 080,00	- 124 080,00
648020	Systémová dotace MČ P15	- 116 325,00	- 116 325,00
648024	Dotace Mistr. soutěže P15	- 120 414,00	- 120 414,00
648031	MČ P15 dar1 Mrkev cup	-40 000,00	-40 000,00
648032	MČ P15 dar2	-15 000,00	-15 000,00
648033	MČ P15 dar3	-46 000,00	-46 000,00
648035	MČ P15 dar sou	-28 000,00	-28 000,00
648036	MČ P15 "75"	-21 500,00	-21 500,00
648041	Dotace ČSPH tren.	-77 000,00	-77 000,00
648043	Dotace ČSPH tren 3	-77 000,00	-77 000,00
648051	Dotace Grant PSPH 1	- 576 550,00	- 576 550,00
648052	Dotace MŠMT 2017	- 216 000,00	- 216 000,00
648xxx		-1 333 789,00	-1 333 789,00
681300	Příspěvky ČSPH	-12 000,00	-12 000,00
681750	Sponzor VOTOFINI, MADE	-30 000,00	-30 000,00
681950	MČ kroupeni Odpis dotace	-32 080,00	-32 080,00
681xxx		-74 080,00	-74 080,00
683100	Příspěvky členů řádné	- 378 188,00	- 378 188,00
683200	Mimořádné příspěvky	-95 350,00	-95 350,00
683xxx		- 473 538,00	- 473 538,00
xxxxxx	VÝNOSY	-2 005 487,00	-2 005 487,00
xxxxxx	ZTRATA	121 413,60	121 413,60

Zdroj: Povolná, 2002

Příloha 11: Kvantitativní hodnocení zdrojů a kompetencí.

Oblast zdroje	Zdroj a kompetence	Posouzení stavu/ výkonnosti (špatný stav/nízká výkonnost – 1; dobrý stav/vysoká výkonnost – 9)
Lidské zdroje	Počet zaměstnanců/dobrovolníků	6
	Kvalifikace zaměstnanců/dobrovolníků	6
	Zkušenosti zaměstnanců/dobrovolníků	6
	Věková struktura zaměstnanců/dobrovolníků	6
	Počet aktivních hráčů	6
	Organizace, řízení zaměstnanců	3
Hmotné zdroje	Hlavní hřiště	6
	Vedlejší hřiště	7
	Branky	4
	Osvětlení areálu a hřišť	3
	Tribuna hlavního hřiště	7
	Šatny	3
	Parkoviště	7
	Přístupnost areálu	8
	Materiální drobné vybavení	7
Nehmotné zdroje	Know-how	6
	Image klubu	6
Finanční zdroje	Rizikové financování	2
	Výnosy z vlastní činnosti	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 12: Analýza lidských zdrojů a kompetencí, slovní ohodnocení

Zdroj a kompetence	Slovní posouzení stavu/ výkonnosti (špatný stav/nízká výkonnost – 1; dobrý stav/vysoká výkonnost – 9)
Počet zaměstnanců	V klubu působí celkem 22 osob, přičemž z toho je 15 trenérů, 2 kustodi, hospodář, a zbylé osoby jsou členové výboru, prezident a viceprezident klubu. Stav se dá považovat za dostačující, nicméně širší trenérský štáb by určitě přispěl ke kvalitě trénování v klubu také chybí více organizačních pracovníků.
Kvalifikace zaměstnanců	Většina zaměstnanců má požadované trenérské školení či vzdělání odpovídající jejich pozici
Zkušenosti zaměstnanců	Většina zaměstnanců nebo dobrovolníků se již v daném odvětví pohybuje déle než 5 let.
Věková struktura zaměstnanců	Věková struktura je silně promíchaná, nicméně odhad věkového průměru činí 46 let.
Počet aktivních hráčů	Počet aktivních hráčů je dobrý vzhledem k porovnání s ostatními pražskými kluby a počtu obsazených kategorií v soutěžích.
Organizace, řízení zaměstnanců	Horizontální i vertikální šíření informací a řízení zaměstnanců je nepřehledné, netransparentní a není určen jasný plán co a kdy se má provést ani co je cílem.

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 13: Analýza hmotných zdrojů a kompetencí, slovní ohodnocení

Zdroj a kompetence	Slovní posouzení stavu/ výkonnosti (špatný stav/nízká výkonnost –1; dobrý stav/vysoká výkonnost – 9)
Hlavní hřiště	Hlavní hřiště je stále dostatečné a kvalitní, ale je již znát jeho opotřebením a, že bude v horizontu 5 let nutné vyměnění umělé trávy
Vedlejší hřiště	Vedlejší hřiště je novější a je dostatečné, nicméně kvalita položení umělé trávy není nejkvalitnější
Branky	Branky v areálu začínají být zastaralé.
Osvětlení areálu a hřišť	Osvětlení areálu a hřišť je nedostatečné. Vedení klubu se v současné době snaží o nápravu a zlepšení osvětlení hlavního hřiště
Tribuna hlavního hřiště	Tribuna hlavního hřiště je nová a dostatečná nicméně jsou potřeba drobné opravy a její udržování.
Šatny	Šatny ve vlastnictví klubu nejsou dostatečné a nedisponují záchody, sprchami a tekoucí vodou. Klub si proto pronajímá šatny sousedícího SK Hostivař.
Parkoviště	Parkoviště je obsáhlé a dostatečné.
Přístupnost areálu	Přístupnost areálu je velice dobrá, jelikož je v blízkosti OC Hostivař, a tudíž i autobusovým a tramvajovým zastávkám a díky přilehlému parkovišti se dá pohodlně dopravit i autem
Materiální drobné vybavení	Drobné materiální vybavení je obsáhlé a dostatečné. (Míčky, kuželky, atd)

