

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE



MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV ZÁVĚREČNÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Návrh a implementace strategie v tréninkovém a diagnostickém centru HDC Czech Republic

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

8/2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Petr Hlinka / DMBA 40

JMÉNO VEDOUCÍHO ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

doc. RNDr. Mirko Křivánek, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou závěrečnou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této závěrečné práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo:

V příbrami 10.07.2020

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu závěrečné práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé závěrečné práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem závěrečné práce je identifikace současného stavu tréninkově-diagnostického centra HDC Czech Republic. Dílčím cílem je stanovení krátkodobých a střednědobých cílů a volba cest, které povedou k jejich naplnění.

2. Výzkumné metody:

V závěrečné práci je realizován kvalitativní výzkum prostřednictvím strukturovaného pozorování, ve kterém se autor práce zaměřil na předem připravené jevy v organizaci HDC Czech Republic. V práci je použita analýza vnitřního prostředí ve struktuře 7P, která je shrnutá do závěrečné analýzy SWOT. V další části práce je sestavena také analýza konkurence vnějšího prostředí. Na základě pozorování a realizovaných analýz autor navrhoval a realizoval jednotlivé kroky vedoucí k naplnění stanovených cílů.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z pozorování a realizaci analýz vnitřního a vnějšího prostředí, které je shrnuto v závěrečné analýze SWOT, byly zjištěny slabé a silné stránky spolu s hrozbami a příležitostmi. Autor práce se při realizaci sestavení a implementace strategie zaměřuje především na odstranění slabých stránek a využívání objevených příležitostí. Ve výzkumu je autorem zjištěno 11 slabých stránek a 12 příležitostí. Mezi největší slabiny HDC Czech Republic patří chybějící organizační struktura a zcela špatně a nedostatečně nastavené kompetence a odpovědnosti za jednotlivé činnosti a procesy. Další slabou stránkou centra je nedostatek trenérů, především těch vzdělaných a jazykově vybavených. Další slabou stránkou je zaměření pouze na lední hokeji a především chybějící marketingová komunikace a nedostatečná struktura webových stránek. Mezi největší příležitosti patří rozšíření poskytovaných služeb postavených na unikátní diagnostice a technologii do dalších sportovních odvětví.

4. Závěry a doporučení:

Na základě zjištěných výsledků autor nejprve doplnil a sestavil nový trenérský tým, který tvoří mladí, vzdělaní a perspektivní trenéři. V další fázi autor navrhl a sestavil organizační strukturu HDC Czech Republic, která před jeho nástupem do funkce nebyla definována. V rámci této struktury autor rozdělil a nastavil kompetence a zodpovědnosti za jednotlivé pracovní procesy a postupy s cílem zlepšit a zefektivnit nabízené služby. Následně autor společně s hlavním trenérem upravil a rozšířil nabízené programy.

Na základě objevených příležitostí, které vzešly ze zpracovaných analýz a pozorování, autor rozšířil poskytované služby pro další sporty. Mezi prvními sporty, které autor oslovil byl fotbal, florbal, požární sport, tenis a krasobruslení. Autor práce tak našel možnost, jak významně zvýšit výnosy z nabízených služeb a zároveň se vyhnul riziku, že budou ekonomické výsledky centra závislé pouze na ledním hokeji a hokejovému kalendáři.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnik, Strategie podniku, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýza, Strategický management

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this final work is to identify the current state of the training and diagnostic center HDC Czech Republic. The partial goals are the setting of target and medium-term goals and the selection of paths that lead to their fulfillment.

2. Research methods:

In this final work, a qualitative research is realized through structured observation, in which the author focused on pre-prepared phenomena in the organization HDC Czech Republic. The work uses the analysis of the internal environment in the 7P structure, which is summarized in the final SWOT analysis. This work is also compiled an analysis of the competition of the external environment in the next part. Based on the observations and realized analyzes, the author designed and implemented individual steps leading to the fulfillment of the set goals.

3. Result of research:

From the observation and implementation of the analyzes of the internal and external environment, which is summarized in the final SWOT analysis, weaknesses and strengths were identified together with threats and opportunities. The author of the thesis is focused on the elimination of weaknesses and the use of discovered opportunities in the implementation of the compilation and implementation of the strategy. The author identified 11 weaknesses and 12 opportunities in the research. The biggest weaknesses of HDC Czech Republic include the lack of organizational structure and completely poorly and insufficiently set competencies and responsibilities for individual activities and processes. Another weakness of the center is the lack of coaches, especially those who are linguistically educated. Another weakness is that there is focus on ice hockey only as well as the lack of marketing communication and insufficient website structure. One of the biggest opportunities is the expansion of the services provided based on unique diagnostics and technology to other sports.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the results, the author first supplemented and assembled a new coaching team, which consists of young, educated and promising coaches. In the next phase, the author designed and compiled the organizational structure of HDC Czech Republic, which was not defined before he took office. Within this structure, the author divided and set competencies and responsibilities for individual work processes and procedures in order to improve and streamline the services which are offered. Subsequently, the author, together with the head coach, modified and expanded the programs which are offered.

Based on the discovered opportunities that arose from the processed analyzes and observations, the author expanded the services provided for other sports. Among the first sports that were addressed by the author were football, floorball, fire sports, tennis and figure skating. The author of the work found out a way to significantly increase revenues from the services offered and at the same time avoided the risk that the economic results of the center will depend only on ice hockey and the ice hockey calendar.

KEYWORDS

analysis of inside and outside business environment, business strategy, strategic management

JEL CLASSIFICATION

M2 Business Economics,
M11 Production management
M31 Marketing

ZADÁNÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Petr Hlinka
Studijní program:	Master of Business Administration (MBA)
Studijní skupina:	DMBA 40
Název závěrečné práce:	Návrh a implementace strategie v tréninkovém a diagnostickém centru HDC Czech Republic
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část Definice pojmů, podnik a podniková strategie, proces formulace podnikové strategie, definice poslání a cílů podniku, zhodnocení alternativ a volba strategie podniku, proces implementace, metodika3. Praktická část Popis tréninkového a diagnostického centra HDC, implementace procesu formulace podnikové strategie, stanovení poslání a cílů HDC Czech Republic, návrh a implementace celkové strategie, zhodnocení výsledků4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ČERVENÝ, R. <i>Business plán: krok za krokem</i>. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.• FOTR, J. <i>Tvorba strategie a strategické plánování</i>. 1. vyd., Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.• HANZELKOVÁ, A. <i>Strategické řízení: teorie pro praxi</i>. 3. vyd., Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.• STROH, P. J. <i>Business Strategy: Plan, Execute, Win</i>. New Jersey: Hoboken, 2014. ISBN 978-1-118-87844-6.• ZUZÁK, R. <i>Strategické řízení podniku</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 12. 2019• Zpracování teoretické části do 01. 02. 2020• Zpracování praktické části do 15. 03. 2020• Finální verze do 01. 05. 2020
Vedoucí práce:	doc. RNDr. Mirko Křivánek, CSc.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 12. 2019

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Podnik, poslání a cíle podniku	3
2.2 Strategie podniku a strategické řízení	5
2.3 Strategické plánování	7
2.4 Analýzy pro strategické plánování	10
2.5 Okolí podniku	15
2.6 Metodika	17
3 Analytická část práce	18
3.1 Představení Hockey Development Centre Czech Republic	18
3.2 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí	22
3.3 Navržení strategie, cílů a základních bodů, které je třeba v HDC realizovat	30
4 Závěr	37
5 Literární zdroje	39
Přílohy	I

Obsah grafů, obrázků a tabulek

Seznam grafů

Graf: 1: Cílový odhad prodeje služeb HDC Czech Republic za rok 2021 35

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces strategického řízení 7

Obrázek 2: Alternativní přístup ke struktuře 7P dle Červeného (2014, s. 119) 11

Obrázek 3: Porterův model 13

Obrázek 4:SPACE analýza..... 14

Obrázek 5:Životní cyklus produktu a vztah k bostonské matice 14

Obrázek 6:Vizualizace HDC Czech Republic 19

Obrázek 7:Integrovaný model rozvoje hokejové hráče..... 20

Obrázek 8: Systém práce v HDC Czech Republic 21

Obrázek 9:Mapa hokejových klubů a center v ČR..... 29

Obrázek 10: Organizační struktura HDC Czech Republic..... 31

Obrázek 11: Marketingový plán akcí HDC Czech Republic 34

Seznam tabulek

Tabulka 1:Seznam hokejových klubů v ČR..... 28

Tabulka 2: Seznam existujících konkurenčních hokejových center28

Seznam zkratek:

ACC - Ubytování
ANT - Antropometrie (InBody)
BA - Analýza krevních vzorců
BIOCH - Biochemie (krev)
BOX - Boxerský trénink
BRD - Strava
CK - Analýza hladiny kreatin kinézy
COMP - Kompenzační cvičení
CORE - „Core“ cvičení
CORR - Korekční cvičení
FCE - Kondičně-koordináční cvičení
FCT - Testování kondičně-koordináčních schopností
FMS - Diagnostika pohybových stereotypů „FMS“
FRM - Přátelské utkání
HC Příbram – Hokejový klub Příbram
HDC – Hockey Development Centre
HDTS – Hockey Development Training Systems
HET - Pečenové testy (krev)
HST - Trénink na hokejovém trenažeru
ICE - Trénink na ledě
INM - Zápalové body (krev)
LIM - Lipidový metabolismus (krev)
MA - Mentální analýza
NUT - Nutriční poradenství
PHY - Vyšetření od fyzioterapeuta
PWG - Power Gate test na hokejovém trenažeru
REC - Doporučení na základě výsledků
REG - Doporučení regeneračních aktivit
RES - Výsledky
SA - Analýza techniky bruslení
SBU – Strategic business unit
SHA - Trénink stickhandlingu
SP - Stride Power test na hokejovém trenažeru
STR - Silový trénink

T-ICE - Sport Testing na ledě

TO - Tryout

TOU - Turnaj

TP - Tréninkový plán

WNG - Wingate test na hokejovém trenažéru

1 Úvod

Tématem závěrečné práce je návrh a implementace strategie v tréninkovém a diagnostickém centru HDC Czech Republic, které vzniklo v zázemí zimního stadionu města Příbrami.

Autor této práce byl osloven s nabídkou nastoupit na pozici výkonného ředitele nově vzniklého diagnosticky-tréninkového centra pro rozvoj hráčů ledního hokeje v Příbrami. HDC Czech Republic bylo ve druhém měsíci svého provozu od oficiálního otevření a pracovali v něm pouze tři zaměstnanci, kteří pomáhali s počátečním rozjezdem. Autor práce nabídku přijal a rozhodl se využít získané vědomosti ze studia MBA v praxi. Z tohoto důvodu si jako téma závěrečné práce vybral návrh a implementaci strategie v tréninkovém a diagnostickém centru HDC Czech Republic. Cílem této práce je identifikace současného stavu tréninkově-diagnostického centra HDC Czech Republic, stanovení krátkodobých a střednědobých cílů a volba cest, které povedou k jejich naplnění.

Teoreticko-metodologická část závěrečné práce je soustředěna především na rešerši odborné literatury. Tato část práce je čerpána z vybrané odborné literatury, která se věnuje tématům jako podnikatelský a projektový záměr, strategie podniku, vnitřní a vnější analýza podniku, vyhodnocování rizik a příležitostí, konkurenční výhoda a další. Tato část práce byla vypracována vzhledem k praktické části práce, která navazuje na teoreticko-metodologickou část.

Praktická část závěrečné práce navazuje a vychází především z poznatků, které byly popsány a představeny v teoreticko-metodologické části práce. Autor zde zachycuje první kroky, které realizoval po nástupu do funkce výkonného ředitele HDC Czech Republic. Autor nejprve pomocí interní analýzy ve struktuře 7P a jejímu shrnutí prostřednictvím analýzy SWOT identifikoval současný stav HDC a poté na základě zjištěných výsledků identifikoval největší problémy a slabé stránky centra společně s příležitostmi, které v hokejovém diagnosticky-tréninkovém centru nastávají. Na základě zjištěných výsledků autor volí sedm krátkodobých cílů, na které se v prvním období svého působení ve funkci zaměří. Na základě pozorování, realizaci rozhovorů se stávajícími zaměstnanci, hledání efektivních cest a ukazatelů, autor práce postupně vytváří novou organizační strukturu, trenérský tým, nové pracovní procesy a další dílčí kroky, které vedou ke společnému cíli – stabilizovat a udržovat HDC Czech Republic v kladných číslech a získat jeho výhradní postavení na trhu s komplexním rozvojem hráčů ledního hokeje. Autor postupně nastavuje kompetence a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců a společně s týmem na kterém se rozhodl vystavět budoucnost centra, hledá nové možnosti působení a rozšiřování nabízených služeb. Díky svým kontaktům a aktivnímu přístupu autor práce sestavil mladý, vzdělaný a perspektivní tým, který společnými silami dostává nabízené služby na vyšší úroveň.

Hlavní strategií a cílem HDC je dle autora držet po celý rok kladný výsledek hospodaření – tedy po započtení odpisů a investice. K tomuto výsledku mají přispět především měsíce duben, květen, červen, červenec a srpen. V rámci těchto měsíců musí být výsledky hospodaření dostatečně vysoké, aby „finančně dotovaly“ měsíce ostatní. Bohužel letošní silná sezóna byla negativně poznamenána COVIDem a tím, že firma není na trhu dostatečně dlouhou dobu (nemá vytvořenou dostatečně velkou zákaznickou základnu - přibližně 700 zákazníků).

Ve střednědobém výhledu (cca do 6 měsíců) je dle autora nutné standardně vydělávat i na odpisy, především z důvodu, aby bylo možné vyměňovat nefunkční vybavení centra za nové. Ve výhledu do jednoho roku je nutné umět příjmově pokrývat i investice.

Ve výhledu jednoho roku je dle autora nezbytné získat a rozšířit současnou databázi zákazníku nad úroveň 700 aktivních zákazníků. Hodnota, ke které chce autor směřovat, a která bude ukazatelem úspěšnosti, je 500 000,- Kč měsíčního obratu (rozdíl mezi výnosy z prodeje a nákladů z prodeje).

HDC Czech Republic je v současné době, 9 měsíců po nástupu autora na post výkonného ředitele centra a realizováním jednotlivých kroků a cest, největším a nejmodernějším centrem pro rozvoj hráčů ledního hokeje v České republice. HDC disponuje nejnovějšími technologiemi a vzdělanými trenéry, kteří dohlížejí na kvalitu poskytovaných služeb a tréninkového procesu. V současné době se autor práce soustředí na vytvoření akademie pro talentované hráče ledního hokeje a možnost spolupráce s firmou Bauer, která je jedničkou na trhu v oblasti hokejového vybavení a která by se chtěla finančně a materiálně podílet na projektu akademie a výběrových týmu v HDC Czech Republic.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V této kapitole závěrečné práce jsou představeny, definovány a popsány následující termíny: podnik a podniková strategie, proces formulace podnikové strategie, definice poslání a cílů podniku, zhodnocení alternativ a volba strategie podniku, proces implementace strategie a další. V poslední řadě je v této teoreticko-metodologické části sepsána také metodická část, která slouží k zpracování praktické části.

2.1 Podnik, poslání a cíle podniku

V této podkapitole jsou stručně popsány a vysvětleny pojmy, které autor v této závěrečné práci zmiňuje a které využívá při sestavení práce a naplnění jejího cíle. Mezi pojmy, které budou popsány v následující podkapitole patří: podnik a jeho poslání a cíle a také vliv změn poptávky vůči podniku.

Podnik

Dvořáček (2012, s. 1) ve své publikaci definuje podnik jako jakýkoliv subjekt, jenž vykonává činnost, která spočívá v nabízení služeb, nebo zboží na trhu. Autor doplňuje, že není rozhodující, zda podnik při své činnosti dosahuje zisku nebo nikoli, ale že oslovuje své potencionální zákazníky s nabídkou svých činností. Synek (2011, s. 20) s autorem souhlasí a popisuje podnik jako základní jednotka v níž je zákazníkům poskytována výroba nebo služba.

Mulačová, Mulač a spol (2017, s. 15) oponují, že uspokojování potřeb zákazníků je pouhým předpokladem firemního úspěchu, nikoliv zárukou. Důležitá je ekonomická rovina, žádné podnikání nedává smysl, pokud vlastníkovu nepřináší finanční zisky. Dále Mulačová, Mulač a spol (2017, s. 16) dodávají, že každá forma podnikání je spojena s rizikem neúspěchu. Velikost neúspěchu se liší podle druhu činnosti, velikosti a finanční stability podniku, úrovně konkurence a také vlivu mnoha dalších faktorů. Podnikání nemusí skončit zhodnocením vložených prostředků, ale také i znehodnocením, nebo úplnou ztrátou.

Poslání a cíle podniku

Souček (2015, s. 326) ve své publikaci definuje poslání jako misi každého podniku, jejíž úkolem je spojit pracovníky a motivovat je k naplnění této mise, tedy prezentovat veřejnosti záměry podniku tak, aby případní potencionální klienti pochopili, že podnik je pro ně tím správným dodavatelem. Poslání podniku by mělo podle autora také vyjadřovat společenskou odpovědnost firmy, která by podle autora měla vyjadřovat skutečnost, že podnik nebo firma není pouze subjektem na vydělávání peněz, ale že má v lidské společnosti daleko širší poslání. Hanzelková (2017, s. 22) popisuje trochu rozdílněji než Synek. Autorka ve své publikaci poslání každé firmy koresponduje se základními představami zakladatelů podniku o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci, jaké potřeby a jakými výrobky a službami budou firmy svým zákazníkům tyto potřeby uspokojovat. Autorka dokončuje myšlenku tvrzením, že každá firma nebo podnik existuje proto, aby naplňoval určité poslání, pro které vzniknul.

Červený (2014, s. 14) taktéž popisuje poslání firmy jako misi, totožně se Součkem. Mise dle Červeného plní hned několik funkcí. První funkce vyjadřuje strategický záměr top managementu a vlastníků podniku, kdy strategie podniku navazuje na její misi.

Druhou funkcí mise je dle autora vnější informační význam, který vysílá poslání (mise) podniku směrem k veřejnosti. Veřejná mise poskytuje vnějšmu prostředí možnost pro utváření názoru na firmu, hlavně také informovanost k mimořádným činitelům – akcionářům, lidským zdrojům ve firmě, zákazníkům a dodavatelům.

Mulačová, Mulač a spol (2017, s. 15) definují smysl podnikání jako zhodnocení vloženého kapitálu. Tuto skutečnost lze aplikovat na všechny podniky bez ohledu na velikost firmy, typologii či druh určitého odvětví. Podnik je nástroj na výrobu finančních prostředků pro jejich vlastníky. Cílem každého podnikatele je zvyšování hodnoty podniku. Vlastní podniková činnost je z pohledu majitele firmy jen nástrojem finančního růstu. Klíčovým prvkem je správný předmět podnikání a podnikatelský záměr. Třetí funkcí mise je základní norma pro chování řadových zaměstnanců i top managementu.

Souček (2015, s. 328) ve své publikaci popisuje cíle podniku jako žádoucí stavy, které mají být v určité budoucnosti dosaženy, a které může management firmy měřit příslušnými předem nastavenými indikátory. Autor dodává, že určení strategických cílů je velmi náročnou činností, která ovlivňuje budoucí existenci firmy, její vývoj a efektivnost. Shodně popisuje cíle podniku také Hanzelková (2017, s. 10) a doplňuje, že různé podniky mohou mít různé cíle, které jsou posuzovány z hlediska času. Některé cíle jsou dle autorky sledovány z krátkodobého hlediska a jiné z hlediska dlouhodobého. Hanzelková (2017, s. 11) spolu se Součkem (2015, s. 329) shodně uvádějí že cíle jakéhokoliv podniku by se měli držet pravidla „SMART“ měly by tedy být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a také časově ohraničené. Zkratka „SMART“ je tvořena prvními písmeny anglických slovíček:

- S (stimulating)
- M (measurable)
- A (acceptable)
- R (realistic)
- T (timed).

