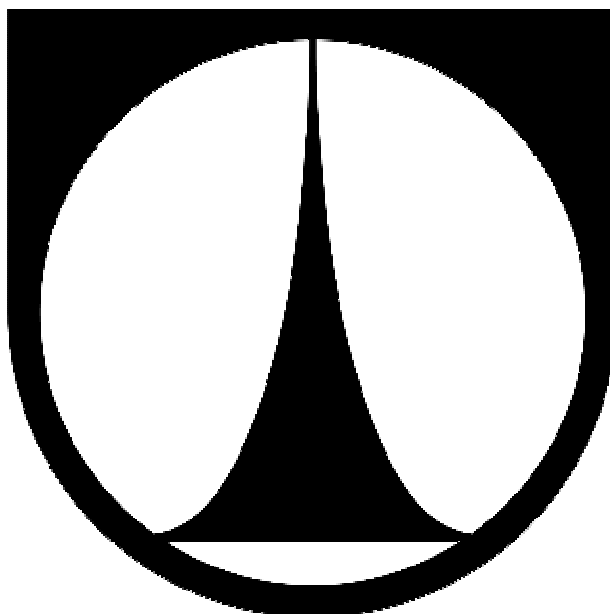


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Dominik Pietschmann

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Analýza ekonomické situace golfového hřiště v kontextu ekonomické krize

**Analysis of an Economic Situation of a Golf Course in the Context of the
Economics Crisis**

DP – PE – KEK – 2013 – 60
Bc. Dominik Pietschmann

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Marek Skála, Ph.D., katedra ekonomie
Konzultant: Ing. Pavel Kubíček, LSC Jablonec s.r.o., jednatel společnosti

Počet stran: 83 Počet příloh: 0

Datum odevzdání: 4. května 2013

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 15. dubna 2013

Bc. Dominik Pietschmann

Anotace

Tato diplomová práce se věnuje problematice podnikání v golfovém byznysu z pohledu konkrétního golfového hřiště. Jsou zde zkoumány dopady světové ekonomické krize z roku 2009 na fungování daného podnikatelského subjektu. V teoretické části jsou čtenáři přiblíženy základy golfu, jeho historie v České republice a marketing golfových služeb, příčiny ekonomické krize a její dopady na golfový svět obecně a je zde rozebrána teorie formování podnikových strategií. V praktické části jsou poté pomocí SWOT analýzy a jejího vyhodnocení zkoumány podnikové strategie před krizí a po ní a tyto dvě strategie jsou následně porovnány. Dopady ekonomické krize na počty hráčů na hřišti a na účetní výkonové ukazatele hřiště jsou také součástí druhé části této práce. Závěrem jsou navrženy kroky na zlepšení stávající ekonomické situace zkoumaného golfového hřiště.

Klíčová slova

Golf, ekonomická krize, podnikové strategie, SWOT analýza.

Annotation

The topic of this master thesis is the issue of making business in golf from the perspective of a specific golf course. In this thesis, the impacts of the world economic crisis from 2009 on a given business subject are analyzed. In theoretical part of this thesis, the reader is informed about the basics of golf, its history in the Czech Republic, and golf marketing services, the causes of the economic crisis and its impacts on golf in general, and also a theory behind formation of business strategies. Using the SWOT analysis and its evaluation, the business strategies of the subject before and after the crisis are analyzed and evaluated in the practical part of this thesis. The impacts of the crisis to the number of players and on accounting performance indicators are also looked at in this part. In the end, some crucial steps for improvement of the current economic situation of the surveyed subject are offered.

Key Words

Business strategies, economic crisis, golf, SWOT analysis.

Obsah

Seznam tabulek	10
Seznam obrázků.....	11
Seznam zkratk a značek	12
Slovník cizích výrazů.....	13
Úvod	14
I. TEORETICKÁ ČÁST	
1. Golf a jeho specifika	16
1.1 Charakteristika golfu.....	16
1.2 Stručná historie golfu v České republice	26
1.3 Marketing golfových služeb	28
2. Vývoj ekonomiky v první dekádě 21. století	34
2.1 Vývoj českého hospodářství a golfu do roku 2007.....	34
2.2 Světová ekonomická krize 2008 – 2009	36
2.3 Dopady krize na golfový sektor.....	40
3. Teorie formulování podnikových strategií.....	43
3.1 Vysvětlení základních pojmů.....	43
3.2 Postup při tvorbě podnikové strategie	46
II. PRAKTICKÁ ČÁST	
4. Strategie zkoumaného subjektu před krizí.....	49
4.1 Analýza vnějšího prostředí podniku	49
4.2 Analýza vnitřního prostředí podniku	51
4.3 SWOT analýza a její vyhodnocení	52
4.4 Volba optimální strategie.....	54
5. Dopady krize na fungování subjektu.....	56
5.1 Vývoj počtu hráčů.....	56
5.2 Vývoj tržeb a nákladů	59

6. Strategie zkoumaného subjektu v současnosti.....	63
6.1 Analýza vnějšího prostředí podniku	63
6.2 Analýza vnitřního prostředí podniku	66
6.3 SWOT analýza a její vyhodnocení	67
6.4 Volba optimální strategie	69
7. Srovnání strategií a výhled do budoucna	72
7.1 Srovnání strategií před krizí a po ní.....	72
7.2 Výhled a doporučení do budoucna	74
Závěr	76
Seznam citací.....	79
Bibliografie.....	81

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet golfových hřišť a golfistů v ČR v jednotlivých letech	36
Tabulka 2: SWOT analýza hřiště před krizí	52
Tabulka 3: Důležitost jednotlivých faktorů SWOT analýzy hřiště před krizí.....	54
Tabulka 4: SWOT analýza hřiště po krizi	68
Tabulka 5: Důležitost jednotlivých faktorů SWOT analýzy hřiště po krizi	69
Tabulka 6: Srovnání strategií před krizí a po ní	72