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 14: Analýza nehmotných zdrojů a kompetencí, slovní ohodnocení

Zdroj a kompetence	Slovní posouzení stavu/ výkonnosti (špatný stav/nízká výkonnost –1; dobrý stav/vysoká výkonnost – 9)
Know-how	V klubu je určitá znalost know-how vedení klubu zejména díky starším členům a zaměstnancům, ale občas to také brání novým a inovativním řešením.
Image klubu	Image klubu hodnotíme středně, jelikož mužské a ženské kategorie nedosahují úspěchů a image klubu také silně sráží vzhled šaten, který kazí celkový dojem z areálu

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 15: Analýza finančních zdrojů a kompetencí, slovní ohodnocení

Zdroj a kompetence	Slovní posouzení stavu/ výkonnosti (špatný stav/nízká výkonnost –1; dobrý stav/vysoká výkonnost – 9)
Rizikové financování	Viz. kapitola 4.4.1
Nízké výnosy z vlastní činnosti	Viz. kapitola 4.4.1

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 16: Saatyho matice z pohledu Bc. Františka Rozhona

		Silné stránky			Slabé stránky						Příležitosti			Hrozby				
		Nízká cena oproti substitutům	Dobré umístění hlavního areálu	Vlastnictví areálu a majetku	Málo diferencovaný produkt oproti konkurenci a substitutům	Malá distribuční síť	Rizikové financování	Organizace a řízení zaměstnanců	Osvětlení areálu a hřišť	Špatné hmotné zázemí (šatny)	Absence komunikačního plánu	Zvyšující se finanční podpora sportu ze strany státu	Sport je stále populární u dětí	Demografická situace v oblasti činnosti	Hrozba ekonomické krize	Rostoucí trend e-sportu	Vysoká hrozba substitutů	Vyjednávací schopnost odběratelů
Silné stránky	Nízká cena oproti substitutům	1,00	0,33	5,00	7,00	0,20	7,00	0,20	0,33	0,14	0,20							
	Dobré umístění hlavního areálu	3,00	1,00	1,00	3,00	0,20	0,33	0,20	5,00	1,00	3,00							
	Vlastnictví areálu a majetku	0,20	1,00	1,00	5,00	0,33	1,00	0,20	5,00	0,33	3,00							
Slabé stránky	Málo diferencovaný produkt oproti konkurenci a substitutům	0,14	0,33	0,20	1,00	0,20	0,20	0,14	0,33	0,14	0,33							
	Malá distribuční síť	5,00	5,00	3,00	5,00	1,00	1,00	0,20	3,00	0,33	5,00							
	Rizikové financování	0,14	3,00	1,00	5,00	1,00	1,00	0,33	3,00	0,20	3,00							
	Organizace a řízení zaměstnanců	5,00	5,00	5,00	7,00	5,00	3,00	1,00	7,00	3,00	7,00							
	Osvětlení areálu a hřišť	3,00	0,20	0,20	3,00	0,33	0,33	0,14	1,00	0,20	3,00							
	Špatné hmotné zázemí (šatny)	7,00	1,00	3,00	7,00	3,00	5,00	0,33	5,00	1,00	5,00							
	Absence komunikačního plánu	5,00	0,33	0,33	3,00	0,20	0,33	0,14	0,33	0,20	1,00							
Příležitosti	Zvyšující se finanční podpora sportu ze strany státu											1,00	5,00	0,33	5,00	5,00	3,00	5,00
	Sport je stále populární u dětí											0,20	1,00	0,33	3,00	0,20	5,00	3,00
	Demografická situace v oblasti činnosti											3,00	3,00	1,00	3,00	0,20	5,00	3,00
Hrozby	Hrozba ekonomické krize											0,20	0,33	0,33	1,00	0,14	1,00	1,00
	Rostoucí trend e-sportu											0,20	5,00	5,00	7,00	1,00	5,00	7,00
	Vysoká hrozba substitutů											0,33	0,20	0,20	1,00	0,20	1,00	3,00
	Vyjednávací schopnost odběratelů											0,20	0,33	0,33	1,00	0,14	0,33	1,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 17: Matice IFE a EFE z pohledu Bc. Františka Rozhona

Výsledná matice IFE		Váha	Stupeň vlivu	Součin
Silné stránky	Nízká cena oproti substitutům	0,051	3,000	0,154
	Dobré umístění hlavního areálu	0,077	3,000	0,232
	Vlastnictví areálu a majetku	0,065	1,000	0,065
Slabé stránky	Málo diferencovaný produkt oproti konkurenci a substitutům	0,018	1,750	0,032
	Málo početná distribuční síť	0,132	2,750	0,362
	Rizikové financování	0,075	2,500	0,187
	Organizace a řízení zaměstnanců	0,309	1,000	0,309
	Osvětlení areálu a hřišť	0,041	3,000	0,124
	Špatné hmotné zázemí (šatny)	0,194	1,500	0,291
	Absence komunikačního plánu	0,037	1,000	0,037
Celková váha:		1,000	Celkové hodnocení:	1,793

Výsledná matice EFE		Váha	Stupeň vlivu	Součin
Příležitosti	Zvyšující se finanční podpora sportu ze strany státu	0,267	2,750	0,735
	Sport je stále populární u dětí	0,099	2,750	0,272
	Demografická situace v oblasti činnosti	0,200	2,500	0,499
Hrozby	Hrozba ekonomické krize	0,047	1,500	0,070
	Rostoucí trend e-sportu	0,294	1,000	0,294
	Vysoká hrozba substitutů	0,053	1,500	0,080
	Vyjednávací schopnost odběratelů	0,040	1,750	0,070
Celková váha:		1,000	Celkové hodnocení:	2,020

Zdroj: Vlastní zpracování