Fotr (2012, s. 37) toto pravidlo dále rozšiřuje o písmena E a R.

- E (ethical) firma pracuje v souladu s etickým přístupem,
- R (resourced) firma je zaměřena na zdroje.

Jakubíková (2013, s. 25) uvádí podnikové cíle do pěti kategorií, které se třídí dle různých kritérií:

- Třídění podle významu – vrcholové či podřazené a mezicíle, které se nedají přiřadit ani do jedné, ani do druhé skupiny.
- Třídění dle velikosti - maximalistické a minimalistické, dále cíle omezené a neomezené
- Třídění dle časové náročnosti – cíle dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé, trvalé či přechodné, dynamické a statické.

Vliv změn poptávky na podnik

Jurečka (2018, s. 60) popisuje poptávku především jako preferenci po určitém produktu. Pokud se u zákazníků preference po daném statku zvýší, navyšuje se tím také poptávka. Takové zvýšení poptávky obvykle souvisí s módou (trendy). Jurečka dále popisuje reklamu jako hlavní nástroj, kterým firmy ovlivňují preference zákazníků. Očekávání spotřebitelů především

ovlivňuje cena výrobku, dostupnost, nebo výměna za novější model. Díky vlivu těchto faktorů spotřebitelé mohou zvýšit poptávku aktuální, nebo naopak odložit nákup do budoucna. Kozel a kol (2011, s. 21) popisují poptávku jako souhrn zboží či služeb, které jsou potencionální zákazníci schopni nakoupit. Pokud marketingový přístup předpokládá poptávku jako naplňování přání a potřeb zákazníků, poté mohou firmy předpokládat očekávající přiměřenou poptávku, která jim bude vytvářet zisk, či podíl na trhu, nebo jiný cíl, který firma sleduje. Zuzák (2011, s. 18) popisuje hlavní faktory, které ovlivňují vliv poptávky na trhu, jako zintenzivnění konkurence, rychlost změn, výskyt nových výrobků a odvětví, změny v odbytu výrobků vlivem státu či nadnárodních celků. Zuzák dále uvádí, že podniky se stále více častěji dostávají do situací, které vyžadují rychlou reakci na změny trhu. K dispozici jsou jen dvě varianty řešení – buď se podnik na změnu adekvátně přizpůsobí, nebo zanikne. Tento jev Zuzák přirovnává k teorii Darwina, kdy nepřežije nejsilnější, nebo nejinteligentnější druh, ale ten, který se dokáže přizpůsobit změně.

Dále Zuzák (2011, s. 25) doplňuje změnu vlivem vnějších podnětů na podnik dvěma body:

- Podnik stojí před rozhodnutím, zda na změnu v okolí reagovat změnou vlastního chování a tím riskovat případný neúspěch, nebo cestou do slepé uličky.
- Druhou možností je na změnu nereagovat a tím fungovat v relativní jistotě, ale s rizikem například ve formě zaostávání za konkurencí, nebo nevyužití potenciálu příležitosti, ztráty podílu na trhu atd.

Jurečka (2018, s. 60-61) uvádí, že ke změně poptávky také patří různá opatření vlády či jiných státních orgánů. Pokud je například přijato nařízení povinně používat dětskou autosedačku, dojde automaticky k zvýšení poptávky po tomto statku. Nebo to mohou být nové epidemie, například ptačí chřipka, která snížila poptávku po drůbežím mase a zároveň se zvýšil odbyt léků proti chřipce. S tímto výrokem souhlasí Zuzák (2011, s. 18) a popisuje ho jako diskontinuitu – stav například při krizi či státních převratů následující příznaky, které mají globální či technický dopad.

2.2 Strategie podniku a strategické řízení

Souček (2015, s. 5) ve své publikaci popisuje podnikovou strategii jako nástroj managementu, který udává základní směr dalšího rozvoje a směřování podniku a určuje hlavní a důležité strategické operace. Autor dále dodává, že v každé firemní strategii musí být obsaženy základní prvky do kterých patří: mise a vize podniku, strategické cíle a také strategické operace podniku. Autor znovu zdůrazňuje, že všechny tyto součásti musí být ve firemní strategii použity.

Shodný názor má také Hanzelková (2017, s. 7), která strategii popisuje jako základní prvek každého podniku, který vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou bude směřovat firma pro dosažení předem vytyčených firemních cílů. Souček (2015, s. 5) autorku doplňuje a říká, že základním úkolem jakékoliv firemní strategie musí být připravit podnik na budoucnost tak, aby mohl být podnik lokálně, či celosvětově konkurenceschopný. Autor dodává, že podmínkou úspěšnosti podnikové strategie je především její unikátnost.

Hanzelková (2017, s. 7) se s autorem shoduje a přidává, že součástí podnikové strategie je také strategické řízení. Červený (2014, s. 16) dodává, že strategie by také měla vyjadřovat základní představy o tom, jakou cestou budou strategické cíle dosaženy. Je nutné predikovat budoucí činnost podniku, jejíž realizací podnik dovede k naplnění vlastních strategických cílů.

Pokud firma chce cíleně zvýšit objem zisku, podnik tohoto cíle může dosáhnout za určitých podmínek a různými postupy - například zvýšením ceny, nebo nabídky, snížením nákladů či přechodem na výhodnější trh. Zvyšování zisku lze dosáhnout využitím různých strategií.

Strategické řízení

Červený (2014, s. 11) strategické řízení popisuje jako činnost, která je uskutečňována vrcholovým managementem, nebo vlastníky firmy. Strategické řízení zahrnuje aktivity, které jsou zaměřeny na řízení a plánování dlouhodobého rozvoje podniku, také na udržování roviny mezi disponibilními zdroji včetně lidských, dlouhodobých cílů a rovněž na soulad mezi podnikem a podnikatelským prostředím, ve kterém podnik figuruje.

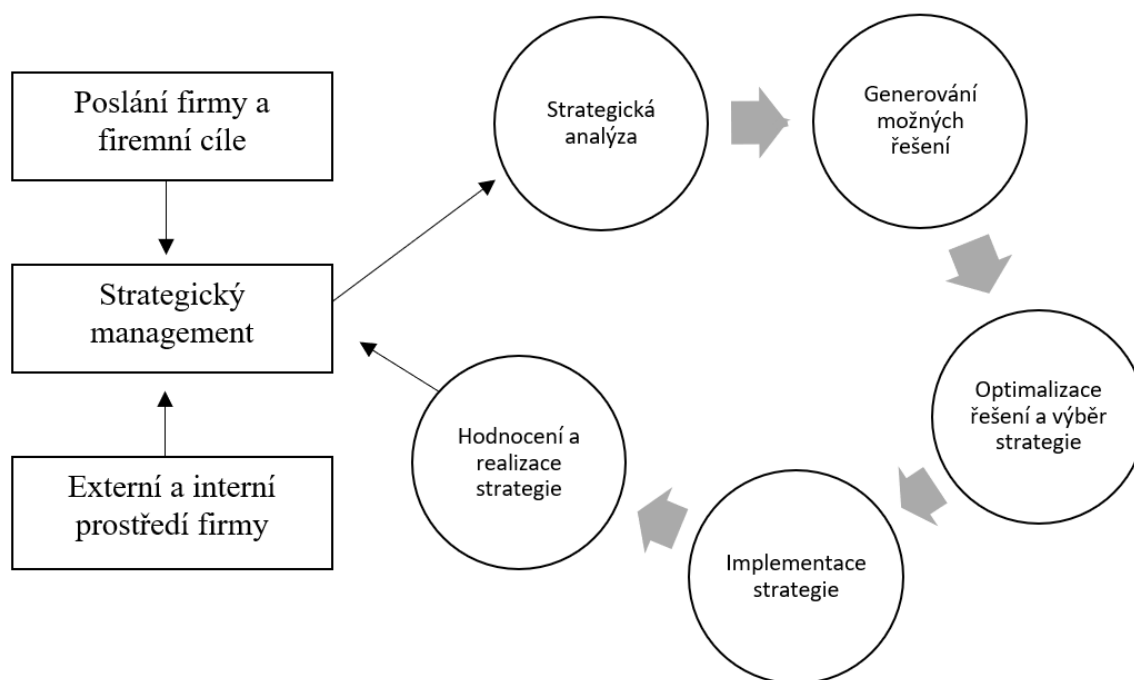
Hanzelková (2017, s. 4) popisuje strategické řízení jako aktivity podniku, které jsou zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním podniku, jeho zvolenými dlouhodobými cíli a také disponibilními zdroji. Zároveň tyto aktivity podle autorky musejí udržovat v dlouhodobém souladu také vnitřní prostředí podniku a prostředí v němž firma existuje a vykonává svou podnikatelskou činnost. Autorka zdůrazňuje, že podstatou a klíčovým úkolem strategického řízení je formulace strategií a jejich následná realizace. Souček (2015, s. 5) strategické řízení popisuje jako proces, jímž je firemní strategie implementovaná a neustále aktualizována v souladu s vývojem okolí a také i vlastního podniku. Souček doplňuje, že podstatou systému strategického řízení je neustále a opakující se sledování makro i mikrookolí podniku a spolu s systematickým hodnocením strategických operací. Závěrem autor zdůrazňuje, že velmi důležitá je pravidelná periodicita hodnocení těchto operací. Hanzelková (2017, s. 6) s popisem podstaty strategického řízení se Součkem souhlasí a také ona ve své publikaci popisuje, že strategické řízení by mělo v určitých logicky navazujících krocích a mělo by probíhat především jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se na sebe navzájem navazujících kroků, jenž začínají vymezením poslání firmy a jejich cílů a důkladnou strategickou analýzou a končí formulací možných variant řešení strategií, výběrem a implementací optimálních strategií a také kontrolou a korekcemi v průběhu jejich realizace. Autorka toto dále uzavírá myšlenkou, že dobře fungující strategické řízení podniku je svým způsobem více důležité, nežli samotná strategie – plán, dokument, který si firma stanovila. Souček (2017, s. 13) se závěrem autorky souhlasí a přidává, že bez dobře zvolené strategie podniku a nastaveném strategickém řízení nemůže management firmy smysluplně rozhodovat a zajišťovat tak úspěšný rozvoj firmy.

Fotr (2012, s. 25) souhlasí s Hanzelkovou a Součkem a dodává, že je nutné zdůraznit také tvůrčí rovinu strategického řízení. Strategické řízení je dle Fotra vědou a zároveň i uměním skloubit praktické znalosti a také intuici v potřebné míře pro vytvoření a udržení klíčových kompetencí organizace. Fotr (2012, s. 25-26) uvádí několik bodů, které zdůrazňují důležitost a přínosy strategického řízení:

- aktivní vývoj firmy na vlastní budoucnosti
- snaha o dosažení porozumění všech zúčastněných stran ve firemních činnostech
- zvýšení prodeje a tím i konkurenceschopnosti
- sledování kroků konkurence

- sledovat změny, které se provádějí ve firmě
- efektivní využívání zdrojů a času
- včasné zabránění případných destruktivních rizik

Obrázek 1: Proces strategického řízení



Zdroj: Červený (2014, s. 13) vlastní zpracování

2.3 Strategické plánování

Součástí této podkapitoly závěrečné práce je přiblížení pojmu strategické plánování, postupy a základní metody vhodné pro volbu a vytvoření firemní strategie, kterými se autor řídí v praktické části této práce. V rámci následující podkapitoly budou uvedeny tyto pojmy: historie a formulace podnikové strategie, implementace podnikové strategie a další.

Historie strategického plánování

Stroh (2014, s. 7-8) popisuje, že mnoho z toho, co o strategickém plánování víme, vychází z vojenské strategie. Například hierarchie a disciplína, které se dnes používají a vyžadují. Takové dny, kdy je jediný lídr, který je ve vedení a zná všechny faktory a procesy v podniku, jsou dle Stroha dávno pryč. Autor dále uvádí, že firma musí mít vůdce, ale tato osoba více, než kdy jindy musí být mistrem ve svém povolání a musí být schopen si spojovat mnoho aspektů podnikání v dnešní globalizované ekonomice. S tím souhlasí Fotr (2012, s. 22) a dodává, že principy řízení jsou staré tisíce let. Organizaci, plánování a kontrolu již Egypťané využívali při stavbě pyramid, nebo například Alexandr Veliký, který zaměstnával skupinu lidí pro koordinaci svých vojenských aktivit. Se Strohem také souhlasí Zuzák (2011, s. 32) a uvádí, že dosahování firemních cílů je stále chápáno jako permanentní válkou nejen mezi podnikem a jeho konkurenty.

Strategické plánování

Dle Fotra a kol. (2017, s. 22) mnoho autorů rozlišuje tři základní části strategického managementu – formulace, implementace a hodnocení strategie. Prioritně se jedná o přechod od vymezení dlouhodobých cílů a priorit podniku a také k jejich naplňování pomocí krátkodobých aktivit v konfrontaci s dopadem jiných faktorů na podnikatelské prostředí, které podnik nemůže predikovat ani nijak ovlivňovat. Dále autor uvádí, že je důležité vytvářet různé scénáře pro různá potencionální rizika. Zuzák (2011, s. 37) souhlasí a upřesňuje fakt, že manažeři pro svou komplexnost musejí být strážníci a zároveň analytici. Fotr (2012, s. 27) uvádí, že nástrojem, který identifikuje faktory ovlivňující strategický záměr podniku, se nazývá analýza prostředí, díky které je možné určit externí příležitosti, ale také hrozby a vymežit interní silné a slabé stránky. Dále autor upřesňuje, že je důležité predikovat více variant vývoje strategických plánů a zvolit vhodný výběr varianty, která je vhodná pro aktuální situaci.

Hanzelková (2017, s. 43) ve své publikaci zmiňuje, že každá firemní strategie by měla být sestavena na základě reálných faktů, které vzejdou z uskutečněných analýz. Tyto analýzy jsou zaměřené na důležité a podstatné jevy, jenž mají značný vliv na volbu strategie. Grasseová (2010, s. 43) popisuje, že základ pro formulaci a výběr firemní strategie tvoří strategická analýza, skládající se z širokého spektra analýz. Cílem strategické analýzy je podle autorky identifikovat a vyhodnotit fakta, která jsou relevantní z hlediska formulace strategie. Autorka proto nedoporučuje obecně danou strukturu a postup zpracování strategické analýzy. Grasseová (2010, s. 44) nicméně radí, že by strategická analýza měla zahrnovat analýzu zainteresovaných stran, analýzu vnitřního a vnějšího prostředí a SWOT analýzu. Autorka dále upozorňuje na fakt, že výsledkem strategické analýzy musí být odpověď na dvě základní strategické otázky: kde se právě nacházíme a kam můžeme směřovat. Hanzelková (2017, s. 44) s definicí předchozí autorky souhlasí a sděluje, že podle toho, na co jsou strategické analýzy zaměřeny a jak jsou zpracovány, lze rozlišit čtyři základní druhy analýz:

- Analýza nadřazeného patra
- Analýza vnějšího prostředí firmy
- Analýza očekávání důležitých stakeholders
- Analýza interního prostředí firmy

Hanzelková zmiňuje, že tyto čtyři základní analýzy by se měly uskutečnit před jakoukoliv formulací firemní strategie. Urban (2018, s. 67) však uvádí, že hlavními metodami pro formulaci podnikové strategie jsou Porterův model pěti sil, SLEPT analýza, SWOT analýza, SPACE analýza a metoda matice BCG. Červený (2014, s. 42) se ve své publikaci shoduje s autorkami Grosseovou, Hanzelkovou a shrnuje strategickou analýzu na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí.

Červený (2014, s. 42) ve své publikaci do analýzy vnějšího prostředí zařazuje analýzu nadřazeného patra, SLEPT analýzu, Porterovu analýzu pěti sil a také analýzu očekávání důležitých stakeholders. Mezi vnitřní analýzy autor řadí analýzu interního prostředí firmy a analýzu SWOT. Dle Červeného (2014, s. 30) by každá byznys strategie měla specifikovat své strategické cíle díky využití prvků z rozšířeného marketingového mixu.

Do toho mixu patří – product (výrobky a služby), price (cena), place (vymezení trhu na kterém se nacházíme), promotion (distribuční kanály a marketing), people (lidské zdroje ve firmě), process (procesy ve firmě od zásobování, výrobu, po procesy které uspokojují zákazníky), planning, řízení organizace, plánování, firemní kultura).

Červený (2014, s. 31) dodává, že mix 7P není dogmatem, ale spíše technickou pomůckou, která usnadňuje formulaci vytvoření návrhu strategie.

Alternativní směry strategického rozvoje

Hanzelková (2017, s. 150-151) pokud je vymezena oblast podnikání a je uskutečněno rozhodnutí o konkurenční strategii, poté je možné přistoupit k vymezení dalších alternativních strategických rozhodnutí. Ve fázi strategie jsou nejdůležitější tyto otázky, které vycházejí z výsledků analýzy okolí a interních faktorů podniku: (SBU strategie)

- **Stabilita** – podnik pokračuje ve svých dosavadních službách pro zákazníky a se stejnými výrobky, pro stejné trhy a se stejnými funkcemi, které podnik uplatňoval ve svém podnikání. Primární strategická rozhodnutí jsou zacílena na zlepšení procesů (výroba, distribuce).
- **Expanze** - podnik se zaměřuje na nové zákazníky s novými výrobky na nových trzích. Druhou možností expanze je se strategicky rozhodnout na rozšiřování dosavadních oblastí v podnikání.
- **Omezení** – v případě kdy je redukován rozsah výrobků či trhů. Strategické rozhodování je zaměřeno na zúžení stávajících oblastí v podnikání.
- **Kombinace** – pokud podnik cíleně využívá více druhů strategií.

Inovace

Novák (2016, s. 21) definuje inovaci jako obnovu či rozšíření nabídky služeb či výrobku a s nimi spojených trhů, tvorbou nových metod výroby, distribuce, nebo dodávek. Dále za inovaci můžeme považovat zavedením změn v řízení, pracovních podmínkách, organizaci práce, nebo změny kvalifikace pracovních sil. Dle Nováka je důležité, aby firma byla schopna produkovat nové inovativní výrobky či služby, firma musí být také schopna provádět změny uvnitř firmy a vytvářet nové procesy, zavádět změny a učit se řídit inovační projekty. Mnoho převratných projektů krachuje na špatnou, nebo nedostatečnou implementaci v prostředí organizace.

Franková 2004 in Franková (2011, s. 172) uvádí, že pojem inovace se vztahuje nejen k výrobkům a službám, ale také ke změnám v organizaci, které podmiňují flexibilitu a adaptivnost podniku a dále také schopnosti – vývoj nových služeb a výrobků, používat a zavádět nové technologie, efektivně produkovat své výrobky, díky inovacím a zvyšování kvality poskytovaných služeb a produktů (uspokojovat zákaznické potřeby), pružně a rychle reagovat na výrobky a služby na trhu.

Veber a kol. (2016, s. 78) doplňuje, aby mohl být podnik inovativní, měl by – systematicky a průběžně analyzovat náhodné úspěchy a neúspěchy firmy i konkurentů, změny ve výrobním či distribučním procesu, změny chování zákazníků, změny v tržní struktuře a podnikatelském odvětví.

Dále Veber uvádí, aby firma mohla být inovativní, musí pravidelně sledovat dění na trhu a tím naslouchat požadavkům zákazníků, zaměřit inovační aktivity na jednoduše proveditelné inovační změny, zavedením inovací v malém měřítku (inovační úsilí směřuje na dosažení konkrétního cíle, nikoliv grandiózního), prioritou inovace nemusí být velký byznys, ale dosažení lepšího tržního postavení.

2.4 Analýzy pro strategické plánování

V této části je popsáno makro a mikro prostředí podniku a dále různé analýzy a přístupy, které bude možné použít při zpracování praktické části.