Seznam obrázků

Obr. 1: Růst HDP v ČR podle čtvrtletí (v %), stálé ceny předchozího roku.....	34
Obr. 2: Vývoj indexu PX.....	35
Obr. 3: Vývoj indexu DJIA	40
Obr. 4: Fullerův trojúhelník sestavený ze SWOT analýzy hřiště před krizí.....	53
Obr. 5: Vývoj počtu hráčů v turnajích v jednotlivých letech	57
Obr. 6: Vývoj počtu hráčů mimo turnaj v jednotlivých letech.....	57
Obr. 7: Vývoj celkového počtu hráčů v jednotlivých letech	58
Obr. 8: Vývoj poměru hráčů v turnaji a mimo něj	59
Obr. 9: Vývoj tržeb v jednotlivých letech	60
Obr. 10: Výkonová spotřeba v jednotlivých letech	60
Obr. 11: Vývoj osobních nákladů v jednotlivých letech	61
Obr. 12: Vývoj provozní ztráty v jednotlivých letech.....	62
Obr. 13: Fullerův trojúhelník sestavený ze SWOT analýzy hřiště po krizi.....	68

Seznam zkratek a značek

ČGF	Česká golfová federace
DJIA	Dow Jones Industrial Average; burzovní index v USA
GBP	Britská libra (měnová jednotka)
GS ČSR	Golfový svaz Československé republiky
Hcp	Handicap (viz slovník cizích výrazů)
PX	Hlavní burzovní index Burzy cenných papírů Praha
USD	Americký dolar (měnová jednotka)

Slovník cizích výrazů

Bunker	Písečná překážka vyskytující se na golfovém hřišti
Course	Golfové hřiště
Driving range	Cvičná louka; místo na trénování dlouhých ran
Fairway	Krátce sečená travní plocha mezi odpalištěm a jamkovištěm na každé jamce
Flight	Skupina dvou až čtyř hráčů golfu
Green	Jamkoviště; nejvíce udržovaná travní plocha na hřišti
Green fee	Jednorázový poplatek za hru na golfovém hřišti
Greenkeeper	Zaměstnanec golfového hřiště starající se převážně o travnaté plochy
Handicap	Číslo udávající výkonnost hráče; čím nižší, tím lepší hráč
Indoor golf	Golfové centrum pod střechou; hraje se na golfovém simulátoru
Marshall	Rozhodčí při golfových turnajích; osoba starající se o plynulost hry na hřišti
Municipal	Městské; vlastněno daným městem či obcí
Par	Číslo udávající počet ran, které se rovná normě jamky
Putter	Speciální hůl určená na puttování
Puttování	Uvádění míče do kulivého pohybu pomocí speciální hole na greenu
Rough	Minimálně udržovaná travní plocha
Semirough	Středně udržovaná travní plocha okolo fairwaye

Úvod

Spojení **ekonomie a sportu** získává v posledních letech stále větší význam. Platy profesionálních sportovců, rozpočty sportovních klubů, tržby výrobců sportovního vybavení; to vše a další jsou oblasti spojené se sportem, ve kterých se pohybuje obrovské množství peněz. **Golf** v této souvislosti není výjimkou. Dalo by se dokonce říci, že co se peněz týče, převyšuje golf všechny ostatní sporty. Vždyť jenom na PGA Tour, což je nejvyšší golfová soutěž na světě, která se hraje v USA, se každý týden hraje o více než milion dolarů. Golf ale hrají i miliony lidí po celém světě, kteří utrácí v součtu miliardy za golfové vybavení, oblečení i samotnou golfovou hru. Z poslední jmenované položky pak těží **golfová hřiště**, která založila své podnikání právě na ochotě hráčů zaplatit určitý peněžní obnos za možnost hry golfu.

Golf zaznamenal v České republice velký rozvoj **po roce 2000** a v několika letech v tomto období zde vzniklo poměrně velké množství nových golfových hřišť. Díky růstu ekonomiky a zájmu o pořádání velkých komerčních turnajů však vznikala ve velké míře hřiště, která by se dala označit jako luxusní, a která vznikala právě za účelem pořádání těchto okázalých turnajů velkých korporací. V době rozvoje golfu i ekonomiky ČR tento záměr vycházel a tomuto způsobu podnikání se poměrně dařilo. S příchodem **světové ekonomické krize** na konci první dekády 21. století se však řada věcí změnila. Komerčních turnajů razantně ubylo a všeobecné šetření se nevyhnulo ani individuálním golfistům. Luxusní golfové resorty se tak musely potýkat se značným poklesem poptávky po svých službách a objevila se nutnost transformace.

To, jak se s nastalou situací vyrovnalo konkrétní golfové hřiště je právě **předmětem této diplomové práce**. Z důvodu diskrétnosti však není v práci uvedeno jméno zkoumaného subjektu. Práce je rozdělena na část **teoretickou** a část **praktickou**, přičemž hlavní náplní části teoretické je především obecné přiblížení základních golfových charakteristik, dále je zde zkoumán vývoj ekonomiky před světovou finanční krizí a dopady této krize na golfový sektor a také je zde vysvětlen teoretický postup při tvorbě podnikových strategií. V části praktické je poté tento postup využit při formování optimální strategie zkoumaného

podniku před krizí a po ní, obě strategie jsou zde porovnány a analyzují se zde konkrétní dopady krize na počty hráčů a na výkonové ukazatele podniku.

Hlavním cílem této práce je tedy analyzovat změnu chování zkoumaného ekonomického subjektu v kontextu krize a popřípadě nabídnout možné způsoby zlepšení současné situace, ve které se tento subjekt nachází. Při psaní teoretické části bylo použito literatury týkající se daných témat, tedy jak například knih o podnikových strategiích a marketingu, tak aktuálních článků o hospodářské krizi a dopadech této krize na golfový sektor. V části praktické pak byly využívány především interní statistiky a účetní výkazy zkoumaného golfového hřiště.

Velkou měrou však do obou částí této práce přispěly i **osobní znalosti a zkušenosti autora**, který ve zkoumaném golfovém resortu působil od roku 2007 do současnosti. Během této doby vykonával celou řadu funkcí, jako např. funkci startéra a rozhodčího při golfových turnajích, recepčního, neoficiálního trenéra, kapitána reprezentačního týmu, zastával některé povinnosti sportovně-technického komisaře klubu, atd. Díky této dlouhodobé pracovní zkušenosti, která probíhala právě v inkriminované době světové ekonomické krize, získal autor dobrý přehled o vývoji fungování hřiště, ale i o možnostech zlepšení a rozhodl se tedy sumarizovat tyto nabitě vědomosti v této diplomové práci. Při vyhodnocování strategických analýz bylo dále použito znalostí z oblasti ekonometrie a operačního výzkumu získaných při studiích na **Technické univerzitě v Liberci**.