Makro a mikro okolí podniku

Mulačová a Mulač (2013, s. 18) definují okolí podniku jako stimul, která má značný vliv na činnost podniku. Okolí podniku působí především na – vymezení chování podniku, značně ovlivňuje cíle podniku a způsob dosahování stanovených cílů. Fotr a kol. (2017, s. 31) dodávají, že klíčovým krokem každého manažera je analýza podnikatelského prostředí. Firma musí analyzovat podnikatelské prostředí kvůli těmto následujícím bodům:

- Firma musí znát svou tržní pozici v prostředí ve kterém působí.
- Firma musí být schopná reagovat na neustálé změny v prostředí.
- Firma musí být schopna predikovat chování konkurentů a zákazníků.
- Firma musí umět identifikovat rizikové faktory, které jsou relevantní a vztahují se k strategickému záměru firmy.

Dále Fotr a kol. (2017, s. 31) uvádějí postup pro analýzu podnikatelského prostředí ve třech krocích – monitoruj, analyzuj, predikuj.

Dále Mulačová a Mulač (2013, s. 18) popisují okolí podniku, které se skládá z dvou skupin makro a mikrookolí. Mikrookolí podniku působí z přímé blízkosti podniku. Je podstatné, že prvky mikrookolí a podniku se navzájem ovlivňují. Podnik je zároveň prvkem mikrookolí. Mikrookolí je pro podnik zásadní, protože ovlivňují téměř všechny činnosti podniku. Do této skupiny patří – zákazníci, dodavatelé, konkurence. Mulačová a Mulač (2013, s. 18) prvky makrookolí působí na firmu jednostranně a podnik nemá možnost jejich ovlivnění. Podnik se jejich činnosti musí přizpůsobit. Do makrookolí patří – právní ústava, politika, vliv ekonomie, sociální odpovědnost podniku, ekologie a etika atd.

Naopak Fotr a spol. (2017, 32) uvádějí kromě makro a mikro prostředí podniku také meziprostředí, do kterého řadí zákazníky, konkurenci, substituty, distribuci a dodavatele.

Analýza vnějšího prostředí

Dle Červeného (2014, s. 25) při analýze vnějšího prostředí je nutné identifikovat nejvíce významné dynamické jevy a procesy, vývojové trendy, které ovlivňují rozhodování o dané strategii, toto působení nemusí být v současnosti nijak významné, ale v budoucnosti tyto situace mohou ovlivňovat podnik jako potenciální hrozby, nebo příležitosti. Červený (2014, s. 242) ve své publikaci popisuje, že analýza vnějšího prostředí by měla pomoci zmapovat a definovat veškeré zásadní skutečnosti, kterou mohou mít na volbu strategie významný vliv a které nesmíme při volbě strategie opomenout. Srpová (2011, s. 163) tuto analýzu popisuje jako analýzu externího prostředí a doplňuje, že ji můžeme nadále členit na analýzu mikrookolí a analýzu makrookolí. Do analýzy makrookolí zahrnuje autorka analýzu SLEPT.

Analýza vnitřního prostředí

Jakubíková (2013, s. 109) definuje analýzu vnitřního prostředí jako identifikaci interních zdrojů a schopností podniku, strategickou způsobilost, která je nutná při reakci na nepřetržité změny v okolí podniku. Analýza vnitřního prostředí směřuje k identifikaci klíčové a tedy i konkurenční výhody. K analýze vnitřního prostředí Jakubíková uvádí metodu VRIO (value, rareness, imitability, organization). Metoda VRIO je zaměřená na zdroje firmy, členěné na fyzické (výrobní haly, technologická vybavenost), lidské zdroje (struktura a počet zaměstnanců, sociální klima), finanční (dostupní kapitál, likvidita a rentabilita provozu), nehmotné (licence, patenty a know how, image, znalost tržního prostředí). Tyto zdroje se posuzují podle kritérií VRIO:

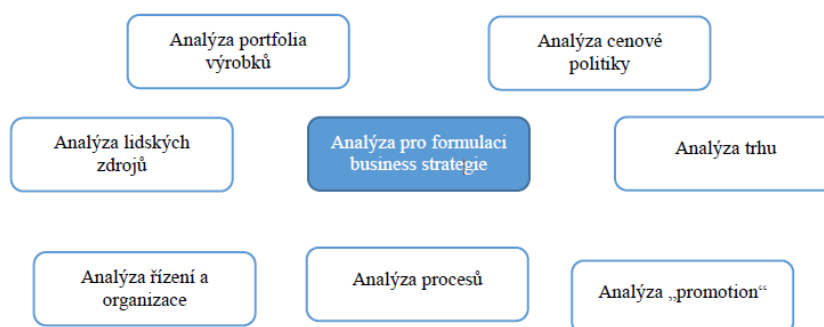
- Hodnota/cena (value)
- Vzácnost (rareness)
- Napodobitelnost (imitability)
- Schopnost využít organizační strukturu a zdroje firmy (organization).

Červený naopak (2014, s. 122) uvádí pomůcku při analýze vnitřního prostředí metodu 7S. Do této metody patří strategie, struktura, systém řízení, styl manažerské práce, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty. Model 7S v rámci vnitřních faktorů firmy také uvádějí autoři Kubíčková, Rais (2012, s. 23).

Analýza ve struktuře 7P

Červený (2014, s. 119) ve své publikaci popisuje, že z metodologického hlediska by měla tato analýza mít stejný charakter, jako každá další interní analýza. To podle autora znamená, že by měla být vyváženě popsána, a především by měla být kritická. K jednotlivým fázím analýzy by měly být prozkoumány také konkrétní a přesná data. S názorem autora se shoduje také Hanzelková (2017, s. 128), která dodává, že výsledkem této analýzy by měly být určité analytické závěry, které zobrazí slabiny, hrozby, příležitosti a také silné stránky, tedy shrnutí ve formě analýzy SWOT. Na následujícím obrázku číslo 2 je znázorněn model interní analýzy ve struktuře 7P.

Obrázek 2: Alternativní přístup ke struktuře 7P dle Červeného (2014, s. 119)



Zdroj: Červený (2014, s. 119)

grafické zpracování analýzy 7P na znázorněné na výše umístěném obrázku číslo 2 má bezesporu logiku také podle autorky Hanzelkové (2017, s. 127), která ve své publikaci dodává, že se v tomto případě nemusí vždy jednat výhradně interní analýzu.

Autorka ve své publikaci jako příklad uvádí, že dílčí analýza pro aspekt „Product“ nutně přesahuje do externího prostředí trhu zboží a služeb, na kterém firma nebo organizace vykonává své aktivity nebo je zde hodlá v budoucnu realizovat.

SWOT analýza

Fotr (2012, s. 39) jednou z nejvíce známých metod, které se využívají na analýzu prostřední podniku se označuje SWOT (strengths – síla, weaknesses – nedostatky, opportunities – příležitosti, threats – hrozby). Silné a slabé stránky se týkají hlavně interního prostředí podniku. Hrozby a příležitosti se vztahují k externímu prostředí podniku. Metoda SWOT je univerzální a používá se také v marketingu. Karlíček a kol. (2013, s. 235) dodává, že SWOT analýza se zdá na první pohled triviální, ale v praxi je spojena s řadou problémů. Velmi často se stává, že místo toho, aby marketéři získali nadhled nad vývojem trhu, diskutují, který faktor patří do jaké kategorie, co vlastně do analýzy zahrnout atd. Proto, aby byla SWOT analýza užitečná, musí ji marketéři umět dobře ovládat.

Hanzelková (2017, s. 138) dodává fakt, že SWOT analýza nemusí být používána jen při analýze na úrovni strategického řízení. Využití analýzy je širší a vztahuje se i na problematiku taktického a operativního řízení. Může být také zpracována jako osobní SWOT analýza, která je zaměřená na identifikaci silných i slabých stránek jednotlivce a také jeho příležitostí, či hrozeb. S tím souhlasí i Červený (2014, s. 135).

McGrath a Bates (2015, s. 186) upozorňují, že v 80 % případech analýza postrádá právě velmi nutnou nekompromisnost. Analýza je většinou zhotovena tak, že obsahuje až příliš optimistické hodnocení. Největšího kamene úrazu se dopouští vrcholový management, který vidí podnik přes růžové brýle.

Porterův model

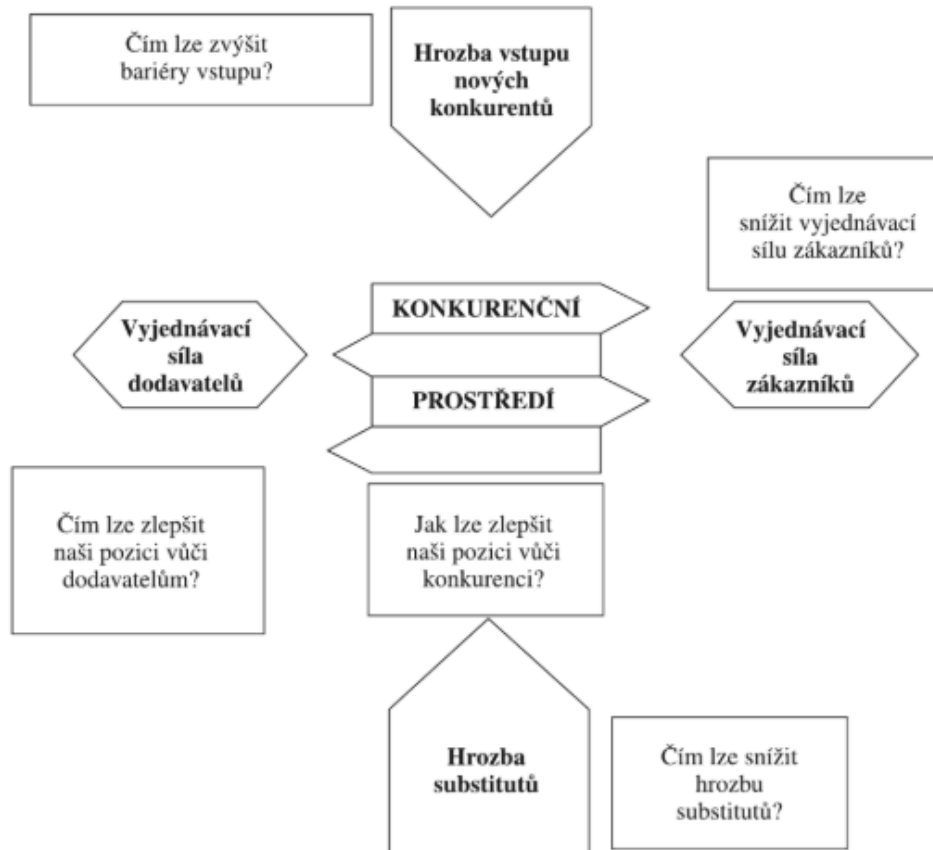
Červený (2014, s. 24) uvádí takzvané Porterovo kolo konkurenční strategie. Střed tohoto kola obsahuje dva body. Prvním bodem je definice toho, jak podnik bude konkurovat. Druhým bodem jsou cíle pro ziskovost, reakce na požadavky společnosti a podíl na trhu. Dále jsou uvedeny všechny složky kola se kterými je potřeba pracovat a analyzovat – cílové trhy, marketing, odbyt, distribuce, výroba, práce, výrobní vstupy, výzkum a vývoj, finance a kontrola, nabídka výrobků.

Palatková (2011, s. 159) uvádí, že dle Portera jsou pro konkurenceschopnost odvětví důležité čtyři faktory – podmínky na straně poptávky a výrobních faktorů, odvětví daného sektoru, která jsou příbuzná a propojená, firemní strategie, firemní rivalita a struktura. Dále Porter vymezuje dva vnější faktory a to v podobě vlády a příležitostí (které ovlivňuje konkurenceschopnost země).

Hanzelková (2013, s. 68) souhlasí s Palatkovou a dodává, že Porterův model slouží především k zmapování konkurenční pozice firmy v dané odvětví. Zmapování slouží k identifikaci hrozeb, které mohou přinášet rizika a zhoršovat se, nebo také příležitostí, díky kterým by se firma mohla ve svém oboru zlepšit. Dále Hanzelková definuje Porterovo pravidlo trochu odlišně od Červeného.

Dle Hanzelkové (2013, s. 68) je postavení firmy na trhu určováno především následujícími pěti silami. Vyjednávací silou zákazníků a také dodavatelů. Hrozbou vstupu nových konkurentů na trh, Hrozbou vzniku substitutů. Rivalita firem, které působí na trhu. Na následujícím obrázku č. 3 je znázorněn Porterův model.

Obrázek 3: Porterův model



Zdroj: Hanzelková (2013, s. 69)

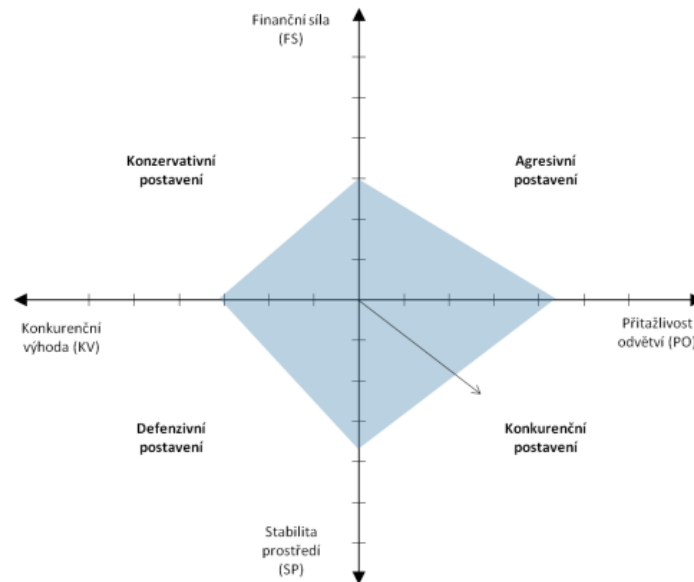
SPACE analýza

Jakubíková (2013, s. 132) definuje SPACE matici jako (strategic position and action evaluation matrix) hodnocení akční a strategické pozice podnikatelského subjektu či záměru. Tato matice hodnotí interní charakteristiky (například finanční sílu a konkurenční vlastnosti) a externí charakteristiky (sílu oboru, prostředí a stabilitu).

Managementmania (2018) rozděluje SPACE analýzu do dvou kritérií na vnitřní a vnější. Do vnějšího prostředí řadí stabilitu prostředí (SP) a přitažlivost odvětví (PO). Stabilita prostředí je ovlivněna například mírou inflace, technologickou změnou, proměnlivost poptávky, cenové rozpětí u konkurence, nebo nátlak ze strany substitutů. Vnější prostředí se dle webu managementmania (2018) dělí na kritéria konkurenční výhody (KV) a finanční síly (FS). Konkurenční výhoda je ovlivněna faktory, jako jsou například kvalita produktů, životní a inovační cyklus výrobků, oddanost zákazníků a podíl na trhu. Finanční síla je ovlivněna ukazateli jako návratnost investic, míra zadlužení, likvidita, cashflow či obrat zásob.

Dále web managementmania (2018) upřesňuje použití SPACE analýzy dle obrázku č. 2, který je uvedený níže. Prvním krokem je přiřazení hodnoty 0 až 6 a pro hodnoty KV a SP 0 až - 6. Hodnoty zanesené do grafu vytvářejí příslušné osy. Vhodné strategické chování podniku je právě to, v kterém kvadrantu se nachází největší čtyřúhelník. SPACE analýza je znázorněna na následujícím obrázku č. 4.

Obrázek 4:SPACE analýza

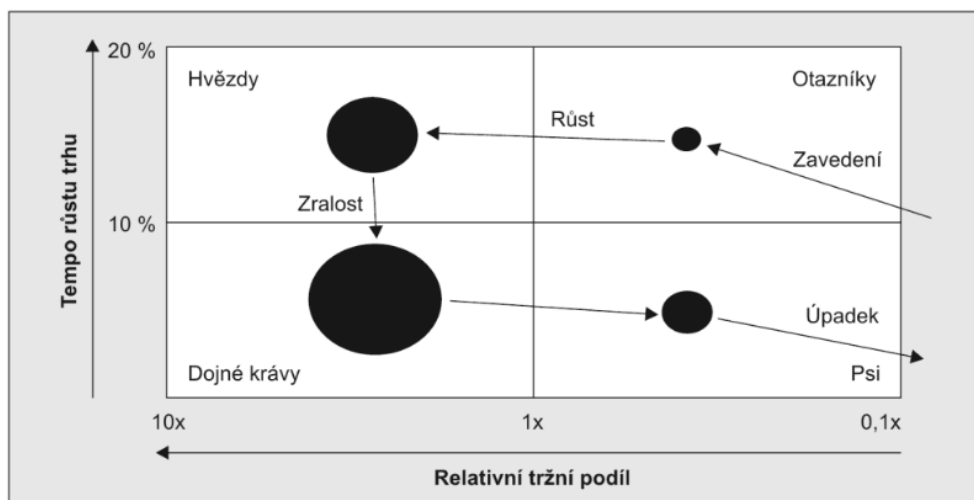


Zdroj: dostupné online z <https://managementmania.com/cs/space-analyza> (2018)

Matice BCG

Dle Jakubíkové (2013, s. 133) firma Boston Consulting Group vyvinula portfolio, které zkráceně nazýváme BCG. BCG model je založen na myšlence, že hodnota peněžních toků vytvořených jednotlivými podnikatelskými procesy v podniku jsou úzce spojena s tempem růstu trhu a také s podílem na trhu. BCG tyto dva faktory považuje za faktory strategické úspěšnosti. Na následujícím obrázku č. 5 je BCG a vztah k životnímu cyklu produktu.

Obrázek 5:Životní cyklus produktu a vztah k bostonské matici



Zdroj: Jakubíková (2013, s. 138)

Jakubíková (2013, s. 138) popisuje BCG matici v 4 bodech, které jsou zároveň fáze cyklu produktů. Jedná se o otazník (zavedení), hvězda (růst), dojná kráva (zralost), pes (úpadek/pokles). Produkt ve fázi otazníku se zavádí, firma očekává vysoké zisky, ale musí se nejdřív rozhodnout, zda produkt masivně podpoří či ne. Druhá fáze je hvězda, kdy je tempo růstu prodeje na trhu největší a také jeho tržní podíl. Třetí fáze je fáze dojných kráv, kdy produkt dosahuje absolutně nejvyšších příjmů, ale tempo na růstu trhu klesá. Poslední fází je pes, nebo-li úpadek, kdy firma zpravidla již produkt nevidí jako perspektivní a nehodlá do něj nadále finančně investovat. McGrath a Gates (2015, s. 176) popisují fáze matice obdobně. Čtyři fáze dělí na podíl růstu, udržení pozice, sklizeň a útlum.

Komplementace a vyhodnocení analýzy / strategie

Fotr a kol. (2017, s. 47) jeden z předpokladů pro dlouhodobou úspěšnost organizace je kvalitní strategie. Stejně důležitá je ale správná implementace strategie a její zařazení do každodenního programu firmy. Strategie bez realizace je pouhým dokumentem bez žádného dopadu na společnost. Tvorba strategie je náročná, ale její implementace je ještě náročnější.

Jakubíková (2013, s. 42) rozlišuje tři typy kontroly – preventivní, průběžnou a zpětnou vazbu. Preventivní kontrola je zaměřena na zvýšení pravděpodobnosti, že plánované výsledky budou ve srovnání s dosaženými v příznivé rovině. Průběžná kontrola je zaměřena na probíhající operace v podniku a jejím cílem je zjistit, zda průběh operace je v souladu se stanovenými cíli. Posledním bodem je kontrola, která je zaměřena na konečné výsledky. Zpětnou vazbu lze také aplikovat i na sledování situace na trhu, například jako východisko pro řadu důležitých rozhodnutí (snížení cen, zavedení rozsáhlé propagační kampaně, zavedení nového produktu na trh).

2.5 Okolí podniku

Konkurence a konkurenceschopnost

Veber a kol. (2016, s. 15) uvádí, že konkurenceschopnost může být posuzována především v aktuálním okamžiku, rozhodujícím faktorem je si ji alespoň udržet či zlepšovat. Konkurenceschopnost je posuzována dle komparativních výhod a přednosti vůči jiným firmám. Tyto komparativní výhody v rámci daného oboru lze označit jako konkurenční výhody.