1. Golf a jeho specifika

První kapitola této práce se zabývá obecnou problematikou golfu a jeho specifika. Jejím cílem je přiblížit čtenáři základní prvky tohoto sportu jako jsou pravidla, etiketa, rozdíl mezi profesionálním a amatérským golfem, možnosti hry tohoto sportu v rámci České republiky, hlavní náležitosti golfového hřiště a v neposlední řadě i ekonomickou stránku golfu a jeho psychologii. Součástí kapitoly je i stručná historie golfu v České republice a pojednání o marketingu golfových služeb.

1.1 Charakteristika golfu

Podle stručné definice je golf sportem, který vznikl před několika stovkami let ve Skotsku a při kterém se hráč snaží dostat golfový míč z místa, zvaného odpaliště, do jamky pomocí golfové hole a to na co nejnižší počet dotyků, neboli ran. Toto počínání hráči znepríjemňuje celá řada faktorů jako jsou složitý design hřiště, povětrnostní podmínky, výkyvy počasí, ale i například psychická labilita hráče. Golf se hraje z pravidla na osmnáct jamek a ve skupině až čtyř hráčů, které se říká „flight“.

Ve své podstatě je golf vysoce návykovým sportem. U většiny golfistů platí úměra, že čím víc hráč golf hraje, tím víc ho chce hrát a tím lepším se chce stát. Pokud se někdy stane, že zlepšení nepřichází třeba i několik kol za sebou, hráč netrefuje rány a ztrácí velké množství golfových míčků, stačí aby se mu podařila jedna kvalitní rána a rázem je vše zapomenuto. Hráč se domnívá, že když se mu podařila jedna taková rána, může se jich podařit daleko víc. Ovšem to je zpravidla omyl. Ona perfektní rána se objevuje jen velmi zřídka. Ihned po ní přichází opět období zkažených ran a ztracených míčků. Nicméně je tu vzpomínka na dokonalou ránu a tím pádem i naděje, že se taková rána dostaví znovu.

I díky tomuto se postupem času stal z golfu celosvětový byznys, ve kterém se točí obrovské množství peněz a hlavně sport, který hrají miliony lidí po celém světě. Golfová hřiště se staví na všech obydlených kontinentech, profesionální golfisté patří mezi

nejbohatší sportovce světa a zisky výrobců golfového vybavení se pohybují v řádech miliard dolarů.

Amatérský a profesionální golf

Golf je sportem, který jasně odlišuje profesionální a amatérské hráče. Ben Hogan (1996), jeden z nejslavnějších golfistů historie, přirovnává ve své knize rozdíl mezi turnajovým a rekreačním golfem rozdílu mezi hokejem a tenisem. Amatéři hrají golf čistě proto, že je tento sport baví, přináší jim uspokojení nebo z jiného nezištného důvodu, nicméně rozhodně ne proto, aby se díky němu finančně obohatili. Hráč, který hraje nebo učí golf pro peníze je profesionál. Dokonce i v pravidlech golfu jsou přesně definovány podmínky amatérského statusu a možná maximální hodnota cen za první místa v amatérských golfových turnajích. „Amatérský golfista nesmí přijmout výhru (kromě symbolické výhry) nebo výherní poukaz, jehož maloobchodní hodnota přesahuje 500 GBP či ekvivalent v jiné měně, případně méně, pokud tak rozhodne řídicí orgán“ (R & A Rules Limited a United States Golf Association, 2011, s. 164).

Byla by však chyba hodnotit golfovou výkonnost pouze na konstatování, že daný hráč je profesionál nebo amatér. Samozřejmě, že profesionální golfista nemůže být úplný začátečník, musí znát golfová pravidla, golfovou etiketu a musí golf umět i na určité úrovni hrát. Existuje však celá řada vynikajících amatérských golfistů, kteří hrají lépe než většina profesionálů, ovšem rozhodli se ponechat si svůj amatérský status a neudělat z golfu svou profesi.

Tento stav je patrný v České republice. Drtivá většina golfových profesionálů v naší zemi golf převážně vyučuje a na zlepšování vlastní hry jim proto nezbyvá čas. Dá se tedy říci, že skutečných golfových profesionálů, kteří se živí pouze hraním golfu je v naší zemi hrubým odhadem asi pět. Ostatní profesionálové se věnují hlavně vyučování golfu začínajícím hráčům.

V posledních letech se však tento trend mění a výkonnost českých golfistů roste. Je to dáno hlavně tím, že golf hraje stále více lidí a hlavně dětí. Z nich pak rostou kvalitní amatérští hráči, kteří po přestupu k profesionálům zkoušejí své štěstí na turnajích. Skutečnost, že se

výkonnost českých golfistů lepší, může být dána i tím, že byl golf nedávno přijat mezi olympijské sporty a objeví se tedy na Olympijských hrách v Brazílii, v roce 2016. Golf tak dostal novou dimenzi a mladí hráči mohou snít o reprezentaci České republiky na Olympijských hrách ve sportu, ve kterém to dříve nebylo možné.

Možnosti hry golfu v ČR

Ještě před několika lety byl golf daleko uzavřenějším sportem než je tomu dnes. Každý hráč si totiž musel před první návštěvou hřiště obstarat tzv. zelenou kartu. Tato karta sloužila jako oprávnění pro hru golfu. Hráč pro její získání musel demonstrovat golfovou dovednost na určité základní úrovni a také znalost golfových pravidel a etikety. Až po zvládnutí zkoušky a získání karty mohl vyrazit na hřiště (Klikar, 2008).

Dnes se již v naší zemi termín zelená karta nepoužívá a nahradilo jej tzv. osvědčení pro hru na hřišti. Toto osvědčení uděluje osoba k tomu pověřená, neboli garant, v golfovém klubu, a opravňuje jeho nositele ke hře na golfovém hřišti. To znamená, že se již nemusí skládat žádná zkouška z golfové hry. Nicméně toto osvědčení samozřejmě nezíská naprostý laik bez sebemenší znalosti golfu. Každý žadatel musí prokázat základní znalosti golfové etikety a chování na golfovém hřišti. Úroveň znalostí žadatele je posuzována právě garantem osvědčení (Klikar, 2008).

Osvědčením pro hru na golfovém hřišti však hráč nezíská „handicap“ (dále jen „hcp“). Golfový „hcp“ je číslo, které udává výkonnost každého amatérského hráče. Zjednodušeně se dá říci, že čím nižší „hcp“, tím lepší hráč. Hodnoty hcp se mohou pohybovat od 54, což je nejvyšší možný „hcp“ pro začínající hráče, a mohou jít i pod nulu. Dolní hranice není omezena. „Hcp“ se dá získat pouze registrací v některém golfovém klubu, popřípadě registrací v tzv. centrální mimoklubové registraci a je podmínkou při účasti na golfových turnajích. Bez „hcp“ se hráč turnaje oficiálně zúčastnit nemůže. Nutno říci, že v českých podmínkách je o účast v různých golfových turnajích velký zájem, a proto naprostá většina golfistů má „hcp“. Při přestupu amatérského hráče k profesionálům se „hcp“ ruší. Profesionální golfisté tedy žádný „hcp“ nemají (Klikar, 2008).

V porovnání s jinými zeměmi je však náš systém stále příliš složitý. Například v USA nepotřebuje hráč ke vstupu na golfové hřiště vůbec nic. Stačí, když zaplatí „green fee“ (poplatek za jednu hru na golfovém hřišti) a může jít hrát. To samozřejmě neplatí na hřištích privátních, kde mohou hrát pouze členové daného klubu a jejich hosté, ovšem to je jiná situace. Postupem času se uvolňují podmínky i na tuzemských hřištích a i pro české hráče se golf stává daleko přístupnějším sportem než byl dříve.

Když už tedy hráč disponuje osvědčením pro hru nebo dokonce hracím „handicapem“, má několik možností jak si zahrát golf na některém hřišti. Většina hráčů s „hcp“ samozřejmě začíná hrát na svém domovském hřišti, což je hřiště, na kterém si koupili své členství. Členství se dá zakoupit prakticky na každém hřišti (ne pouze na privátních hřištích) a hráč získává zakoupením členství celou řadu výhod. Tou hlavní je samozřejmě bezplatná hra na daném hřišti. Členské poplatky se liší podle kvality hřiště a mohou se pohybovat od několika tisíc po několik set tisíc korun.

Nyní však budou rozebrány možnosti hry na nedomovském hřišti. Tou nejjednodušší je jednorázové zaplacení „green fee“ a hra na hřišti dle výběru. Tuto možnost nabízí až na jednu výjimku, kterou je privátní hřiště Casa Serena u Kutné Hory, všechna golfové hřiště v České republice. Jedná se o nejjednodušší, ovšem také pravděpodobně o nejdražší možnost, jak si zahrát golf. Pokud hráč hraje na určitém hřišti častěji než na ostatních, vyplatí se mu pořídit si tzv. „roční fee“, neboli permanentku pro hru na jednom hřišti na celou sezónu. Hřiště nabízejí různé kombinace ročních poplatků pro různé hráče, například speciální ceny pro hráče z regionu a podobně. Další možností, jak se dá hrát na více hřištích za nižší cenu, je členství ve speciálních klubech, které mají dohodu s určitým počtem hřišť, kterým zaplatí předem dohodnutou sumu na celou sezónu a jejich hráči pak mohou využít předem stanovený počet hracích míst za den na každém hřišti. Pro hráče to poté znamená zaplatit roční poplatek danému klubu a díky tomu mít možnost hrát na několika hřištích celý rok za jeden poplatek.

Golfové hřiště

Většina golfových hřišť má 18 samostatných jamek, protože golf se na tento počet jamek zpravidla hraje. Existují však i 9jamkové či 27jamkové areály. Termínem golfová jamka se může označovat buď samotná prohlubeň v zemi, do které se má míček dostat, nebo část hřiště od jednoho odpaliště k jamkovišti, neboli ke „greenu“. Jelikož většinou není možné dostat se z odpaliště jednou ranou přímo na dané jamkoviště, kde je vyvrtná jamka, je mezi těmito dvěma útvary část nakrátko posekané trávy, která se nazývá „fairway“. Okolo „fairwaye“ je vyšší tráva, nazývaná „rough“ a mezi těmito dvěma plochami bývá ještě středně vysoká tráva, neboli „semirough“. Cestu z odpaliště do jamky komplikuje celá řada přírodních i umělých překážek. Z přírodních překážek to jsou hlavně stromy a vysoká tráva, z těch umělých pak hlavně písečné překážky, neboli „bunkery“. Vodní plochy mohou být jak přírodní, tak uměle vytvořené a patří k nejobávanějším ze všech překážek. Hranice hřiště je většinou vyznačena bílými kolíky a pokud se míč dostane za tuto hranici, musí se rána s další trestnou ranou opakovat ze stejného místa, z kterého byla zahrána.

Golfové hřiště se však skládá i z jiných věcí než ze samotných hracích ploch. Nezbytnou součástí každého golfového hřiště je klubovna, kde se hráči po příjezdu zaregistrují a popřípadě zaplatí „green fee“. V lepších klubovnách jsou hráčům k dispozici i šatny se sprchami, restaurace či VIP salonek. Téměř na každém hřišti se nachází i cvičné plochy, zejména tzv. „driving range“ neboli cvičná louka na trénování dlouhých ran. Princip tohoto sportoviště je na všech hřištích stejný: hráč zaplatí za míčky, které poté odehraje na cvičné louce. Samozřejmě míčky poté nesbírá, to obstará na konci dne údržba hřiště.

Nejdůležitější aspekty golfového hřiště jsou jeho délka v metrech, která se vypočítá jako součet délek všech jamek, a tzv. „par“. „Par“ hřiště udává jeho určitou normu, neboli kolik ran by měl potřebovat dobrý golfista, aby dané hřiště odehrál. „Par“ hřiště se vypočítá jako součet „parů“ všech jamek a většinou je tato hodnota rovna 72, protože na klasickém golfovém hřišti najdeme čtyři jamky s „parem“ 3, čtyři jamky s „parem“ 5 a deset jamek s „parem“ 4. Jen velmi malé procento všech golfistů však někdy ve svém golfovém životě docílí toho, aby hřiště obešli v „paru“, to znamená za 72 ran. Většina hráčů se pohybuje na

skóre 80 ran a výš. Dalšími atributy každého hřiště jsou jeho kvalita, cena, prostředí, ve kterém se nachází, technická náročnost, počet přírodních i umělých překážek, atd.