Dle Zuzáka (2011, s.78) je pojem konkurenční výhoda v literatuře nejednotně definován. Jedna z definic je dlouhodobá schopnost firmy vytvářet pro zákazníky vnímanou větší přidanou hodnotu, což znamená lepší naplnění jejich očekávání či splnění potřeb. Užitečná hodnota se promítá do vyšší ceny služby, nebo výrobu a také do výše prodeje. Zákazník je ochoten za vyšší užitečnou hodnotu zaplatit větším finančním obnosem, nebo když je pro něj užitečná hodnota zajímavá v porovnání s cenou, která je nižší ve vztahu k jinému substitučnímu výrobku, nebo službě.

Jakubíková (2013, s. 108) uvádí, že každá firma by měla provést analýzu svých hlavních konkurentů a identifikovat jejich silné a slabé stránky, které je nutné následně porovnat s analýzou vlastní firmy a určit tak vlastní silné a slabé stránky v rámci konkurenčního boje. Jakubíková do analýzy konkurence řadí především body jako – finanční zdroje, obrat, marketingový koncept, tržní pozice, inovační schopnosti, růst firmy atd.

Červený (2014, s. 86) uvádí analýzu konkurentů, ve které je potřebné sledovat situace, kdy konkurenti mění své strategie. Je nutné hledat odpovědi na otázky uvedené v 7 bodech. Zda konkurenti zvyšují svůj podíl na trhu a případně jak to dělají (například pomocí cen, nebo podpory prodeje atd). Je nutné sledovat, zda na se na trh chystá vstoupit nový konkurent, či z trhu někdo odchází nebo, zda konkurenti vyvíjí nové výrobky.

Podnik racionalizuje výrobu za cílem zvýšit produktivitu ve své výrobě. Je nutné sledovat, zda konkurenti zvyšují finanční náklady na PR, tím zřejmě stimulují poptávku a očekávají zvýšení výroby. Dále je nutné sledovat, zda konkurence získává strategické partnery, zahraniční kupce, či státní zakázky, nebo jinou podporu.

Jakubíková (2013, s. 106) uvádí typologii konkurence, která se definuje dle čtyř hlavních bodů – z hlediska rozsahu konkurenčního působení, z hlediska možnosti nahrazení substitutem produktu v konkurenčním prostředí, z hlediska počtu výrobců, posledním hlediskem je stupeň propojitelnosti a organizovanosti výrobců.

Změny na trhu

Jakubíková (2013, s. 59) definuje trh jako podnikatelský prostor, který neustále prodělává změny. Trh ovlivňuje neustálá řada vnějších vlivů právních, politických, demografických, ekonomických technologických či kulturních. Existence trhu je pouze tehdy, pokud v něm jsou lidé a firmy, které potřebují uspokojit své přání a potřeby a také jsou si schopni tyto produkty koupit.

Červený (2014, s. 90) poukazuje na fakt, že mnoho byznys strategií je vytvořeno bez předpovědi, nebo odtahu budoucího vývoje trhu. Trh a jeho vývoj patří v tržní ekonomice k těm nejvýznamnějším. Se špatnými odhady a jejich důsledků se běžně setkáváme.

Červený (2014, s. 91-2) uvádí predikci a prognózu v třech nejpoužívanějších metodách.

- Metoda předpovědi trendů, dle vývoje z minulosti a dle statistické metody analýzy časových řad.
- Expertní metody, které jsou založené na odhadech statistickém vyhodnocování experty.
- Ekonometrické a stimulační modely, které jsou založené na logických a matematických modelech prognózované reality).

Tomek a Vávrová (2004, s. 5) in Jakubíková (2013, s. 70) shrnují zásadní změny ve vývoji trhů následovně – například firma záměrně změní masový marketing na cílový, vztahy mezi tržními subjekty získávají nový charakter (vztahy smluvní, kooperační, organizačně institucionální, nebo různé jiné úrovně síťového propojování tržních subjektů), význam strategického řízení se posiluje, pro poptávající je stále více důležitý dodatečný užitek, na kterém závisí celá realizace produktu. Jakubíková k tomuto výčtu dodává, že vzhledem k neustálým změnám na tržním prostředí, manažeři opouštějí dlouhodobé časové horizonty, na které připravovali strategické plány a přecházejí spíše k poměrně kratším časovým obdobím. Strategie, které manažeři připravují jsou stále tržně orientované.

Dle Červeného (2014, s. 92) je důležité předpovídat nejen tržní nabídku a poptávku, ale také vývoj dalších parametrů jako například, nákupní chování, preference zákazníků, soubor služeb a výrobků, geografii trhu, tržní potenciál, tržní rovnováhu a nerovnováhu, druh a charakter konkurence, existenci substitutů či komplementů, pozici naší firmy na trhu.

2.6 Metodika

Tato část závěrečné práce se věnuje postupu sepsání teoreticko-metodologické a praktické části práce. V první řadě byly nejprve stanoveny cíle této diplomové práce, poté byla sestavena stručná osnova, podle které autor postupuje při realizaci této závěrečné práce.

Teoreticko-metodologická část závěrečné práce autorem byla vytvořena na základě důkladné obsahové analýzy odborné literatury, kterou si autor pro tyto účely vypůjčena. Důkladným zpracováním této literatury vznikla literární rešerše, která má za cíl především pomoci čtenářům závěrečné práce zorientovat se v dané problematice. V teoreticko-metodologické části práce jsou představeny a popsány základní pojmy jako: podnik a cíle podniku, strategie, analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a další...S těmito pojmy autor pracuje také v praktické části závěrečné práce.

Praktická část diplomové práce vychází především z poznatků, které jsou uvedeny v teoreticko-metodologické části závěrečné práce. Je zde navázáno na jednotlivé prvky, které byly popsány v teoretické části. Nejprve byla stručně představena a popsána organizace HDC Czech Republic. V další části práce autor realizoval kvalitativní výzkum prostřednictvím připraveného strukturovaného pozorování, ve kterém se autor práce zaměřil na předem stanovené jevy v organizaci HDC Czech Republic. V práci je dále použita analýza vnitřního prostředí ve struktuře 7P, která je shrnutá do závěrečné analýzy SWOT. V další části práce je sestavena také analýza konkurence vnějšího prostředí. Na základě pozorování a realizovaných analýz autor navrhoval a realizoval jednotlivé kroky vedoucí k naplnění stanovených cílů.

Kvalitativní výzkum společně s realizací jednotlivých kroků, které autor na cestě za nastavením nové strategie organizace trval 7 měsíců. Od 1. listopadu 2019 do 31. května 2020. První měsíc autor realizoval kvalitativní výzkum prostřednictvím strukturovaného pozorování a analýzou vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě výsledků analýz a pozorování autor nejprve doplnil a sestavil nový trenérský tým, který tvoří mladí, vzdělaní a perspektivní trenéři. Následně, v další fázi autor navrhl a sestavil organizační strukturu organizace HDC Czech Republic, která před jeho nástupem do funkce nebyla definována. V rámci této struktury autor také rozdělil a nastavil kompetence a zodpovědnosti za jednotlivé pracovní procesy a postupy s cílem zlepšit a zefektivnit nabízené služby. Poté autor práce společně s hlavním trenérem upravil a rozšířil nabízené služby a programy. Na základě objevených příležitostí, které vzešly ze zpracovaných analýz a pozorování, autor rozšířil poskytované služby pro další sporty. Mezi prvními sporty, které autor oslovil byl fotbal, florbal, požární sport, tenis a krasobruslení. Autor práce tak tímto krokem našel možnost, jak významně zvýšit výnosy z nabízených služeb a zároveň se vyhnul riziku, že budou ekonomické výsledky centra závislé pouze na ledním hokeji a hokejovém kalendáři. HDC Czech Republic tak má ve svém portfoliu velkou výhodu oproti konkurenci, která je zaměřená pouze a převážně na lední hokej.

Paralelně s těmito činnostmi dal autor práce dohromady externí tým pracovníků, se kterým pracuje na redesignu webových stránek a nastavení komunikačních kanálů marketingové komunikace. Společně s tímto týmem založil profily na sociálních sítích a Youtube kanál, sloužící pro sdílení promo videí. Po vytvoření těchto kanálů autor dále sestavil marketingový plán propagace, kterým se bude externí tým zaměřený na marketingovou komunikaci řídit.

3 Analytická část práce

V analytické části závěrečné práce autor navazuje na pojmy popsané v teoreticko-metodologické části práce. V první části dojde ke stručnému představení firmy HDTS, pod kterou nově od listopadu loňského roku 2019 spadá HDC Czech Republic (Hockey Development Centre). Poté se autor zaměří především na HDC Czech Republic, kde popisuje podnikatelský záměr, účel organizace, a také procesy a služby, které HDC svým klientům nabízí.

Ve druhé části této kapitoly autor provádí interní a vnější analýzu HDC a popisuje zvolené cíle, hodnoty a také záměry do budoucna. Autor popisuje procesy a představuje veškeré možnosti, které se mohou využít a které HDC svým zákazníkům nabízí. V této části autor vypracovává analýzu konkurence a nejdůležitějších konkrétních zákazníků. V závěru této kapitoly autor na základě výsledků realizovaných analýz volí vhodnou strategii směřování HDC Czech Republic tak, aby centrum optimálně plnilo předem stanované cíle.

3.1 Představení Hockey Development Centre Czech Republic

Hokejové centrum pro rozvoj hráčů ledního hokeje v ČR spadá pod celosvětový koncept HDTS. Společnost HDTS patří mezi světové lídry v oblasti budování profesionálních hokejových center zaměřených na komplexní rozvoj hráčů. Společnost patří do skupiny firem HDTS Group, která pokrývá celou škálu aktivit při budování sportovních center - od výzkumu, vývoje přes výrobu až po speciální tréninkové metodiky, mentální přípravu a podobně.

HDTS vyvíjí unikátní trenažéry a software pro diagnostiku a rozvoj individuálních sportovců a sportovních týmů. V hokejových centrech od HDTS jsou po testovací fázi stanoveny optimální tréninkové plány, včetně mentální přípravy, regenerace a výživy. Při realizaci těchto aktivit jsou používány nejmodernější technologie a know-how, přičemž část z nich společnost HDTS analyzuje a vyvíjí vlastními silami, případně spoluprací s akademickou obcí. Unikátní je především HDTS filozofie přípravy hráčů spočívající v propojení individuální přípravy sportovců s týmovou přípravou. HDTS dodalo své know-how a vybuodovalo moderní hokejová centra ve více než 15 zemí. Hlavními činnostmi společnosti jsou především následující: dodávka hokejových trenažérů, dodávka specializovaných hokejových center, softwarový vývoj, metodické poradenství a ostatní vzdělávací činnosti.

Od listopadu 2019 je nově součástí HDTS také hokejové tréninkově-diagnostické centrum HDC Czech Republic.

HDC Czech Republic

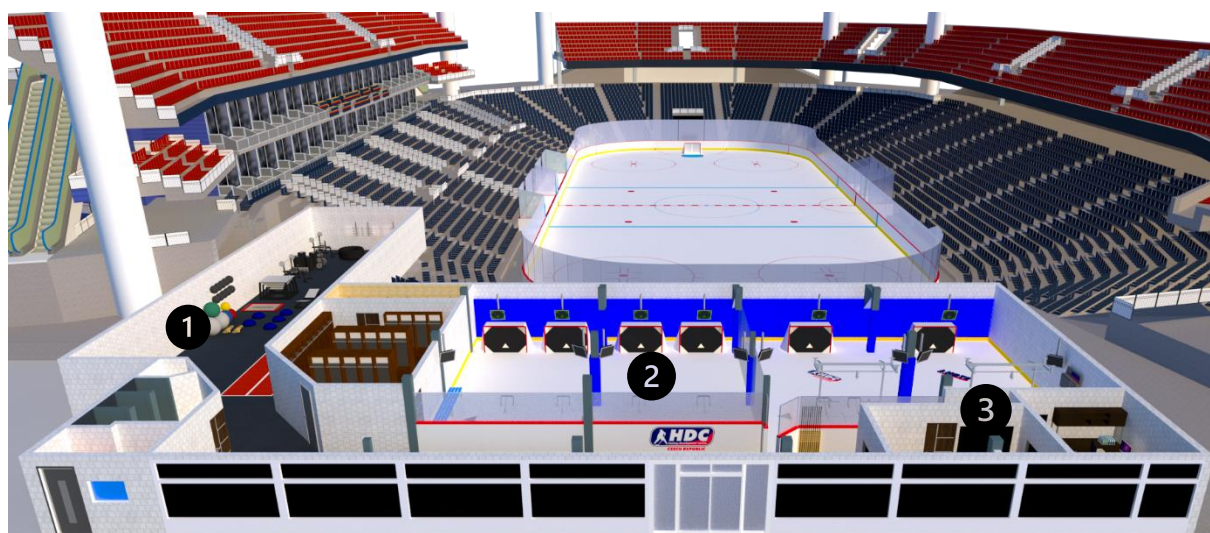
Individuálních dovedností předních hráčů profesionálních týmů ledního hokeje v NHL (National Hockey Ligue), AHL (American Hockey Ligue), KHL (Kontinental Hockey League), v národních ligách Finska, Švédska, ale i ČR, nelze dosahovat pouze skupinovým tréninkem na ledě. Rozvoj a zdokonalování individuálních dovedností i mimo led, ať již na specializovaných mimosezónních tréninkových kempech, nebo individuálně v průběhu celé sezóny, je pro každého hráče, který chce vynikat v tak náročné a všestranné hře, kterou je lední hokej, prakticky nutností. Již v útlém věku se začínající hráči (a jejich rodiče) věnují tréninku zaměřenému na nejrůznější hráčské dovednosti, ať již ty základní, nebo s rostoucím věkem, i ty specializované a rozvíjející určitou herní činnost.

Při veškerém důrazu na individualitu je hokej kolektivní sport a v rozvoji osobnosti mladých hráčů hraje tým spoluhráčů důležitou sociální i motivační roli - a to jak při tréninku, tak při hře. V dnešním mobilním a elektronizovaném světě hraje tento sociální aspekt zejména u těch nejmladších rovněž podstatnou roli a má vliv na chuť k tréninku. Záměrem myšlenkou vzniku

HDC Czech Republic bylo vybudováno za účelem provozování komerčního off-ice hokejového tréninkového centra. Hlavní myšlenkou bylo, že hokejové centrum HDC bude sloužit rozvoji různých individuálních hráčských dovedností mimo ledovou plochu, a bude doplňovat standardní trénink. Jeho vybavení bude odpovídat současným nejnovějším technickým možnostem trhu s tréninkovými pomůckami a zařízením, zároveň však bude účelně vybráno a sestaveno dle nejnovějších zkušeností vlivu off-ice tréninku na individuální dovednosti hráčů. Důležitou roli přitom hraje diagnostika výkonnosti trénujících a její porovnávání v čase či s benchmarky v příslušných kategoriích.

V současnosti je HDC Czech Republic největším a nejmodernějším centrem pro rozvoj hráčů ledního hokeje v ČR. HDC disponuje nejnovějšími technologiemi a vzdělanými trenéry, kteří dohlížejí na kvalitu poskytovaných služeb a tréninkového procesu. Cílem každého trenéra, zaměstnance v HDC, je poskytnout hráči maximálně individuální a profesionální péči, a vytvořit pro něj efektivní, tréninkový plán na míru. Na následujícím obrázku je zobrazena vizualizace současného hokejového, tréninkově-diagnostického centra pro rozvoj hokejových hráčů v ČR.

Obrázek 6: Vizualizace HDC Czech Republic



Zdroj: Interní materiály HDC CZ, vlastní zpracování

Na obrázku vizualizace HDC Czech Republic je zobrazeno několik zón, ze kterých se skládá hokejové diagnosticky-tréninkové centrum. První částí je speciální hokejová tělocvična, tedy obecná část, která je určena pro rozvoj kondičně-koordinčních schopností hráče. Druhou část tvoří specifické prostředí pro rozvoj hokejových hráčů, které je složené ze střelecké a stickahndling (název pro trénování rukou a práce s hokejkou) zóny, společně s bruslařskou zónou, ve které jsou umístěné dva trenažery bruslení, zvané Skatemill. Další část centra tvoří zázemí pro hráče, trenéry a zaměstnance HDC. Poslední částí je vybudovaná odpočinková a relaxační část určená rodičům a doprovodu hráčů.

Oblasti poskytování služeb pro hokejové hráče

HDC Czech Republic poskytuje komplexní servis a služby pro individuální rozvoj hokejových hráčů a zlepšování jejich herních dovedností. Centrum poskytuje zároveň také komplexní služby a servis pro hokejové týmy, a to od amatérských týmů přes polo-profesionální, až k těm profesionálním týmům v nejlepších ligách Evropy. Na následujícím obrázku autor znázorňuje komplexní model nabízených služeb pro rozvoj hokejových hráčů.

Obrázek 7: Integrovaný model rozvoje hokejové hráče



Zdroj: Interní materiály HDC CZ (2020), vlastní zpracování

Na předchozím obrázku č. 7 je znázorněný komplexní model poskytovaných služeb pro individuální rozvoj hokejových hráčů a hokejových týmů. První část služeb se týká všeobecné části, tedy části, ve které je kladen důraz na rozvoj kondičně-koordináčních schopností hráčů. Zde probíhá příprava především ve speciálním hokejové posilovně, nebo na atletické dráze a dalších sportovištích vhodných pro rozvoj obecných kondičně-koordináčních schopností. Druhá a zásadní část služeb se týká specializované přípravy, ve které je kladen důraz zejména na rozvoj správné techniky bruslení a herních činností jednotlivce (přihrávka, střela, periferní vidění, herní myšlení, práce s kotoučem). Tato část je realizována ve dvou prostředích, z nichž první prostředí tvoří speciální syntetický led, na kterém je postavena střelecká a stickhandling zóna společně se dvěma trenažery bruslení. Druhé prostředí tvoří led – přirozené prostředí pro hokejové hráče a hokejové týmy.

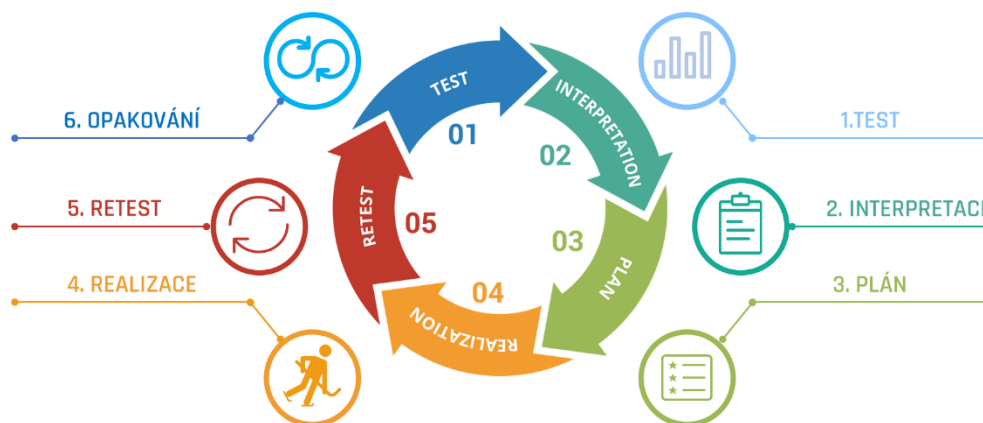
Mezi další služby, které HDC Czech Republic nabízí za účelem komplexního rozvoje hokejových hráčů, patří sledování zdravotního stavu a správné regenerace hráče. HDC nabízí analýzu krevních vzorků, antropometrické vyšetření, vyšetření pohybového aparátu zkušenými fyzioterapeuty a další. Na základě výsledků zdravotního stavu hráčů centrum zároveň nabízí a pomáhá s plánováním a realizací správné a efektivní regenerace. Mezi regenerační procesy v HDC patří sportovní a rekondiční masáže, bazén, sauna, krykomora, plazon a další technologie určené k efektivní a rychlé regeneraci.