Zaměstnanec, který se stará o zelené plochy hřiště se nazývá „greenkeeper“. Hlavní náplní práce každého „greenkeepera“ je sekání trávy a to na různou délku seče a s různou frekvencí sekání, podle toho, o jaký povrch se jedná. Nejčastěji se sekají „greeny“ a to téměř každý den, protože tráva na „greenech“ se seká na výšku pouze několika milimetrů. To umožňuje rolování míčku, a proto se na greenu míček „puttuje“, neboli uvádí do kulivého pohybu speciální holí zvanou „putter“. Ostatní travnaté plochy se sekají s frekvencí závislou na délce seče. K dalším povinnostem „greenkeeperů“ patří úprava „bunkerů“, údržba cestiček a vodních překážek, údržba strojů, atd. Podle velikosti a požadované kvality golfového hřiště se počet těchto zaměstnanců pohybuje v českých podmínkách zhruba od 5 do 20.

Golfová etiketa

Etiketa je hlavní součástí golfu, která jej odlišuje od ostatních sportů. To díky etiketě se golfu přezdvíhá sport džentlmenů. Je to proto, že existuje celá řada pravidel a doporučení, podle kterých by se každý golfista měl chovat. Nejzajímavější na této skutečnosti je však fakt, že hráči sami dbají na dodržování všech pravidel a sami si popřípadě udělují trestné rány za přestupky. V každém jiném sportu dohlíží na dodržování pravidel rozhodčí, ne však u golfu. I když je při turnaji na hřišti přítomno někdy i několik golfových rozhodčích, kteří dohlízejí na správnost hry, není v jejich silách být u každého golfisty, především díky rozlehlosti golfového hřiště. Proto je dodržování pravidel a chování zodpovědností především každého hráče.

Golfová etiketa v sobě zahrnuje množství pravidel týkajících se například správného oblečení na golfovém hřišti, pořadí, ve kterém hráči odehrávají své míčky, chování na „greenech“, atd. Tou nejzákladnější myšlenkou, která se táhne všemi těmito pravidly je však slušnost a úcta ke spoluhráči. Hráči by se neměli vyrušovat při hře, stát v zorném úhlu právě odpalovacího hráče nebo si nějakým jiným způsobem úmyslně škodit. Naopak by se měli chovat maximálně solidárně a být si nápomocni. Je normální, že hráč pochválí

podárenou ránu svého soupeře nebo že míček ztracený ve vysoké trávě hledají všichni členové „flightu“.

Bohužel však existují i hráči, kteří se pravidly golfové etikety neřídí a chovají se velice nevkusně. Je to samozřejmě dáno jejich povahou, která se tím, že jsou na golfu, nezmění. Golf má však tu moc, že velice rychle odhalí povahové rysy každého hráče. Trpělivost, odvaha, nerozhodnost, strach, nervozita; to vše a mnohem víc jsou vlastnosti, které při jedné hře golfu vyplavou na povrch, pokud je dotyčný má. I proto je golf oblíbeným místem setkávání byznysmenů a uzavírání dohod. Je to výtečný nástroj na posouzení obchodního partnera.

Ekonomická stránka golfu

Stephen Shmanske (1999) píše ve svém článku, že poptávka po golfu na určitém golfovém hřišti je závislá na ceně, poloze, počtu obyvatel v daném regionu a několika kvalitativních ukazatelích jako jsou obtížnost hřiště, jeho kvalita a krása. Všechny tyto aspekty se musí brát v potaz při stavbě nového hřiště a hlavně se musí zvolit správná kombinace všech pro každé hřiště.

Kvalitou hřiště se rozumí jeho délka, různorodost, členitost, hustota trávy na posekaných i neposekaných plochách, údržba stromů, „bunkerů“ a dalších překážek, růst plevelu, atd. Je zřejmé, že čím kvalitnějším chce hřiště být, tím vyšší sumy se musí utrácet za jeho údržbu a tím vyšší cenu poté zaplatí hráči za hru (Shmanske, 1999). Krása golfového hřiště spíše souvisí s polohou daného hřiště a s tím, co jej obklopuje. Je rozdíl, jestli je hřiště situováno na předměstí s výhledem na panelové domy nebo uprostřed přírody, kde golfisty neruší nic než občas přeběhnuší lesní zvěř.

Existují v podstatě tři druhy golfových hřišť. Jedná se o hřiště privátní, městská a komerční. V našich krajích naprosto dominují hřiště komerční, protože privátní hřiště je v ČR pouze jedno a městská hřiště, neboli tzv. „municipal courses“, u nás v podstatě neexistují. Taková hřiště vznikají za podpory města či obce, kde se nacházejí, a jsou touto obcí i vlastněna a provozována. Hřiště tohoto typu nevznikají za účelem dosažení zisku, tak jako hřiště komerční, ale spíše za účelem obohacení komunity a nabídnutí aktivní

formy odpočinku obyvatelům regionu za rozumnou cenu. Je zřejmé, že městská hřiště vznikají spíše v zemích, kde má golf již vybudovanou jistou tradici a kde se na něj nenahlíží jako na sport pouze pro milionáře (Shmanske, 2004).

Dalším typem jsou hřiště privátní, kde mohou hrát pouze členové místního klubu, popřípadě jejich hosté. Jedná se většinou o velice kvalitní a krásná hřiště se spoustou dalších služeb pro hráče. Vstupní poplatek do takového klubu se může pohybovat v řádech stovek tisíc i milionů korun. Jedná se tedy o velmi prestižní záležitost a hřiště tohoto typu dokáže vyžít jen z členských poplatků svých členů, kterých ani nemusí být moc. Privátní hřiště je v ČR pouze jedno, jak již bylo zmíněno, a to hřiště Casa Serena u Kutné Hory.

Téměř všechna hřiště v Čechách tedy spadají do třetí kategorie hřišť komerčních. Tato hřiště jsou vlastněna jednotlivci nebo skupinou jednotlivců, kteří museli vynaložit kapitál na výstavbu hřiště a samozřejmě očekávají, že se jim jejich investice v budoucnu vrátí. Hlavním cílem komerčního hřiště je tedy maximalizace zisku a toho docilují jak prodejem jednotlivých „green fee“ hráčům, tak i pronájmem hřiště na celodenní turnaje různým společnostem. I v této kategorii však existuje různorodost. Jsou zde hřiště, která vznikla z velké části svépomocí, ale i hřiště, jejichž vybudování přišlo jejich majitele na několik stovek milionů korun. Obě tato hřiště samozřejmě vznikla s jinou cílovou skupinou zákazníků, s jinými cenami i jinými službami.

Ve svém výzkumu dospěl Stephen Shmanske (2004) k závěru, že populace v daném geografickém regionu musí být dostatečně velká, aby mohla podpořit vznik golfového hřiště. Požadovaná velikost populace je vyšší, pokud jsou vyšší ceny nebo pokud poptávka po golfu není v daném regionu příliš silná nebo pokud zde existuje konkurence v podobě nedalekých golfových hřišť. Pokud se očekává, že daná populace bude rychle růst, je její požadovaná výše samozřejmě nižší. Tyto aspekty byly zkoumány Shmanskem v okolí San Francisca mezi roky 1893 až 2001, ovšem je možné aplikovat jeho závěry všeobecně.

Na ekonomickou stránku golfu je možné pohlížet i z jiného pohledu. Ve svém článku, Peter T. Calcagno a Whitney Whitson (2011) rozebírají a vědecky zkoumají esej Armena A. Alchiana z roku 1977, ve které si její autor klade otázku, proč je golf rozšířenějším

sportem v zemích s kapitalistickým než v zemích se socialistickým zřízením. Alchian tuto skutečnost vysvětluje tím, že golf není ve skutečnosti pouze sportem, ale i životním stylem, ve kterém se uplatňují hodnoty jako je individualismus a samostatné rozhodování a je tedy kapitalistickým sportem.

Calcagno a Whitson (2011) přistoupili ke zkoumanému problému vědecky a vyslovili hypotézu, že počet golfových hřišť v dané zemi bude souviset s hrubým domácím produktem a indexem ekonomické svobody dané země, *ceteris paribus*. Jejich zkoumaný vzorek se skládal ze 74 zemí. Za pomoci několika modelů a statistických zkoumání se jim nakonec skutečně podařilo ověřit hypotézu, že existuje silná pozitivní závislost mezi ekonomickou výkonností a svobodou a počtem golfových hřišť v dané zemi.

Psychologie golfu

Golf je návykovým sportem. Existují hráči, kteří po jedné návštěvě cvičné louky tomuto sportu naprosto propadli, investovali do něj velké množství peněz a volného času a dokonce jim i tato závislost vydržela několik desítek let. Je těžké vysvětlit přesnou příčinu tohoto počínání, protože existuje i druhá skupina lidí, kteří i poté, co jim byl golf představen v celé své kráse, tento sport provozovat nezačali, ba dokonce ho zavrhlí jako nudný sport pro seniory.

Výhodou tohoto sportu je, že jej může hrát téměř každý. Pro to, aby se člověk stal golfistou, nepotřebuje žádné speciální fyzické přednosti, vytrvalost ani psychickou odolnost. Stačí si obstarat sadu holí, což v dnešní době ani nemusí být výrazná investice, a vyrazit na hřiště. I proto je samozřejmě golf tak oblíbený u starších lidí. Je to právě díky této nenáročnosti. Toto se však týká ryze rekreačního pojetí golfu. U profesionálního golfu nebo i amatérského golfu na vyšší úrovni je fyzická i psychická zdatnost jedince nutným předpokladem úspěchu.

V České republice se více než v jiných zemích projevuje určitá vlastnost lidí hrajících golf. Je to soutěživost. Během sezóny se na internetových stránkách České golfové federace v sekci turnajů objevují denně desítky golfových turnajů pořádaných na mnoha hřištích v zemi. Tyto turnaje však zdaleka nejsou určeny pouze pro dobré golfisty, kteří již tuto hru

ovládají na vysoké úrovni. Jedná se o turnaje určené všem výkonnostním skupinám, které se, i díky „handicapovému“ systému, mohou snadno porovnat a těchto turnajů se zúčastnit. Proto je o turnaje v Čechách obrovský zájem.

Tato skutečnost je v golfovém světě ojedinělá. V zahraničí je golf pro většinu hráčů spíše odpočinkovým sportem, na který vyrazí o víkendu se svými přáteli, a i když mohou hrát o například malou peněžní částku, oficiálního turnaje se neúčastní. I tak jsou však hřiště plná. V českých zemích je tomu naopak. I když zde jsou samozřejmě hráči, kteří si jdou golf zahrát jen pro radost ze hry, daleko více jich golf hraje převážně na turnajích. Je pravděpodobné, že bez pořádání turnajů by většina tuzemských hřišť nemohla existovat. Během letních měsíců je téměř vyloučené, aby se na jakémkoliv hřišti v ČR nekonal během víkendu alespoň jeden turnaj.

Značný zájem o golfové turnaje mezi českými golfisty je tedy pravděpodobně dán určitou českou soutěživostí a snahou se porovnat s ostatními hráči. To však souvisí s další vlastností každého českého golfisty a tou je touha po co nejnižším „handicapu“. Hodnotu tohoto ukazatele své golfové výkonnosti zná každý tuzemský hráč na desetinu přesně. Je to zkrátka jakási vizitka každého hráče a jediná možnost jak svůj „hcp“ snížit je právě na golfovém turnaji.

Honba za lepším „hcp“ je však skutečně dominantna českých hráčů. V jiných zemích se golf hraje kvůli něčemu jinému. Golf je ryze individuální sport s přesnými pravidly, která se navíc naprosto přesně dodržují. Hraje se na rány a rána buď odehrána byla nebo ne. Míč buď skončil za hranicemi hřiště nebo ve vodní překážce a hráč si tedy musí přičíst příslušný počet trestných ran nebo ne. Je to ryzí sportovní zážitek, ve kterém někdy sice z malé části může rozhodovat štěstí, ovšem z převážné většiny případů rozhoduje zdatnost, šikovnost a vůle samotného hráče. Je to souboj mezi hráčem a přírodou, která je reprezentována golfovým hřištěm se všemi jeho nástrahami. Voda, vítr, stromy, písek; to vše a další jsou nástrahy, se kterými se každý hráč musí vyrovnat a to sám. Žádný spoluhráč mu v jeho počínání nemůže pomoci, žádný ublížit.