Mezi další nabízené služby patří sledování správného stravování a složení vyvážené stravy společně s nastavením optimálního pitného režimu. V tomto případě HDC spolupracuje s externími experty na výživu a nutriční terapii. V současné době velice důležitou a nezaměnitelnou složkou komplexního rozvoje hokejových hráčů je mentální příprava. V rámci mentální přípravy dokáže tréninkově-diagnostické centrum HDC identifikovat a dále rozvíjet mentální profil hráče, díky sesterské společnosti HDTS - SportMind. Mentální příprava a správné zapojení hlavy sportovců se dotýká všech dříve zmíněných oblastí poskytovaných služeb pro komplexní rozvoj hráče v HDC.

Pracovní postup a proces tréninku v HDC

Pro správné a kvalitní poskytování nabízených služeb za účelem poskytnutí komplexního rozvoje hokejových hráčů a hokejových týmů, je vytvořen unikátní pracovní systém, díky kterému výsledky přicházejí rychle a centrum tak dosahuje svých stanovených cílů. Postup práce v HDC Czech Republic je znázorněn na následujícím obrázku č. 8.

Obrázek 8: Systém práce v HDC Czech Republic



Zdroj: Interní materiály HDC CZ (2020), vlastní zpracování

Na předchozím obrázku č. 8. je znázorněn systém práce v HDC Czech Republic, díky kterému jsou nabízené služby pro rozvoj hokejových hráčů efektivní a účelné. Základem a hlavním stavebním kamenem je diagnostika. Diagnostika se týká všech oblastí nabízených služeb popsaných na předchozí stránce. Základem je získat o hráči syrová data z jednotlivých oblastí (všeobecná část, specializovaná část, zdravotní část a další). Dalším důležitým krokem je tyto získaná data správně interpretovat a na základě výsledků interpretace sestavit hráči nebo hokejovému týmu specializovaný individuální plán na míru, který bude mít za úkol odstraňovat zjištěné nedostatky a zároveň zlepšovat už tak silné stránky hráče.

V dalším kroku dojde k realizaci nastaveného plánu. V tomto bodě přichází další velmi důležitá a zásadní fáze pracovního systému – retest. Diagnostika, která má za úkol ověřit, zda nastavený plán a jeho realizace směřuje k vytyčeným cílům, nebo zda je třeba upravit část naplánovaného programu tak, abychom znovu zefektivnili celkový proces a hráč měl ty nejlepší možné výsledky. Celý tento cyklus a diagnostika by se měl opakovat v ideálním případě třikrát, až čtyřikrát za jednu sezónu. Diagnostika v HDC spočívá v testování kondičně-koordinačních schopností hráčů ve všeobecném prostředí – na suchu, speciálních rychlostních, rychlostně-silových a technických schopností hráčů ve speciálním prostředí – na ledě, doplněny o diagnostiku speciálních schopností hráče na hokejovém trenažeru. Prostřednictvím této komplexní diagnostiky dokážeme zhodnotit všeobecné i specifické limitující faktory hráče, které mohou nejvíce ovlivňovat jeho herní výkon na ledě:

- **Sucho – diagnostika a suchu**

dynamická + statická stabilita

frekvenční rychlost dolních končetin

plantární flexe

výbušná síla dolních končetin s protipohybem / bez protipohybu

rychlostně silové schopnosti dolních končetin

rychlostně silové schopnosti horních končetin

- **Led – diagnostika na ledě**
reakční, akcelerační a maximální bruslařská rychlost
technická zručnost s pukem (agility)
speciální vytrvalost
- **Trenažer – diagnostika na bruslařském trenažeru**
biomechanická analýza techniky bruslení
powergate / wingate /stride power
- **Další – ostatní plochy**
antropometrie
fyzioterapeutický rozbor
FMS
analýza krevních vzorků
kontrola zatížení (First Beat).

3.2 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

V této podkapitole autor popisuje analýzy aktuálního stavu vnitřního a vnějšího prostředí, které realizuje po dobu jednoho měsíce. Tyto analýzy byly realizovány v listopadu 2019 a jsou uskutečněny za účelem identifikace silných a slabých stránek HDC a příprav pro úpravu strategie směřování organizace.

Analýza současného stavu HDC Czech Republic

Prvním krokem, který autor realizoval po nastoupení do funkce výkonného ředitele, bylo identifikovat a aktualizovat aktuální stav hokejového centra pro rozvoj hokejových hráčů v ČR. Tato analýza byla realizována v listopadu roku 2019. Analýza současné situace se skládala ze SWOT analýzy vycházející z analýzy 7P. Níže dojde k popisu realizace a vyhodnocení analýzy 7P, která přechází do závěrečné SWOT analýzy.

Product (služba)

- HDC CZ nabízí svým klientům propracovaný komplexní model pro individuálních rozvoj hokejových hráčů. Tento model vychází z více než desetiletého výzkumu a sbírání dat a je otestovaný na více než desítek tisíc hokejových hráčů. (S1)
- HDC nabízí více druhů služeb určených pro jednotlivé skupiny – individuální programy, skupinové programy, vzdělávací programy. Každý z těchto programů v sobě ukrývá velké množství propracovaných služeb. (S2), (O1)
Mezi jednotlivé balíčky a individuální programy v HDC patří: startovací program, program po zranění, silový program, funkční program, tréninkově-diagnostický program, amatérský program určený hobby hráčům, bruslařský program, střelecký

program, diagnostický program a program pro děti. Mezi skupinové programy patří jednodenní, dvoudenní a pětidenní hokejové kempy. Mezi vzdělávací programy patří vzdělávání nových trenérů a pořádní seminářů a workshopu pro širokou veřejnost a trenéry.

- HDC Czech Republic disponuje unikátní diagnostikou, díky které může centrum hokejovým hráčům připravit plán přímo na míru. Další velkou předností této diagnostiky je fakt, že je přenosná a může se tak testovat i mimo prostory HDC. (S3), (O2)
- Nové aktualizace a možnosti inovace díky spolupráci a partnerství s HDTS group a jejich vývojovému týmu. (S4), (O3)
- Kvalitní proces a výsledky nabízených služeb závisí z velké části na trenérech HDC, jejich zkušenostech, jazykovém vybavení a vzdělání. (W1), (T1)
- Může se stát, že na trh přijde nová konkurence s podobným konceptem a vybavením a uzme část trhu. (T2)
- Lední hokej je v České republice jeden z nejrozšířenějších sportů s hlubokou historií a o individuální trénink a rozvoj hráčů je stále větší zájem, díky tomu má centrum jistotu o poptávku nabízených služeb. (S5)
- Komplexní integrovaný model přípravy hokejové hráče by mohl být uchopitelný i v jiném odvětví (O4)

Price (cena)

- Výhodou hokejového centra HDC a jeho propojení s nadnárodní organizací HDTS je fakt, že převzalo know-how a dlouholeté zkušenosti s tvořením nabídek programů a optimálním nastavením cenotvorby. HDC tak ušetří čas, energii i finance, které by za jiných okolností muselo vynaložit za účelem vzdělávání trenérů, a hledání vhodných cenových kombinací. (S6)
- Díky nejnovějším a pokročilým technologiím, kterými HDC disponuje se cena za poskytnuté služby pohybuje na horní hranici konkurenčních cen. Velká investice společně s náklady na provoz neumožňují výrazně snížit cenu jednotlivých služeb. (T2)
- Díky komplexnímu rozvoji hokejových hráčů a práci s mládeží je možnost usilovat o finanční podporu z dotačních programů. (O5)
- Díky silnému investorovi v zádech, může HDC pomýšlet na nadstandartní podporu a možnosti financování svých projektů. (S7), (O6)

Promotion (propagace)

- Propagační kanál, který HDC Czech Republic používá je pouze web společně s emailingem. Na sociálních sítích má HDC účet na Facebooku, kde má pár desítek sledujících. (W2)
- Silné zázemí značky HDTS společně se zkušenostmi a finančními prostředky, jimiž HDC Czech Republic disponuje. (O7)
- Webové stránky jako hlavní prodejní médium nejsou přehledné a mají nedostatečnou strukturu, potencionální zákazníci se na nich tak snadno ztratí a nepokračují v nákupu nebo registraci nabízených služeb. (W3)
- Webové stránky společně s reklamou a účtem na Facebooku nemá nikdo na starost a nejsou zde nastavené žádné pravidla ani strategie používání. (W4)
- HDC získalo do svých řad ambasadory centra, kterými jsou známé hokejové osobnosti a bývalé hvězdy NHL (National Hockey Lige) Jiří Tlustý a Ondřej Pavelec (O8), (S8)

Place (místo působení)

- HDC Czech Republic se nachází v zázemí zimního stadionu v Příbrami. HDC má tak k dispozici dvě ledové plochy a zázemí pro individuální a týmové tréninky. (S9) (O9)
- V sousedství zimního stadionu a HDC se nachází sportovní víceúčelová hala a plavecký stadion. V blízkosti se nachází také přírodní sportoviště a workoutové hřiště. (S10)
- HDC se nachází ve spádové oblasti hlavního města Prahy a 40 minut cesty od letiště. Příbram se nachází na půli cesty mezi Plzní, Prahou, Pískem a Strakonícemi. (S11)
- Klidná lokalita, ve které jsou všechny sportoviště koncentrovány na jednom místě. (O10)
- V Příbrami je bohužel nízká kapacita lůžek pro ubytování hokejových hráčů nebo celých týmů. (W5), (T3)

People (zaměstnanci)

- HDC Czech Republic má čtyři zaměstnance – tři trenéry a jednoho manažera centra, který se stará o objednávky a rezervaci zákazníků HDC. Tento počet je značně nedostačující a zaměstnanci tak nedokážou dostatečně pokrýt důležité procesy, které vedou k plnění stanovených cílů HDC. (W6)
- V centru není jasně nastavena organizační struktura a nejsou správně nastavené kompetence a odpovědnosti za jednotlivé činnosti a procesy. (W7)
- Trenéři v HDC Czech Republic nejsou dobře jazykově vybaveni, toto značně omezuje možnosti centra společně s kvalitou tréninku a poskytovaných služeb. (T4)
- Trenéři nemají nejvyšší trenérské licence, tato skutečnost limituje centrum v propagaci a poskytování nejkvalitnějších služeb na trhu (W8), (T5)
- HDC Czech Republic má výborné a nadstandartní zázemí, v centru se používají nejvyspělejší technologie na trhu a je zde možnost pracovat s kvalitními a talentovanými hráči. (O11)

Process (nastavení služeb)

- HDC Czech Republic má díky propojení s nadnárodní organizací HDTS group přístup k odzkoušeným a osvědčeným pracovním postupům, především propracovaný integrovaný model komplexního rozvoje hráče, který vychází z více než desetileté praxe a výzkumu. (S12)
- Pracovní postupy jsou převzaty a realizovány dle pokynů HDTS, současní zaměstnanci však nezvládají plnit všechny potřebné náležitosti a převzaté procesy tak v tomto prostředí neplní svou roli. (W9)
- V HDC Czech Republic chybí správně nastavený rezervační systém a přidělování jednotlivých trenérů k tréninkovým jednotkám. (T6)
- Systém práce převzatý z HDTS popsany v předchozí kapitole praktické části práce, který zakládá na diagnostice a získání dat o daném hráči slouží jako perfektní prostředek pro prodej služeb a jejich realizaci. (S13), (O12)

Planning (řízení a plánování)

- Řízení HDC a jeho procesy mají na starosti spolujitel společně s manažerem centra z časových důvodů však veškeré procesy a činnosti v centru nedokážou obsáhnout a plánují věci na poslední chvíli. Často se tak stává, že vznikají provozní a organizační problémy, které narušují plynulý chod centra. (W10)
- Značným problémem je taky rozdělování trenérů do tréninkových jednotek a řízení celého trenérského týmu, jak personálně, tak metodicky. (W11), (T7)

Shrnutí analýzy

Předchozí analýzu ve struktuře 7P autor na závěr shrnuje ve společné SWOT analýze, kde identifikuje silné a slabé stránky centra a zároveň popisuje příležitosti a hrozby, které mohou v průběhu času nastat. Analýze je sestavena v pořadí shodném jako samotný název – tedy SWOT. (Strengths = silné stránky, Weaknesses = slabé stránky, Opportunities = příležitosti, Threats = hrozby)

S:

(S1) – První silnou stránku jsou nabízené služby, které vychází z více než desetiletého výzkumu a sbírání dat a je otestovaný na více než desítek tisíc hokejových hráčů. Díky tomuto může HDC Czech Republic nabízet a propagovat ověřené fungující a efektivní služby.

(S2) - HDC nabízí více druhů služeb určených pro jednotlivé skupiny – individuální programy, skupinové programy, vzdělávací programy. Každý z těchto programů v sobě ukrývá velké množství menších služeb, které mají společný cíl – zlepšit hráče a tím celý tým. V tomto bodě se skrývá také první příležitost, která bude popsána v následující části SWOT analýzy.

(S3) Unikátní diagnostický software a hardware ozkoušený na více než desítkách tisíc sportovců během desetiletého vývoje a výzkumu.

(S4) Díky vývojářskému týmu HDTS group má HDC členstvím v jejich struktuře má HDC neustále k dispozici nejnovější aktualizace a nové softwary ke zdokonalení nabízených služeb.

(S5) Díky historii a oblíbenosti ledního hokeje v České republice a velmi početnou základnou hokejových hráčů společně s neustále se zvětšujícím zájmem o individualizovaný trénink, má HDC Czech Republic velký příslib zákazníků.

(S6) Propojením s nadnárodní organizací HDTS získává HDC Czech Republic konkurenční výhodu díky sdílení zkušeností a procesů.

(S7) HDC Czech Republic má ve svých zádech velmi silnou skupinu investorů, díky které může centrum nabízet také nejmodernější technologie a moderní zázemí.

(S8) HDC může zlepšit svoji propagaci a přilákat více zákazníků díky ambasadorům centra, kterými se stali Jiří Tlustý a Ondřej Pavelec – Bývalí reprezentanti a hvězdy NHL (National Hockey Ligue)

(S9) Silnou stránkou je také umístění HDC Czech Republic. Zázemí zimního stadionu v Příbrami dává k dispozici dvě ledové plochy a zázemí pro individuální a týmové tréninky.

(S10) V sousedství zimního stadionu a HDC se nachází sportovní víceúčelová hala a plavecký stadion. V blízkosti se nachází také přírodní sportoviště a workoutové hřiště. Prostředí HDC se tak může pyšnit velkou koncentrací sportovišť na jednom místě.

(S11) Další silnou stránkou je lokalita města Příbrami. Příbram se nachází blízko Prahy a v okolí 60 km od HDC se nachází 15 hokejových klubů.

(S12) Díky spolupráci a propojení s organizací HDTS má HDC propracovaný integrovaný model komplexního rozvoje hráče, který vychází z více než desetileté praxe a výzkumu.

(S13) Propracovaný systém práce založený na přesné a komplexní diagnostice hráčů a následnému postupu.

W:

(W1) Kvalitní proces a výsledky nabízených služeb závisí z velké části na trenérech HDC, jejich zkušenostech, jazykovém vybavení a vzdělání. Trenéři tak musí být dobře jazykově vybavení a vzdělání.

(W2) Nedostatečná propagace a málo komunikačních kanálů. Jediným kanálem je nedostatečně a nesystematicky provozovaný facebookový účet společně s nepravidelnou e-mailovou kampaní.

(W3) Webové stránky HDC Czech Republic jako hlavní prodejní médium nejsou přehledné a mají nedostatečnou strukturu. Dalším problémem je, že nejdou interně ovládat a jakýkoliv požadavek se musí řešit vzdáleně přes agenturu, která v minulosti webové stránky programovala. Každá změna nebo požadavek je tak zpoplatněna a centru přibývají zbytečné výdaje.

(W4) Webové stránky společně s reklamou a účtem na Facebooku nemá nikdo na starost a nejsou zde nastavená žádná pravidla ani strategie používání. Zákazníci tak často nemají přesné informace, nebo je nedostávají včas a v podobě, která by mohla být akceptovatelná.

(W5) Slabá stránka umístění centra v Příbrami je nízká kapacita lůžek pro ubytování hokejových hráčů nebo celých týmů.

(W6) HDC Czech Republic disponuje nedostatečným množstvím trenérů a personálu, který obsáhne veškeré potřebné procesy centra.

(W7) V centru není jasně nastavena organizační struktura a nejsou správně nastavené kompetence a odpovědnosti za jednotlivé činnosti a procesy.

(W8) Trenéři nemají nejvyšší trenérské licence, tato skutečnost limituje centrum v propagaci a poskytování nejkvalitnějších služeb na trhu.

(W9) Pracovní postupy jsou převzaty a realizovány dle pokynů HDTTS, současní zaměstnanci však nezvládají plnit všechny potřebné náležitosti a převzaté procesy tak v tomto prostředí neplní svou roli.

(W10) Často se stává, že v centru vznikají provozní a organizační problémy, které narušují plynulý chod centra.

(W11) Značným problémem je taky rozdělování trenérů do tréninkových jednotek a řízení celého trenérského týmu, jak personálně, tak metodicky.

O:

(O1) HDC nabízí více druhů služeb určených pro jednotlivé skupiny – individuální programy, skupinové programy, vzdělávací programy. Tyto služby se mohou rozrůst ještě o další skupiny, díky čemuž může HDC Czech Republic cílit na širší pole působnosti.

(O2) HDC Czech Republic disponuje unikátní diagnostikou. Tato diagnostika je přenosná a tím vzniká prostor pro příležitost testovat i mimo prostory HDC a zaměřit se také na jiné sportovní odvětví.

(O3) Nové aktualizace a možnosti inovace díky spolupráci a partnerství s HDTTS a jejich vývojovému týmu. HDC Czech Republic tak může díky spolupráci s HDTTS vytvářet a realizovat vlastní sadu testů, a ještě více tak rozšířit své portfolio.

(O4) Komplexní integrovaný model přípravy hokejové hráče by mohl být uchopitelný i v jiném odvětví – například tenis, volejbal, fotbal a další.

(O5) Díky komplexnímu rozvoji hokejových hráčů a práci s mládeží je možnost usilovat o finanční podporu z dotačních programů. Nabízí se možnosti vytvoření sportovních akademií včetně získání financí od města Příbrami a od Českého svazu ledního hokeje pro jejich realizaci.

(O6) Vzhledem k významnému investorovi vzniká prostor pro nadstandartní podporu pro centrum a pro financování jeho projektů. Centrum by tak potenciálně mohlo rozšířit svoje služby, vybudovat akademie a expandovat na nové trhy.

(O7) Silné zázemí značky HDTs společně se zkušenostmi a finančními prostředky, jimiž HDC Czech Republic disponuje. Díky spolupráci s organizací HDTs může centrum snadno proniknout mezi zahraniční klientelu a propojit budoucí nové projekty centra s veřejností.

(O8) HDC získalo do svých řad ambasadory centra, kterými jsou známé hokejové osobnosti a bývalé hvězdy NHL (National Hockey League) - Jiří Tlustý a Ondřej Pavelec. Díky tomuto spojení může HDC přilákat nové zákazníky a sponzory. Oslovování sponzorů bude jedním z hlavních bodů, které autor po svém nástupu do funkce řeší.

(O9) HDC Czech Republic se nachází v zázemí zimního stadionu v Příbrami. HDC má tak k dispozici dvě ledové plochy a zázemí pro individuální a týmové tréninky. Toto zázemí je výborné na pořádání domácích i mezinárodních hokejových kempů a turnajů.

(O10) Klidná lokalita, ve které jsou všechny sportoviště koncentrovány na jednom místě. Tato příležitost je propojena s předchozím bodem. Hokejové centrum tak může pořádat nejruznější sportovní jednodenní a vícedenní akce.

(O11) HDC Czech Republic má výborné a nadstandartní zázemí, v centru se používají nejvyspělejší technologie na trhu a je zde možnost pracovat s kvalitními a talentovanými hráči. Toto je skvělé zázemí pro vytvoření hokejové akademie.

(O12) Systém práce převzatý z HDTs a založený na komplexní diagnostice, interpretaci, následné realizaci a následné opakování celého procesu, je použitelný model pro práci napříč všemi sporty.

T:

(T1) Kvalitní proces a výsledky nabízených služeb závisí z velké části na trenérech HDC, jejich zkušenostech, jazykovém vybavení a vzdělání. V případě, že nemá centrum kvalitní trenéry hrozí, že nekvalitní provedení služeb odradí zákazníky centra a sníží jejich důvěru v nabízené služby.