1.2 Stručná historie golfu v České republice

První golfové hřiště na území dnešní České republiky bylo postaveno v roce 1904 v Karlových Varech. O rok později bylo otevřeno i hřiště v Mariánských Lázních. Obě tato hřiště však byla využívána převážně cizinci a nevedla tak k výraznému rozvoji českého golfu před první světovou válkou. Ten přinesla až aktivita rodiny Ringhofferů, jejímž vyústěním bylo založení prvního českého golfového klubu, Golf Club Praha, v roce 1926 s hřištěm v Praze – Motole. Druhý český golfový klub vznikl pod názvem Golfový klub Líšnice a byl založen v roce 1928 skupinou přátel, kteří si přivezli starý set golfových holí z Anglie. Na konci roku 1931 se tyto kluby, spolu s jediným existujícím slovenským Golf Clubem Piešťany, sdružily do Golfového svazu ČSR (GS ČSR). Západočeské kluby z Karlových Varů a Mariánských Lázní do svazu při jeho založení nevstoupily (Sedlák, 2001).

Do druhé světové války se se golf v Česku vyvíjel pozvolna a centrem jeho dění bylo právě hřiště v Motole. Válka, která vypukla 1. září 1939, samozřejmě ovlivnila i český golf. Nejvíce se to projevilo v tom, že řada předválečných golfistů přestala golf hrát a již nikdy se ke golfu nevrátila. Po atentátu na zastupujícího říšského protektora R. Heydricha v květnu 1942 byla popravena řada golfistů a další byli až do konce války vězněni. Golf však přežíval a konaly se i soutěže, i když za velmi nízké účasti (Sedlák, 2001).

Golf na našem území se začal opět vyvíjet v prvních třech poválečných letech. Tento vývoj byl však zastaven únorovým pučem v roce 1948 a nástupem vlády komunistů. V následujících letech byl golf brán jako buržoazní sport a nebyl proto samozřejmě podporován. Přežíval jen za pomoci nadšených jednotlivců a nejlépe se mu dařilo v Karlových Varech. Nový rozvoj přišel až v šedesátých letech. V roce 1960 bylo otevřeno po obnově osmnáctijamkové hřiště právě v Karlových Varech. Od tohoto roku se začala hrát i celostátní liga družstev, která se svým kolektivním pojetím přibližovala preferovaným sportovním formám (Sedlák, 2001).

V polovině šedesátých let využil český golf mírného politického „oteplování“ a navázal sportovní kontakty se zahraničím. Na mezinárodní akce začali přijíždět golfisté ze

Švédska, Rakouska a Německa a naši hráči několikrát vyjeli do ciziny k meziklubovým utkáním. V roce 1966 došlo konečně k úplnému uznání golfu jako sportu na stejné úrovni, jako sporty ostatní. Ke stávajícím hřištím přibylo golfové hřiště v Boskově u Semil a ve výstavbě bylo hřiště v Poděbradech (Sedlák, 2001).

Sedmdesátá léta se nesla ve znamení hájení získaného postavení v minulých letech a obrany proti stále sílící zlovůli nadřízených orgánů. Nejmarkantněji se to projevilo na povolování zahraničních výjezdů, kterých nebylo mnoho. Určitý rozvoj golfu se však dá zaznamenat i v tomto období. Ke třem golfovým centrům, kterými byly Praha, Mariánské Lázně a Karlovy Vary se přidružila nová, Poděbrady, Semily a Ostrava. Zvláště Ostrava obohatila český golf o osmnáctijamkové hřiště v Šilheřovicích. Ožila i dlouho ladem ležící Svratka, která se stala střediskem obnoveného brněnského golfu. V průběhu sedmdesátých let začala výstavba hřiště v Praze, kterou zabezpečoval nově založený Golf Club Praha (Sedlák, 2001).

Přišel konec roku 1989 a s ním zásadní politické změny. Byl zahájen proces osamostatňování golfových oddílů, které začaly opouštět své tělovýchovné jednoty a stávaly se opět samostatnými golfovými kluby. V roce 1992 se prezidentem Československé golfové federace stává Hanuš Goldscheider (Sedlák, 2001).

Po rozpadu republiky bylo na konferenci Českomoravského golfového svazu v roce 1993 rozhodnuto používat nadále názvu Česká golfová federace (ČGF) a prezidentem této federace byl zvolen Hanuš Goldscheider. V témž roce se v Mariánských Lázních uskutečnilo Mistrovství Evropy družstev mužů. Během devadesátých let došlo ke značnému nárůstu počtu hráčů a klubů. Vyrostla řada nových golfových hřišť. V České republice se podařilo, zvláště zásluhou Hanuše Goldscheidera, uspořádat několik profesionálních turnajů nejvyšší evropské profesionální ligy. Byla založena Profesionální golfová asociace České republiky, která sdružuje profesionální učitele golfu a profesionální hráče golfu. Golf se stal na samém konci dvacátého století v České republice vyhledávaným a dynamicky se rozvíjícím sportem (Sedlák, 2001).

Vstup do jednadvacátého století byl v českém golfu poznamenán smrtí prezidenta ČGF Hanuše Goldscheidera. Novým prezidentem ČGF byl zvolen prezident Golf Clubu Mariánské Lázně, JUDr. Milan Veselý. Dynamický rozvoj golfu v České republice dále narůstal a jeho organizační řízení vyžadovalo a vyžaduje značné úsilí. Zmnohonásobil se počet hráčů, klubů i hřišť. Na růstu počtu hřišť se v tomto období významně podílela i přijatá zásada, že členem ČGF se může stát pouze klub, který je schopen samostatné sportovní činnosti na vlastním či smluvním hřišti, aniž by byl odkázán na dobročinnost ostatních klubů. Tím došlo k rovnoměrnému rozvoji herních kapacit a členské základny. V současné době začíná ČGF počtem svých členů, klubů i rozsahem svých aktivit patřit mezi největší sportovní svazy v České republice (Sedlák, 2001).