(T2) Velká investice společně s náklady na provoz neumožňují výrazně snížit cenu jednotlivých služeb. Při špatně nastaveném cenovém modelu hrozí, že bude centrum ve ztrátě.

(T3) V Příbrami je bohužel nízká kapacita lůžek pro ubytování hokejových hráčů nebo celých týmů. V případě obsazení hotelu může dojít ke zmaření plánované akce nebo hokejového kempu.

(T4) Trenéři v HDC Czech Republic nejsou dobře jazykově vybaveni, toto značně omezuje možnosti centra společně s kvalitou tréninku a poskytovaných služeb. Hrozí, že centrum nebude moci pokrýt zahraniční klientelu.

(T5) Trenéři nemají nejvyšší trenérské licence, tato skutečnost limituje centrum v propagaci a poskytování nejvyšších služeb na trhu. V tomto případě hrozí, že trenéři nebudou schopni kvalitně pracovat s profesionálními hráči na nejvyšší úrovni.

(T6) V HDC Czech Republic chybí správně nastavený rezervační systém a přidělování jednotlivých trenérů k tréninkovým jednotkám. Toto je zásadní věc, která může ohrozit kvalitu poskytovaných služeb a celkový chod centra. Při špatně nastaveném procesu může dojít i k rozvrácení týmu trenéra a pracovního klimatu.

(T7) Značným problémem je taky rozdělování trenérů do tréninkových jednotek a řízení celého trenérského týmu, jak personálně, tak metodicky. Toto může vést k degradaci poskytovaných služeb a odlivu stávajících zákazníků.

Analýza konkurence

Hokejové centrum pro komplexní hokejové centrum je největší a nejmodernější centrum v České republice. Česká republika je z pohledu počtu a hustoty hokejových klubů poměrně vyspělou zemí. Vedle ligových klubů hrajících tři nejvyšší soutěže existuje velké množství dalších registrovaných amatérských klubů, které hrají v regionálních či krajských soutěžích. Vedle standardních týmových tréninků vedených jednotlivými kluby na ledových plochách či v letní přípravě je organizovaná celá řada tréninkových kempů či individuálních tréninků (např. www.hokejovetreninky.cz, www.bukachockey.cz). Seznam klubu je vyobrazen na následující tabulce č. 1.

Tabulka 1: Seznam hokejových klubů v ČR

EXTRALIGA	1. NÁRODNÍ HOKEJOVÁLIGA	2. NÁRODNÍ HOKEJOVÁLIGA	
		VÝCHOD	ZÁPAD
Bílí Tygři Liberec	Haviřovská hokejová společnost	HC Bobři Valašské Meziříčí	HC Baník Sokolov
HC Mountfield České Budějovice	HC Benátky nad Jizerou	HC Břeclav	HC Děčín
HC Energie Karlovy Vary	HC Chrudim	HC Nový Jičín	HC Junior Mělník
PSG Zlín	HC Berounští Medvědi	HC Orlová	HC Klatovy
HC Benzina Litvínov	HC Dukla Jihlava	HC Slezan Opava	HC Klášterec nad Ohří
HC Plzeň 1929	HC Znojemští Orli	HC Spartak Pelhřimov	HC Kobra Praha
HC Eaton Pardubice	HC Most	HC TJ Šternberk	HC Predators Česká Lípa
HC Oceláři Třinec	HC Olomouc	HC Uničov	HC Průmstav Develop Rokycany
Rytíři Kladno	HC Rebel Havlíčkův Brod	HC Zubr Přerov	HC Roudnice nad Labem
HC Slavia Praha	HC Slovan Ústečtí Lvi	HHK Velké Meziříčí	HC Stadion Litoměřice
HC Sparta Praha	Královští lvi Hradec Králové	HK Jestřábi Prostějov	HC Trutnov
HC Vítkovice Steel	HC VOKD Poruba	Hokej Šumperk 2003	HC VHS Benešov
HC Kometa Brno	HC Vrchlabí	SHK Hodonín	HC Vlci Jablonec nad Nisou
BK Mladá Boleslav	KLH Chomutov	SKLH Žďár nad Sázavou	HC ZVVZ Milevsko
	SK Horácká Slavia Třebíč	Valašský hokejový klub	HC Řisuty
	Sportovní klub Kadaň	VSK Technika Brno	Hockey Club Tábor
			IHC Písek
			KLH Vajgar Jindřichův Hradec
			NED Hockey Nymburk
			TJ SC Kolín
			Stadion Kutná Hora

Zdroj: Interní materiály HDC CZ (2020), vlastní zpracování

V předchozí tabulce číslo 1 můžete vidět, že hokejových klubů, hrajících profesionální a polo profesionální soutěž je více než čtyři desítky. V ČR již vznikla první off-ice hokejová tréninková centra. Jejich vybavení a zaměření je různé. Většina z nich je vybavena trenažérem na bruslení (skatemill), jen málo z nich nabízí další možnosti tréninku a rozvoje hráčských dovedností, jako je střelba či obratnost rukou, či možnosti posílení celkové fyzické zdatnosti hráčů. Na následující tabulce číslo 2 je znázorněn přehled hokejových center v ČR.

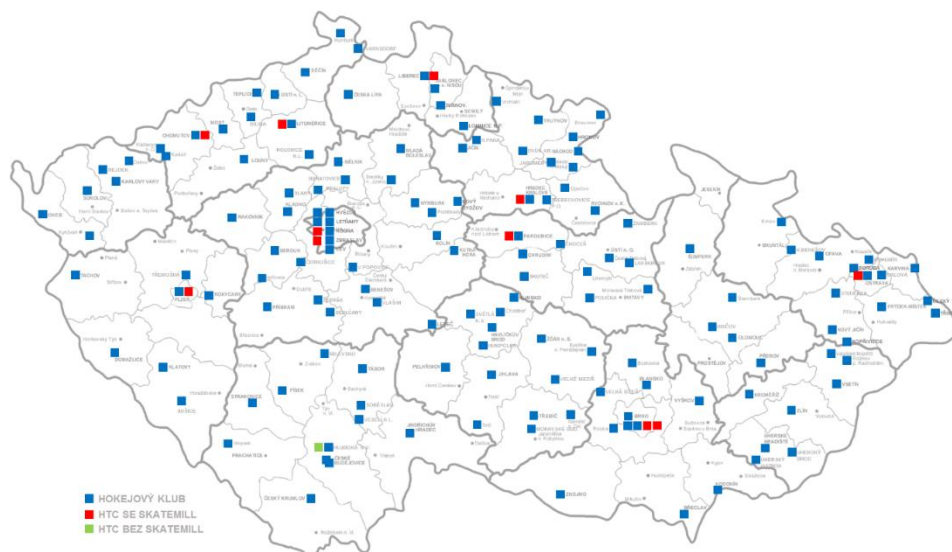
Tabulka 2: Seznam existujících konkurenčních hokejových center

Název	Město	Web	FB	Skatemill	Ruce Střelba	Fitness
Hockey Training Centrum Pardubice	Pardubice	www.asportshemsky.cz	NE	x	x	x
Skate Zone 91	Plzeň	www.skatezone91.cz	NE	x		
Hokej Hradec	Hradec Králové	www.hokej-hradec.cz	NE	x		
Sport Challenge	Ostrava	www.sport-challenge.org	NE	x		
Bauer HTC Brno	Brno	www.htcbrno.cz	ANO	x		x
Hokejové Tréninkové Centrum Brno	Brno	www.hokej-bobrava.cz		x	x	x
hokejovetreninky.cz	Praha	www.hokejovetreninky.cz		x		
Hockey For Life	Praha	www.hfltrainingcenter.com	ANO	x	x	
Hockey For Life	Litoměřice		ANO	x	x	x
TC HC Vítkovice Steel	Vítkovice			X		
	Nymburk			x		
Hockey Performance Center	Chomutov			x		
Crazy Hokey	Hluboká n.V.	www.crazyhockey.cz	ANO		x	x
Skatemill Centrum Liberec	Liberec	www.skatemillcentrumliberec	ANO	x		

Zdroj: Interní materiály HDC CZ (2020), vlastní zpracování

Z přehledu hokejových center zobrazenému v tabulce číslo 2 je patrné srovnání jednotlivých center v ČR. Promítneme-li si tento přehled existujících hokejových center do mapy České republiky společně s existujícími registrovanými hokejovými kluby, dojdeme k závěru, že zde existuje potenciál pro provoz a dobré ekonomické výsledky HDC Czech Republic, které by uspokojovalo poptávku po individuálním či skupinovém rozvoji hráčů. Vyjdeme-li z předpokladu, že tři nejvyšší soutěže hraje 67 týmů, které odhadem doplňuje dalších 20 regionálních týmů, v průměru má každý tým 15-20 aktivních hráčů a v průměru má tým 7 věkových kategorií, dostaneme hrubý celkový počet od 7035 do 9380 trénujících hokejových hráčů. Mapa České republiky společně s existujícími hokejovými kluby a centry je zobrazena na následujícím obrázku číslo 9.

Obrázek 9: Mapa hokejových klubů a center v ČR



Zdroj: interní materiály HDC Czech Republic, vlastní zpracování

Plánované příjmy a výdaje v prvopočátku spuštění provozu v HDC Czech Republic

V této části práce autor práce popisuje aktuální stav a finanční odhady, se kterými se seznámil po svém nástupu do funkce výkonného ředitele.

Odhad příjmů dle potenciálu trhu:

Hlavním vstupem pro tento odhad byl počet aktivních hráčů ve všech věkových kategoriích (3. třída – A tým). Dle dostupných informací je v HC Příbram v tuto chvíli registrováno 137 aktivních hráčů. Informace o počtu hráčů v hokejových klubech v dojezdové vzdálenosti do 40 minut nejsou zcela kompletní, probíhá výzkum odhadů za tři obce – Milevsko, Černošice, Žebrák. Pro výpočet maximálního potenciálu trhu odhadujeme, že z Příbrami bude trénovat cca 20 % hráčů 1 x týdně, z ostatních lokalit cca 10 % hráčů 1 x za dva týdny. Sezónní vliv a náběh fungování centra v prvních třech letech je uvažován stejný, jako v případě odhadu příjmů dle kapacity centra. Postup k výpočtu následujícího výsledku je znázorněn a přiložen v tabulce v příloze číslo 4.

Z tabulky vložené v příloze číslo 4 vyplývá, že pokud bude centrum zaměřené pouze na hráče s okolních klubů a na lední hokej, přijde centrum o velkou část příjmů, kterou by mohlo získat, pokud se zaměří na hokejové hráče v dojezdu 100 km, a své a především pokud rozsah svých služeb poskytne také ostatním sportům. Tento odhad potvrzuje předchozí interní analýzu a výsledky, které z ní vzešly.

Odhad provozních nákladů

Provozní náklady HDC Czech Republic jsou složeny především z těchto položek: nájem za prostory + režijní náklady, platy trenérů, odpisy za vybavení centra, marketing a propagace. Odhadované provozní náklady jsou zobrazené a přiložené v tabulce v příloze č. 4. odhad provozních nákladů centra zobrazených v příloze číslo 4 je následující:

- Nájem (420 000,- Kč / rok)
- Platy zaměstnanců (480 000,- Kč / 1. rok, 660 000,- Kč v následujících třech letech)
- Propagace (150 000,- Kč / 1. rok, 100 000,- Kč v následujících třech letech)

3.3 Navržení strategie, cílů a základních bodů, které je třeba v HDC realizovat.

V této podkapitole závěrečné práce dojde k realizaci volby nové strategie a její implementaci na základě výsledků z předchozích analýz. Začátek realizace byl zvolen na začátek prosince, tedy druhý měsíc ve funkci výkonného ředitele centra. V první řadě autor práce na základě zjištěných poznatků stanovil krátkodobé cíle, ke kterým chce směřovat a následně stanovil cíle dlouhodobé, na tři až pět let dopředu.

Nastavení krátkodobých cílů

Při nastavení krátkodobých cílů došlo k zaměření na odstranění slabých stránek a možných příležitostí pro HDC Czech Republic, které vyplývají z provedené analýzy ve struktuře 7P a jejímu následnému vyhodnocení ve formě analýzy SWOT. Na základě slabých stránek a příležitostí bylo sestaveno 7 krátkodobých cílů:

- 1) Prvním krátkodobým cílem je sestavit tým vzdělaných a potřebně zkušených trenérů, který bude dostatečně veliký, aby pokryl veškeré procesy a nabízené služby. Trenéři budou jazykově vybavení a budou mít chuť sledovat nové trendy a neustále na sobě pracovat.
- 2) Sestavit a vytvořit organizační strukturu centra rozdělit jednotlivé kompetence a zodpovědnosti za jednotlivé procesy. Určit hlavního trenéra a metodika tréninkových procesů v centru.
- 3) Redesign webových stránek, jejich struktur, obsahové náplně, zlepšení a zjednodušení správy webu.
- 4) Vytvořit komunikační kanály, určit média na kterých bude HDC propagováno a vytvořit obsah pro účty na sociálních sítích a webových platformách.
- 5) Rozšířit zaměření služeb z individuálních, skupinových a vzdělávacích o službu týmovou.
- 6) Vytvořit samostatnou část s názvem „Sportovní diagnostika a všeobecný rozvoj sportovce“, která bude spadat pod aktivity HDC Czech Republic
- 7) Jednání s novými partnery a sponzory centra, kteří by se chtěli finančně i materiálně podílet na projektech HDC Czech Republic.

Všechny tyto krátkodobé cíle byly vytvořeny autorem práce na základě analýzy a identifikace organizace HDC Czech Republic. Tyto cíle směřují ke konkrétní vizi, kterou je získání výhradní pozice na trhu s komplexním rozvojem hokejových hráčů a sportovců. Dlouhodobým cílem a vizí HDC je zlepšovat hráče a společně s ním zdokonalovat celý tým.

Sestavení trenérského týmu

V rámci druhého měsíce působení jako výkonný ředitel HDC Czech Republic autor mapuje trenéry v okolí. Mezi parametry zohledněné v této práci patří trenérská licence, trenérská praxe, jazykové vybavení, reference od vedení klubů a hráčů, kteří hráli nebo hrají pod vedením trenérů, a celkové působení společně s dovednostmi na ledě.

Během prvních prosincových týdnů došlo ke zmapování trhu, pohovorů konkrétních jedinců do centra a prezentaci představy o vykonávané práci, vizi a misi HDC. Na základě absolvovaných pohovorů byli jedinci pozváni na kemp organizovaný HDC jako trenéři, kde měli možnost předvést své schopnosti a zkušenosti.

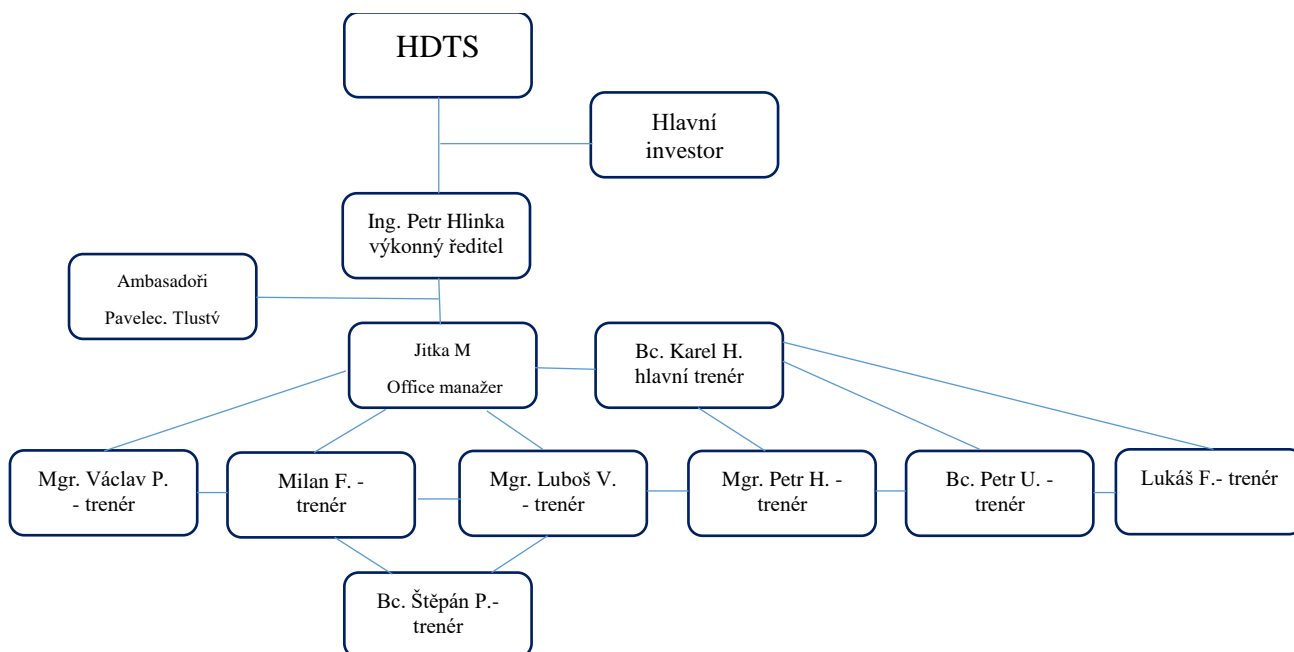
Na základě těchto jednotlivých kroků došlo k selekci a vytřídění nejlepších adeptů pro HDC Czech Republic. V rámci pohovorů a krátkých rozhovorů během kempu došlo k pozorování také toho, jak potencionální trenéři zapadají do firemní kultury HDC.

Na konci tohoto téměř třítydenního období došlo k sestavení trenérského týmu, na kterém se rozhodl stavět a ve kterém viděl potenciál a přínos pro naplnění krátkodobých i dlouhodobých cílů. Vybraný trenérský tým společně s jejich trenérskou licenci a praxí naleznete v příloze I.

Organizační struktura HDC Czech Republic

V průběhu třetího měsíce působení v HDC autor práce sledoval počínání nově vzniklého a sestaveného trenérského týmu a zároveň společně s majiteli a investory centra připravoval podklady pro novou organizační strukturu. V rámci této struktury už k jednotlivým zaměstnancům a trenérům centra přiřazoval jednotlivé kompetence a zodpovědnosti. Organizační struktura, která byla autorem práce vytvořena je znázorněna na následujícím obrázku č. 10. Z důvodu platnosti GDPR autor v následující struktuře neuvádí celá jména a příjmení.

Obrázek 10: Organizační struktura HDC Czech Republic



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 10, je vyobrazena organizační struktura HDC Czech Republic, která byla vytvořena a sestavena autorem práce v jeho třetím měsíci působení na pozici výkonného ředitele. Takto sestavená organizační struktura má za úkol uchopit veškeré pracovní procesy hokejového a sportovního centra a společnými silami by všichni členové posouvat centrum dopředu. Po sestavení organizační struktury autor zároveň rozdělil kompetence a zodpovědnosti za jednotlivé pozice a pracovní postupy.

Z důvodu GDPR autor neuvádí celá jména. Zodpovědnosti a kompetence jednotlivých členů organizační struktury autor rozdělil následovně:

- HDTS (nadmárodní organizace) – zodpovědnost za dodávané technologie a inovace, propagace na zahraničních trzích a poskytování know-how.
- Petr Hlinka (výkonný ředitel) – zodpovědnost za ekonomické výsledky centra, personální obsazení, nastavení a monitorování pracovních procesů, marketing a obchodní aktivity HDC.
- Investoři (Ekonomické řízení) – zodpovědnost za sledování finančních toků, sledování ekonomických aktivit a dohlížení na plnění stanovených cílů.
- Jiří Tlustý a Ondřej Pavelec (ambasadoři HDC Czech Republic) zodpovědnost za propagaci dohazování kontaktů z prostředí ledního hokeje.
- Jitka M. (office manažer) – zodpovědnost za komunikaci se zákazníky, organizaci centra a zajišťování odpovídajících podmínek, Spolupráce s přípravou rezervací a obsazování tréninkových jednotek.
- Karel H. (hlavní trenér) – zodpovídá za kvalitu tréninkových procesů, metodiku a výsledky nabízených služeb, zodpovídá za realizaci a obsahovou náplň tréninkových jednotek a výstupů.
- Václav P. (trenér brankářů) zodpovídá za metodiku a tréninkové procesy určené pro golmany.
- Milan F.(trenér) – zodpovídá za kvalitu odtrénovaných jednotek, zodpovídá za úklid ve speciální střelecké a stickhandling zóně společně se zónou bruslení.
- Luboš V. (trenér a pomocný metodik) – zodpovídá za kvalitu a metodiku tréninkových procesů výběrových týmů HDC.
- Petr H. (trenér a pomocný metodik) – zodpovídá za metodiku a tréninkové procesy společně s hlavním trenérem.
- Petr U. (trenér) – zodpovídá za metodiku a tréninkové procesy na bruslařském trenažéru, Společně s Milanem F. zodpovídá za úklid a za stav speciální střelecké a stickhandling zóny a zóny bruslení.
- Lukáš F. (trenér) – zodpovídá za stav speciálního hokejového gyму, společně za metodiku a tréninkové postupy u diagnostiky kondičně-koordinačních schopností a speciálních schopností na hokejovém ledě.
- Štěpán P. (pomocný trenér) – zodpovídá za kvalitně odvedenou a odtrénovanou tréninkovou jednotku.

Rozšíření služeb HDC

Čtvrtý měsíc ve funkci se autor zaměřil především na nabízené služby a možnosti jejich rozšíření. Z výsledků analýzy současného stavu vyplývá, že velkou příležitostí je komplexní model rozvoje hráčů, který lze převést do dalších odvětví. Zároveň lze služby rozšířit také o týmové v rámci kterých může HDC dlouhodobě a systematicky pracovat s hokejovými týmy. Autor práce se na základě výsledků pozorování a provedených analýz rozhodl rozdělit nabízené programy na individuální, skupinové, týmové a vzdělávací. V následující tabulce autor rozděluje jednotlivé dílčí služby jednotlivých skupin:

- Individuální programy (celoročně nabízené za stanovenou cenu)
- Skupinové programy (jednodenní, dvoudenní, třídní a pětidenní dovednostní kempy, které se pořádají v HDC Czech Republic, ale také na jiných zimních stadiónech z důvodu rozšíření povědomí o značce
- Týmové programy (Výběrové týmy HDC-výběr a koncentrace nejtalentovanějších hráčů v jednotlivých ročnících. Akce jsou realizovány formou společných soustředění, modelových utkání a společných výběrových turnajů.
- Vzdělávací (pořádání a realizace školení pro trenéry i širokou veřejnost, semináře na odborná témata a akademie pro vzdělávání interních trenérů

V Příloze číslo 3 jsou v tabulce popsány a představeny všechny dílčí programy jednotlivých částí (individuální, skupinové, týmové a vzdělávací), které jsou zaměřeny a určeny především hokejovými hráči. Autor plánuje oslovovat i jiné sportovní odvětví, pro které lze komplexní model rozvoje sportovců implementovat.

Ve svém prvním pokusu se autor zaměřil na oslovení fotbalistů z 1. FK Příbrami, kteří hrají nejvyšší soutěž. Druhé sportovní odvětví, které autor oslovil, byl požární sport. HDC Czech Republic v první pilotní fázi otestovalo 14 reprezentantů požárního sportu. Na základě této zkušenosti autor rozšířil nabídku o tyto sporty:

- Tenis
- Fotbal
- Volejbal
- Krasobruslení
- Florbal
- Golf

Jednotliví sportovci včetně celých týmů z těchto sportovních odvětví již poptali a vyzkoušeli některou z nabízených služeb HDC Czech Republic. HDC Czech Republic může díky nejnovějším technologiím efektivně pracovat i s těmito sporty, díky tomu centrum není závislé na hokejových hráčích a vyvíjení hokejové sezóny.

Autor plánuje rozšířit služby a zapojení komplexního modelu rozvoje sportovce na všechny profesionální, poloprofesionální a amatérské sportovce nebo sportovní týmy.

Propagace HDC Czech Republic

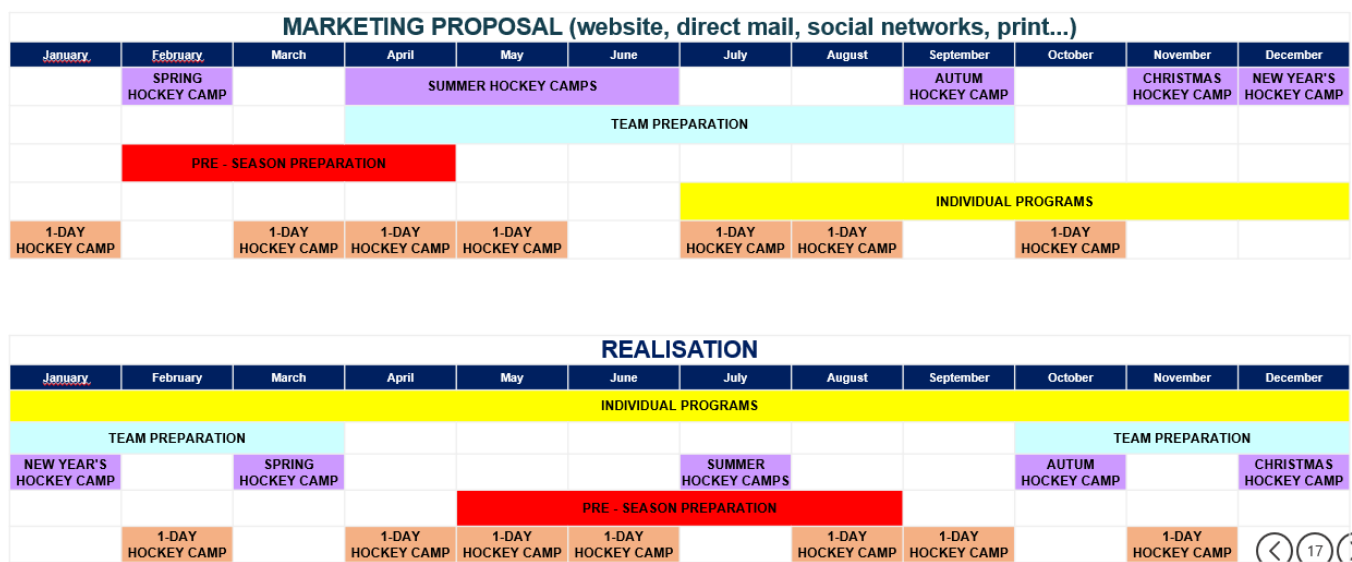
Autor práce v první fázi svého působení v HDC na základě zjištění vyplývajících z realizovaných analýz složil externí tým, který má za úkol obsluhovat sociální sítě, webové stránky a tvořit a vymýšlet nejrůznější propagační materiály, kterými centrum HDC Czech Republic přiláká pozornost nových zákazníků a zároveň bude do světa dodávat informace o pobíhajících a chystajících se akcích, o technologiích a pracovních procesech centra a další informace, které budou proudit k cílovému publiku. V první řadě si autor společně s trenérským týmem sedl společným brainstormingem na téma cílové publikum sestavil hlavní cílové skupiny propagace. V rámci brainstormingu byla také vytvořena struktura nových webových stránek a vytvořily se procesy a komunikační kanály, na kterých bude marketingová komunikace probíhat.

Ve druhé fázi autor společně s vybranými trenéry připravuje projekt pro sportovní diagnostiku. Sportovní diagnostika má obrovský potenciál. Z předešlých analýz vyplývá, že pokud HDC

Czech Republic využije dostupné technologie a zázemí, které tvoří spojení s HDTS, bude v České republice hlavním hráčem v poli profesionální sportovní diagnostiky napříč jednotlivými sporty.

Ve třetí fázi autor práce sestavil marketingový plán propagace akcí, které HDC Czech Republic pořádá. Díky tomu je jasně patrné, kdy a jakou akci propagovat v rámci nastavené marketingové kampaně. Marketingový plán sestavený autorem je znázorněn v následujícím obrázku č. 12.

Obrázek 11: Marketingový plán akcí HDC Czech Republic



Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování

Na základě vytvoření a vypracování marketingového plánu propagace jednotlivých akcí HDC Czech Republic zobrazeného na předchozím obrázku č. 12, může externí tým vytvořený pro tyto účely pravidelně přidávat příspěvky na sociální sítě, webové stránky a další komunikační kanály.

Finanční cíle a strategie HDC Czech Republic

V této části práce autor popisuje sledování ekonomiky, kterou má společně s investory nově na starost. Ekonomickou agendu autor práce postupně přebíral ke konci dubna 2020 a první měsíc, který je v přehledu zahrnutý je květen 2020. Nově vytvořený ekonomický přehled je vypracovaný a přiložený ke shlednutí v příloze číslo 2. Na jeho základě autor vypracoval cíle a jednotlivé směry, kterými bude muset HDC Czech Republic směřovat.

První cíl, který v rámci vedení ekonomických agend autor stanovil je udržet „operativní výsledek“ nad nulou. Cílem této činnosti je sledovat cashflow HDC Czech Republic, tedy výsledek před tím, než započteme odpisy a splátku investice. Velký důraz klade autor na to, aby výsledek byl, přes tuto skutečnost nelze centrum dlouhodobě provozovat. Jak vypovídá výsledek hospodaření za měsíc květen **12 468 Kč**, centrum v tomto měsíce splnilo stanovený cíl, ale pouze nízkou hodnotou. V aktuálních měsících v červnu a srpnu autor očekává výsledek kladný i po započítání odpisů. V červenci autor očekává, že bude výsledek kladný i po započítání investice. Následující měsíce, počínaje zářím až do března chce autor držet kladným výsledku se započtením alespoň odpisů Tento cíl však nebude jednoduché naplnit.

Hlavním cílem je dle autora držet po celý rok kladné celkové hodnoty – tedy po započtení odpisů a investic. K tomuto výsledku mají dle autora přispět především měsíce duben, květen, červen, červenec a srpen. V rámci těchto měsíců musí být výsledky hospodaření tak silné, že „finančně zadotují“ měsíce ostatní. Bohužel letošní silná sezona byla negativně poznamenána

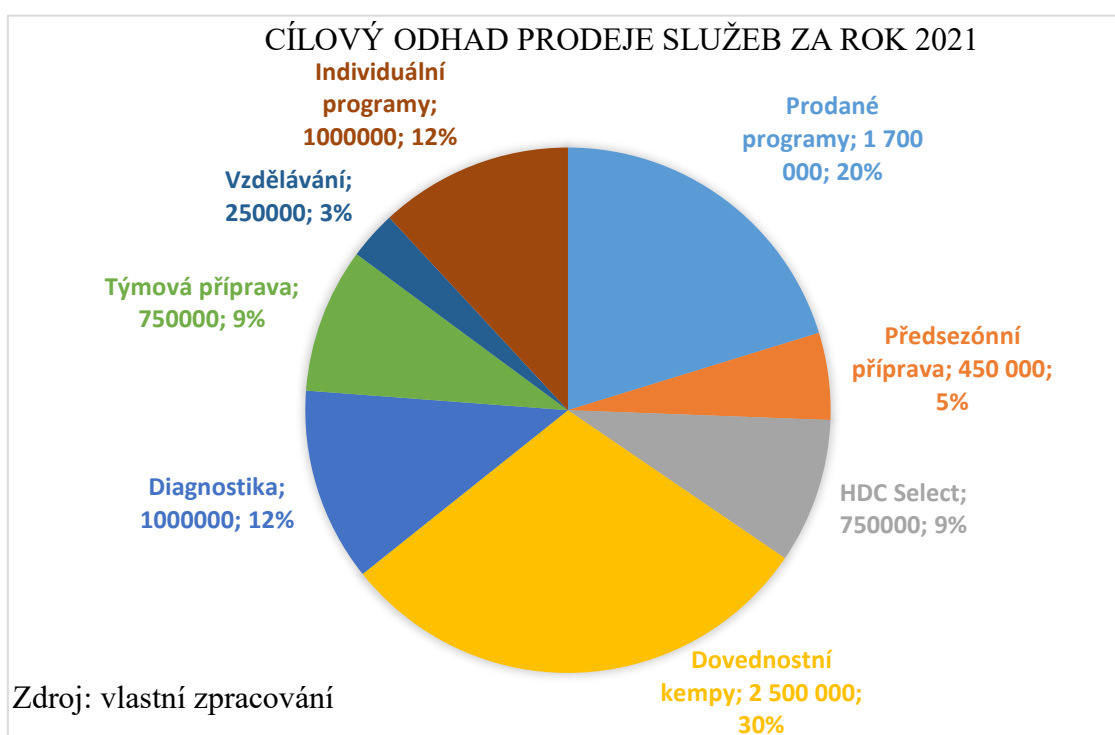
COVIDEM a tím, že firma je stále v rozjezdu (nemá vytvořenou dostatečně velkou zákaznickou databázi - přibližně 700 zákazníků).

Ve střednědobém výhledu (cca do šesti měsíců) je dle autora nutné standardně vydělávat i na odpisy, především z důvodu, aby bylo možné vyměňovat nefunkční vybavení centra za nové. Ve výhledu do jednoho roku je nutné umět příjmově pokrývat i investic. Ve výhledu jednoho roku je dle autora nezbytné získat a rozšířit současnou databázi zákazníků nad úroveň 700 aktivních zákazníků. Hodnota, ke které chce autor směřovat a která bude ukazatelem úspěšnosti je 500 000,- Kč měsíčně obrátu (rozdíl mezi výnosy z prodeje a nákladů z prodeje). Pokud se nebude výsledná hodnota rozdílu nad touto hranicí, bude výsledek hospodaření v měsíci považován za úspěšný. V nejlepším případě bude cílem dosáhnout na hodnotu 700 000,- / měsíc. Měsíce, které skončí na této úrovni budou považovány za optimální. Cílem celého směřování organizace je tuto hranici překonat, anebo se k ní alespoň přiblížit každý následující měsíc provozu činnosti.

Na základě této analýzy a výsledků sedmi měsíců pozorování a vymyšlení nových obchodních příležitostí sestavil autor optimální model prodaných služeb během celého roku, tak, aby centrum plnilo daný plán a dosáhlo stanovených cílů – nasbírat zákaznickou databázi více než 700 aktivních zákazníků, rozšíření působnosti do dalších sportovních odvětví, ve střednědobém výhledu (cca do 6 měsíců), vydělávat i na odpisy, především z důvodu možnosti výměny nefunkčního vybavení centra za nové, získat výhradní postavení na trhu všeobecného a specializovaného rozvoje sportovců a sportovních týmů a dlouhodobě přispívat ke zlepšování stavu ledního hokeje v České republice.

Z odhadu prodaných služeb HDC Czech Republic za rok 2021, který autor společně s investory sestavil je patrné, že největší podíl vynesly dovednostní kempy, které jsou pořádány jednodenní, dvoudenní, třídní nebo pětidenní. Na druhém místě jsou příjmy z prodeje hlavních programů, které HDC svým zákazníkům nabízí a které jsou popsány v tabulce č. 1 v praktické části závěrečné práce. Třetí největší příjem pro HDC představuje Diagnostika, která je základem pracovního postupu komplexního rozvoje hokejových hráčů a ostatních sportovců.

Graf: 1: Cílový odhad prodeje služeb HDC Czech Republic za rok 2021



Závěrečné shrnutí a vlastní přínos autora

Autor práce nastoupil 1. listopadu 2019 na pozici výkonného ředitele organizace HDC Czech Republic. Jeho úkolem bylo identifikovat aktuální stav organizace a nastavit směr, který se HDC bude ubírat. Zároveň dostal na starosti řízení a procesy HDC a volnou ruku pro realizaci změn a potřebných kroků k naplnění cíle, držet po celý rok kladné celkové hodnoty – tedy po započtení odpisů a investice. Ve střednědobém výhledu (cca do šesti měsíců) je dle autora nutné standardně vydělávat i na odpisy, především z důvodu, aby bylo možné vyměňovat nefunkční vybavení centra za nové. Ve výhledu do jednoho roku je nutné umět příjmově pokrývat i investici. Ve výhledu jednoho roku je dle autora nezbytné získat a rozšířit současnou databázi zákazníků nad úroveň 700 aktivních zákazníků.

Autor práce po svém nástupu do funkce pozoroval dění a procesy v organizaci a pomocí analýzy ve struktuře 7P a analýzy SWOT došel k hlavním bodům a dílčím cílům, které je nutné uskutečnit, aby bylo HDC schopno dosahovat stanovených cílů:

- 1) Prvním krátkodobým cílem je sestavit tým vzdělaných a potřebně zkušených trenérů, který bude dostatečně veliký, aby pokryl veškeré procesy a nabízené služby. Trenéři budou jazykově vybavení a budou mít chuť sledovat nové trendy a neustále na sobě pracovat.
- 2) Sestavit a vytvořit organizační strukturu centra rozdělit jednotlivé kompetence a zodpovědnosti za jednotlivé procesy. Určit hlavního trenéra a metodika tréninkových procesů v centru.
- 3) Redesign webových stránek, jejich struktur, obsahové náplně, zlepšení a zjednodušení správy webu.
- 4) Vytvořit komunikační kanály, určit média na kterých bude HDC propagováno a vytvořit obsah pro účty na sociálních sítích a webových platformách.
- 5) Rozšířit zaměření služeb z individuálních, skupinových a vzdělávacích o službu týmovou.
- 6) Vytvořit samostatnou část s názvem „Sportovní diagnostika a všeobecný rozvoj sportovce“, která bude spadat pod aktivity HDC Czech Republic
- 7) Jednání s novými partnery a sponzory centra, kteří by se chtěli finančně i materiálně podílet na projektech HDC Czech Republic.

Autor nejprve na základě zjištěných výsledků doplnil a sestavil nový trenérský tým, který tvoří mladí, vzdělaní a perspektivní trenéři. Následně v další fázi autor navrhl a sestavil organizační strukturu organizace HDC Czech Republic, která před jeho nástupem do funkce nebyla definována. V rámci této struktury autor také rozdělil a nastavil kompetence a zodpovědnosti za jednotlivé pracovní procesy a postupy s cílem zlepšit a zefektivnit nabízené služby. Následně autor práce společně s hlavním trenérem upravil a rozšířil nabízené služby a programy. Na základě objevených příležitostí, které vzešly ze zpracovaných analýz a pozorování, autor rozšířil poskytované služby pro další sporty. Mezi prvními sporty, které autor oslovil byl fotbal, florbal, požární sport, tenis a krasobruslení. Autor práce tak tímto krokem našel možnost, jak významně zvýšit výnosy z nabízených služeb a zároveň se vyhnul riziku, že budou ekonomické výsledky centra závislé pouze na ledním hokeji a hokejovém kalendáři. HDC Czech Republic tak má ve svém portfoliu velkou výhodu oproti konkurenci, která je zaměřená pouze a převážně na lední hokej.

Paralelně s těmito činnostmi dal autor práce dohromady externí tým pracovníků, se kterým pracuje na redesignu webových stránek a nastavení komunikačních kanálů marketingové komunikace. Společně s tímto týmem založil profily na sociálních sítích a Youtube kanál, sloužící pro sdílení promo videí. Po vytvoření těchto kanálů autor dále sestavil marketingový plán propagace, kterým se bude externí tým zaměřený na marketingovou komunikaci řídit.

4 Závěr

Tato závěrečná práce byla zaměřena na navržení a implementaci strategie v tréninkovém a diagnostickém centru HDC Czech Republic, které vzniklo v zázemí zimního stadionu města Příbrami. Cílem závěrečné práce je identifikace současného stavu tréninkově-diagnostického centra HDC Czech Republic. Dílčím cílem je stanovení krátkodobých a střednědobých cílů a volba cest, které povedou k jejich naplnění.

Autor této práce byl osloven s nabídkou nastoupit na pozici výkonného ředitele nově vzniklého diagnosticky tréninkového centra pro rozvoj hráčů ledního hokeje v Příbrami. HDC Czech Republic mělo v tu dobu za sebou první měsíc provozu od oficiálního otevření a pracovali v něm pouze tři zaměstnanci, kteří pomáhali s počátečním rozjezdem. Autor práce nabídku přijal a rozhodl se, že využít získané vědomosti ze studia MBA v praxi. Díky tom si autor jako téma své závěrečné práce vybral návrh a implementaci strategie v tréninkovém a diagnostickém centru HDC Czech Republic.

Teoreticko-metodologická část závěrečné práce byla zaměřena především na rešerši odborné literatury. Autor v této části práce čerpal z vybrané, odborné literatury, která se věnuje tématům jako podnikatelský a projektový záměr, strategie podniku, vnitřní a vnější analýza podniku, vyhodnocování rizik a příležitostí, konkurenční výhoda a další... Tato část práce slouží jako příprava na praktickou část práce, která navazuje na teoreticko-metodologickou část.

Praktická část závěrečné práce navazuje a vychází především z poznatků, které byly popsány a představeny v teoreticko-metodologické části práce. Autor zde zachycuje první kroky, které realizoval po nástupu do funkce výkonného ředitele HDC Czech Republic. Autor nejprve pomocí interní analýzy ve struktuře 7P a jejímu shrnutí prostřednictvím analýzy SWOT identifikoval současný stav HDC a poté na základě zjištěných výsledků identifikoval největší problémy a slabé stránky centra společně s příležitostmi, které se v hokejovém diagnosticky-tréninkové centrum ukrývají. Na základě zjištěných výsledků autor nejprve doplnil a sestavil nový trenérský tým, který tvoří mladí, vzdělaní a perspektivní trenéři. V další fázi autor navrhl a sestavil organizační strukturu HDC Czech Republic, která před jeho nástupem do funkce nebyla definována. V rámci této struktury autor rozdělil a nastavil kompetence a zodpovědnosti za jednotlivé pracovní procesy a postupy s cílem zlepšit a zefektivnit nabízené služby. Následně autor společně s hlavním trenérem upravil a rozšířil nabízené programy.

Na základě objevených příležitostí, které vzešly ze zpracovaných analýz a pozorování, autor rozšířil poskytované služby pro další sporty. Mezi prvními sporty, které autor oslovil byl fotbal, florbal, požární sport, tenis a krasobruslení. Autor práce tak našel možnost, jak významně zvýšit výnosy z nabízených služeb a zároveň se vyhnul riziku, že budou ekonomické výsledky centra závislé pouze na ledním hokeji a hokejovému kalendáři. HDC Czech Republic tak má ve svém arsenálu velkou výhodu oproti konkurenci, která je zaměřená pouze a převážně na lední hokej.

Paralelně s těmito činnostmi autor práce sestavil externí tým, se kterým pracuje na redesignu webových stránek a nastavení komunikačních kanálů marketingové komunikace. Společně s externím týmem založily profily na sociálních sítích a Youtube kanál, sloužící pro sdílení promo videí. Po vytvoření těchto kanálů autor sestavil marketingový plán propagace, kterým se bude externí tým zaměřený na marketingovou komunikaci řídit.

V poslední fázi autor společně s investory převzal sledování ekonomických aktivit centra. Na základě analýzy finančních toků a výsledku hospodaření autor společně s investorem stanovil ekonomické cíle HDC. První cíl, který v rámci vedení ekonomických agend autor stanovil je udržet „operativní výsledek“ nad nulou. Cílem této činnosti je sledovat cash flow HDC Czech Republic, tedy výsledek před tím, než započteme odpisy a splátku investice. Velký důraz klade autor na to, aby výsledek byl, přes tuto skutečnost nelze centrum dlouhodobě provozovat. Jak

vypovídá výsledek za měsíc květen 12 468, centrum v tomto měsíce splnilo stanovený cíl. V aktuálních měsících v červnu a srpnu autor očekává výsledek kladný i po započítání odpisů. V červenci autor očekává, že bude výsledek kladný i po započítání investice. Následující měsíce, počínaje zářím až do března chce autor držet kladným výsledku se započtením alespoň odpisů. Tento cíl však nebude jednoduché naplnit.

Hlavním cílem je dle autora držet po celý rok kladné celkové hodnoty – tedy po započtení odpisů a investice. K tomuto výsledku mají dle autora přispět především měsíce duben, květen, červen, červenec a srpen. V rámci těchto měsíců musí být výsledky hospodaření tak silné, že „finančně zadotují“ měsíce ostatní. Bohužel letošní silná sezona byla negativně poznamenána COVIDEM a tím, že firma je stále v rozjezdu (nemá vytvořenou dostatečně velkou zákaznickou databázi - přibližně 700 zákazníků).

Ve střednědobém výhledu (cca do šesti měsíců) je dle autora nutné standardně vydělávat i na odpisy, především z důvodu, aby bylo možné vyměňovat nefunkční vybavení centra za nové. Ve výhledu do jednoho roku je nutné umět příjmově pokrývat i investici. Ve výhledu jednoho roku je dle autora nezbytné získat a rozšířit současnou databázi zákazníku nad úroveň 700 aktivních zákazníků. Hodnota, ke které chce autor směřovat a která bude ukazatelem úspěšnosti je 500 000,- Kč měsíčně obratu (rozdíl mezi výnosy z prodeje a nákladů z prodeje).

V současné chvíli, devět měsíců po nástupu autora na post výkonného ředitele centra a realizování jednotlivých kroků a cest, které autor ve své funkci realizoval je HDC Czech Republic největším a nejmodernějším centrem pro rozvoj hráčů ledního hokeje v České republice. HDC disponuje nejnovějšími technologiemi a vzdělanými trenéry, kteří dohlížejí na kvalitu poskytovaných služeb a tréninkového procesu. V současné době se autor práce soustředí na vytvoření akademie pro talentované hráče ledního hokeje a možnost spolupráce s firmou Bauer, která je jedničkou na trhu v oblasti hokejového vybavení a která by se chtěla finančně a materiálně podílet na projektu akademie a výběrových týmu v HDC Czech Republic.

5 Literární zdroje

ČERVENÝ, R. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.

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

FOTR, J. a kol. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5

FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.

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

JUREČKA, V. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0146-7.

KARÁSEK, P. *Léčení firem v krizi: krizové řízení z pohledu manažera, který vedl záchranu značky Tatra*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0681-3.

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

KUBÍČKOVÁ, L. a RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.

KOZEL, R. a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

McGRATH, J. a BATES, B. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.

MULAČOVÁ, V. a MULAČ, P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

NOVÁK, A. *Inovace je rozhodnutí: Kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0333-1.

PALATKOVÁ, M. *Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích, evropská integrace a mezinárodní turismus*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3750-8.

STROH, P. *Business Strategy: Plan, Execute, Win*. New Jersey: Hoboken, 2014. ISBN 978-1-118-87844-6.

HANZELKOVÁ, A. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

HANZELKOVÁ, A. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1

VEBER, J. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

Zdroje online :

Bez autora, *SPACE analýza*, Managementmania.com, [online]. 2018 [cit. 2020-05-1].
Dostupné z <https://managementmania.com/cs/space-analyza>

Přílohy

Příloha 1

V této příloze jsou představení trenéři, jejich trenérské licence a zkušenosti.

Hlavní trenér

Trenérské zkušenosti získával Karel H. v tradičním českém klubu Sparta Praha. Navzdory mládí má Karel H. už za sebou řadu zajímavých zkušeností, které by mu mohli závidět i mnohem starší trenéři. Jako hráč například vybojoval čtyřikrát titul v Evropské univerzitní hokejové lize za Univerzitu Karlovu. Majitel trenérské licence A kromě jiného učil hokej v Mexiku nebo v Číně. V současné době je trenérem druholigového týmu IHC Písek.

Trenér 1

Vicemistr extraligy za Dynamo Pardubice, početné starty v reprezentaci ČR. Působil leta jako profesionální hráč v ČR, kde odehrál přes 162 zápasů v extralize a své další hokejové úspěchy prosadil i v zahraničí. Je odchovancem Dynama Pardubice, později hrál v Českých Budějovicích a extraligovém Kladně. Je držitelem trenérské licence B.

Trenér 2

Jako hráč se z rodné Příbrami vydal již v mladém věku do Prahy a prošel celou mládeží týmu HC Sparta Praha, kde působil až do konce juniorského věku. Poté začal působit v 1. a ve 2. lize v ČR. Momentálně je stále aktivním ligovým hráčem v týmu BK Havlíčkův Brod. Během hokeje vystudoval Fakultu tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy se specializací na lední hokej. Díky tomu je držitel nejvyšší trenérské licence „A“. Trénovat začal již v juniorském věku a od té doby získal spoustu zkušeností z různých klubů. Během posledních šesti let se věnuje tréninku hokejových dovedností.

Trenér 3

Milan Kabát je absolventem Fakulty tělesné výchovy a sportu se specializací Kondiční trenér (Mgr.) Po skončení magisterského studia pokračoval na doktorandském studiu, na kterém obhájil disertační práci v oblasti Sportovní edukologie (PhD.). V profesionální praxi se zabývá především rozvojem kondičních schopností sportovců, diagnostikou a nastavováním tréninkového programu pro profesionální sportovce. Je držitelem certifikátů v oblasti rozvoje pohybových vzorů, diagnostiky těla a rozvoje kondičních schopností (Functional movement screen 1 + 2, Anatomy trains 1, DNS 1 + 2, Complex Core - stabilisation in sport). Dále je držitelem trenérské licence B a HDTs Group Fusion skating & Diagnostics.

Trenér 4

Odchovanec a dlouholetý hráč kladenského hokeje. Většinu své kariéry hrál v kladenském dresu. Působil také v Německu a Japonsku, v roce 1999 se vrátil do svého mateřského klubu, kde působil až do konce své kariéry. Ve své poslední sezóně nasbíral jedenáct kanadských bodů za šest branek a pět asistencí včetně 52 play-off. Jeho rychlé ruce a obratné kličky vždy vynikaly ve hře.

Trenér 5

Prošel extraligovými kategoriemi mládeže a poté začal studovat na univerzitě. Vystudoval Fakultu Tělesné Výchovy a Sportu UK-obor lední hokej. Mezi jeho úspěchy patří dvojnásobné vítězství Evropské univerzitní ligy. V roce 2019 je šampiónem českého akademického hokejového mistrovství. Nyní působí jako hlavní trenér v kategoriích mládeže.

Příloha 2

V této příloze naleznete ekonomický přehled HDC Czech Republic za měsíc květen

Tabulka 6: Ekonomický přehled HDC Czech Republic za měsíc květen

Rok 2020	2020	2020								
Měsíc Květen	5	6	7	8	9	10	11	12	1 - 12	
VÝNOSY (PRODEJ)										
Programy centra	249 543									249 543
Kempy, tryouty, selecty	274 661									274 661
Individ. předsezónní příprava	56 900									56 900
Diagnostika	27 300									27 300
HC Příbram	0									0
Ubytování	0									0
Zboží	5 282									5 282
Broušení	1 150									1 150
Celkem	614 837	0	0	0	0	0	0	0	0	608 404
NÁKLADY NA PRODEJ										
Kempy náklady	36 571	0								36 571
Kempy trenéři externí	20 600									20 600
Předsezónní příprava	5 111									5 111
Ledy	100 000									100 000
Ubytování										0
Zboží	7 763									7 763
Jiné										0
Celkem	170 045	0	0	0	0	0	0	0	0	170 045
	444 792	0	0	0	0	0	0	0	0	438 359
NÁKLADY										
Personální	295 000									295 000
Personální SK										0
Potřeby (kancelářské a provozní)	5 000									5 000
Opravy a údržba	5 851									5 851
Reklama, propagace, marketing	6 332	8 473								14 805
Vozidlo, doručování a cestování										0
Účetnictví a právní služby	6 050									6 050
Bankovní poplatky, finanční náklady										0

Architekt, projektant										0
Vybavení, stroje, zařízení	25 605									25 605
Nájemné	42 345									42 345
Energie	3 250									3 250
Telefon (internet, hosting,...)										0
IT										0
Služby										0
Pojištění										0
Úrok										0
Jiné výdaje (upřesnit)	42 890									42 890
Různé (nespecifikováno)										0
Celkem	432 323	8 473	0	0	0	0	0	0	0	440 796
OPERATIVNÍ VÝSLEDEK	12 468									
odpisy - zprůměrované 15 mil na 6 let	-208 000	-208 000	-208 000	-208 000	-208 000	-208 000	-208 000	-208 000	-208 000	
Výsledek po odpisech	-195 532	-208 000	-208 000	-208 000	-208 000	-208 000	-208 000	-208 000	-208 000	
rozložení investice 18 mil na 8 let	-187 500	-187 500	-187 500	-187 500	-187 500	-187 500	-187 500	-187 500	-187 500	
Výsledek celkem	-383 032	-395 500	-395 500	-395 500	-395 500	-395 500	-395 500	-395 500	-395 500	

Příloha 3

Nabízené programy HDC Czech Republic

Tabulka : Jednotlivé programy HDC Czech Republic nabízené hokejovým hráčům

HDC INDIVIDUAL PROGRAMS		
HDC START PROGRAM	6x HST + 6x FCE + 1x SA + 1x FCT + RES + REC	All year
HDC AFTER INJURY PROGRAM	10x HST + 10x FCE60 + 1x FCT + 2x SA + 1x FMS + 1x TP + RES + REC	All year
HDC STRENGTH PROGRAM	10x FCE60 + 1x FCT + RES + REC	All year
HDC DRYLAND / FUNCTIONAL PROGRAM	10x FCE60 + 1x FMS + RES + REC	All year
HDC TRAINING & DIAGNOSTIC PROGRAM	12x HST + 12x FCE + 2x SA + 1x FCT + 1x TP + RES + REC	All year
HDC AMATUR PROGRAM	10x HST + 2x SA	All year
HDC SKATING PROGRAM	10x HST + 10x FCE	All year
HDC DIAGNOSTIC PROGRAM	2x SA + 1x FCT + 1x PWG / WNG + 1x STP + 1x ANT + 1x FMS + 1x TP + RES + REC	All year
HDC HOCKEY PROGRAM	10x ICE	All year
HDC INDIVIDUAL PROGRAM	?x HST + ?x FCE + ?x ICE + ?x SA + ?x FCT + ?x WNG + ?x STP + ?x ANT + ?x FMS + ?x TP + RES + REC	All year
HDC COMPREHENSIVE PRE-SEASON PREPARATION (2 weeks)	BA + CK + ANT + FCT + FMS + SA + HST + FCE + PWG / WNG + SP + ICE + COMP + MA + PHY + TP + RES + REC + ACC + BRD	May - August
HDC SERVICES		
SKATEMILL SESSION (45')	1x HST	All year
SKATEMILL SESSION (45') + DRYLAND (30')	1x HST + 1x FCE	All year
SKATEMILL SESSION (60')	1x HST60	All year
DRYLAND SESSION (Fitness & Coordination Exercises)	1x FCE	All year
SKATING TECHNIQUE ANALYSIS on HST	1x SA + RES + REC	All year
STRIDE POWER on HST	1x SP + RES + REC	All year
WINGATE on HST	1x WNG + RES + REC	All year

FMS	1x FMS + RES + REC + TP	All year
SPORT TESTING - DRYLAND (Fitness-Coordination Abilities)	1x FCT + RES + REC	All year
SPORT TESTING - ICE	T-ICE + RES + REC	All year
ON - ICE SESSION	1x ICE	All year
TRAINING PLAN Creation (5 TP)	5x TP + REC	All year
MENTAL PREPARATION	MA + RES + REC	All year
BLOOD ANALYSIS	BA (BCH, HET, LIM, INM) + REG + NUT + RES + REC	All year
HDC GROUP PROGRAMS		
ONE DAY HOCKEY CAMP	2x ICE + 1x HST + 1x FCE + 1x SHA	All year
THREE DAYS HOCKEY CAMP	6x ICE + 3x FCE + 2x HST + 2x CORE / COMP + 2x SHA	Holidays
SUMMER HOCKEY CAMP (5 days)	10x ICE + 10x FCE + 2x HST + 3x CORE / COMP + 2x SHA + 1x MA	July - August
GOALIE CAMP (1 day)	1x ICE + 1x FCT + 1x FCE + 1x RES + 1x CORE / COMP	All year
AMATEUR HOCKEY CAMP (2 days)	4x HST + 4x FCE + 1x FCT + 1x RES	All year
HDC TEAMS PROGRAMS		
TEAM'S SPORT TESTING (On-Ice + Dryland)	T-ICE + FCT + RES + REC + TP	All year
TEAM PREPARATION (1 month / player)	BA + 2x CK + 2x SA + FMS + 4x HST + 1x FCT + 4x FCE + 4x ICE + T-ICE + 4x CORE / COMP + REG + RES + REC	September – March
PRE-TOURNAMENT CAMP (5 days)	TO + FCT + WNG + SP + FMS + T-ICE + 7x ICE + 3x HST + 5x FCE + TP + RES + REC	March
TOURNAMENT	TRN + ACC + BRD + HGM	April
HDC Select (1 year program)		
HDC LEARNING PROGRAMS		
WORKSHOPS		All year
COACHING TRAINING		All year

Zdroj: Interní materiály HDC Czech Republic, vlastní zpracování

Příloha 4

Odhad provozních příjmů dle potenciálu trhu a odhad provozních nákladů HDC Czech Republic

Tabulka : Odhad příjmů dle potenciálu trhu

Příjmy dle potenciálu trhu																	
Věková kategorie:	2008	2007	MŽ	SŽ	MD	SD	JUN	M	Prům	Celkem							
HC Příbram	16	19	23	22	24	4	12	17	17,125	137							
HC Milevsko	0	20	17	0	0	0	0	26	7,875	63							
HC Černošice	21	13	29	19	-	22		24	16	128							
HC Hořovice		?	?	?	?	?	?	?	11	77	odhad						
HC TOS Žebrák	5	10	21	19	?	?	15	21	11,375	91							
Sedlčany		?	?	?	?	?	?	?	11	77	odhad						
Písek		?	?	?	?	?	?	?	11	77	odhad						
Potenciál Příbram	20%	hráčů trénuje off-ice															
Potenciál ostatní	10%	hráčů trénuje off-ice															
Frekvence Příbram	1	h x týdně															
Frekvence ostatní	0,5	h x týdně															
Rok																	
Měs																	
Dní																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	1 - 12	1 - 12	1 - 12	1 - 12	
Příjmy za hráče																	
Max.naplňenost [člověko-hodin]	235	212	235	227	235	227	235	235	227	235	227	235	2 766	2 766	2 766	2 766	
Sezona	75%	75%	75%	75%	100%	100%	100%	100%	75%	75%	75%	70%	83%	83%	83%	83%	
Náběh	15%	15%	20%	20%	20%	20%	30%	30%	40%	40%	50%	50%	29%	40%	70%	100%	
Člověko-hodin obsazených	26,4	23,9	35,2	34,1	47,0	45,5	70,5	70,5	68,2	70,5	85,3	82,2	669,0	917,4	1 605,5	2 293,6	
Příjmy s trenážérem	50%	22 466	20 292	29 954	28 988	39 939	38 651	59 909	59 909	57 976	59 909	72 470	69 893	560 355	779 832	1 364 706	1 949 580
Příjmy bez trenážéru	50%	14 537	13 130	19 382	18 757	25 843	25 009	38 764	38 764	37 514	38 764	46 892	45 225	362 583	504 597	883 045	1 261 493
Příjmy za hodiny celkem		37 002	33 422	49 337	47 745	65 782	63 660	98 673	98 673	95 490	98 673	119 363	115 119	922 937	1 284 429	2 247 751	3 211 072

Zdroj: Interní materiály HDC Czech Republic, vlastní zpracování

Tabulka: Odhad provozních nákladů v HDC Czech Republic

Celkem	7 402 284	0	0	0	0	0
Provozní náklady	0	1	2	3	4	5
Nájem		420 000	420 000	420 000	420 000	420 000
Platy trenérů		480 000	660 000	660 000	660 000	660 000
Propagace / marketing		150 000	100 000	100 000	100 000	100 000

Zdroj: interní materiály HDC Czech Republic, vlastní zpracování