V dnešní době je golf jedním z nejrychleji se rozvíjejících sportů v České republice. Počet členů ČGF se pohybuje kolem čísla 50 000 a počet golfových hřišť se blíží 100 (Golfové zprávy, 2012). Současným prezidentem ČGF je Ing. Jan Jenčovský, dřívější ředitel golfového hřiště Ypsilon Golf Resort Liberec. V posledních letech je také velký zájem o ryze soutěžní golf, čili o turnaje pořádané samotnou golfovou federací. Jelikož tento sport začíná hrát daleko více dětí než tomu bylo dříve, pohybuje se po českých golfových hřištích mnoho výborných mladých amatérských hráčů, kteří po přestupu k profesionálům obohacují i řady golfistů, kteří si tento sport zvolili jako svou profesi.

Důležitou součástí podnikání v oblasti golfu se zejména v posledních letech stal marketing. Marketing v oblasti golfu je specifický tím, že se nejedná o klasický marketing zaměřený na hmotné statky, ale o marketing služeb. Tento způsob marketingu je čtenáři přiblížen v následující části.

1.3 Marketing golfových služeb

Marketing obecně lze podle Světlíka (1992, s. 8) definovat jako „proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“

Hlavní myšlenkou dnešní marketingové podnikatelské koncepce, která je výsledkem dlouhodobého vývoje a vznikla v USA v polovině minulého století, je poznání a následné uspokojení potřeb zákazníka. Vychází však z filozofie, že marketing je něco víc než samotný prodej. Předpokládá především zpětnou vazbu mezi výrobcem a trhem. Potřeby zákazníka by měly být hlavní prioritou každého fungujícího ekonomického subjektu. Spokojení zákazníci mají tendenci se vracet a navíc také šířit dobré jméno podniku na veřejnosti a nehledat alternativu v podobě konkurence. Akceptováním filozofie marketingové koncepce dává podnik přednost řešení problémů zákazníka, nikoliv svých vlastních (Světlík, 1992).

Marketing služeb je další vývojovou fází marketingové koncepce. Začíná se však rozvíjet až v druhé polovině 20. století s rozmachem sféry služeb, které se stávají dominantní součástí vyspělých světových ekonomik. Službou je označena aktivita, jejíž podstata je nehmotná. Důsledkem poskytování služeb tedy není vznik klasických vlastnických vztahů. Stejně jako marketing zaměřený na hmotný užitek, vychází však i marketing služeb z potřeb a požadavků trhu a je na trh zaměřen. Základním úkolem poskytování služeb je tedy opět uspokojování potřeb zákazníka (Boučková, 2003).

Výrazná odlišnost mezi hmotnými statky a službami se objevuje v užitku, který je s těmito entitami spojen. Existuje však celá řada dalších odlišností mezi službami a hmotnými statky, které vyplývají především z odlišných vlastností služeb. Tyto vlastnosti jsou: nehmotnost, nestálost, neoddělitelnost a neskladovatelnost. V cizojazyčné literatuře se většinou tyto vlastnosti označují podle začínajících písmen jednotlivých slov v angličtině „4I“. V české literatuře jsou tyto vlastnosti označovány souhrnným pojmem „4N“ (Boučková, 2003).

Nehmotnost

Nehmotnost služeb souvisí s faktem, že zákazník nemůže před zakoupením služby tuto ochutnat, ověřit, vyzkoušet ani ohmatat. Díky této nehmotnosti služby má zákazník při její koupi větší pocit rizika. Svůj přístup k ní pak odvozuje z nepřímých znaků kvality, jako

jsou umístění, vybavení, vzhled a upravenost personálu a dalších smyslově vnímatelných znaků. Předmětem propagace pak bývají právě tyto aspekty (Boučková, 2003).

S nehmotností svých nabízených služeb se samozřejmě potýkají i golfové hřiště. Je proto důležité, a mělo by být snahou každého golfového areálu, nějakým způsobem se odlišit a vryt se do paměti golfistů určitým hmatatelným prvkem. Tento prvek může souviset například s originální architekturou klubovny, speciálními kameny na odpalištích, jedinečností určité jamky nebo originalitou nabízených služeb v podobě speciálních soutěží a turnajů pro hráče.

Nestálost

Protože kvalita poskytovaných služeb závisí převážně na tom, kde a kdy jsou služby poskytovány, nemůže zákazník počítat se stálou kvalitou těchto služeb. Nejdůležitějším, ale i nejvíce proměnlivým faktorem tohoto aspektu, jsou lidé, kteří danou službu vykonávají. Tito lidé mají rozdílné a proměnlivé schopnosti. Vhodným nástrojem redukování míry nestálosti poskytovaných služeb je standardizace. Ta se může týkat například jasného stanovení postupu při poskytování služby či kontrolou kvality na výstupu. Dobrým příkladem standardizace služeb je franchisa (Boučková, 2003).

V golfovém prostředí se s nestálostí potýká celá řada aspektů. Jelikož je kvalita a dobrá hratelnost každého golfového hřiště úzce spojena s počasím, je správné předpokládat, že stav hřiště se v průběhu sezóny značně mění. Dobrou a vhodnou údržbou se dají sice dopady výkyvů počasí omezit, nikoliv však odstranit. Například při dlouhotrvajícím suchu budou části hřiště vyprahlé i při sebelepším zavlažování. Plocha celého golfového hřiště je natolik obrovská, že jej nelze uměle zavlažit celé.

Zákazníci golfového hřiště naštěstí s těmito dopady počasí na kvalitu hřiště většinou počítají. Golf je hra pod širým nebem a je tudíž jasné, že se nikdy nedocílí dokonalých laboratorních podmínek. Co se však ovlivnit dá a co golfisté při návštěvě areálu očekávají je dokonalý a přátelský servis od zaměstnanců hřiště, s kterými přijdou do styku. Řeč je převážně o recepčních, které mohou být v podstatě jediným kontaktem hráče se hřištěm co se personálu týče. Recepční by proto měly být znalé alespoň základů golfu a jeho pravidel,

momentálního stavu golfového hřiště či aktuálních problémů a oprav na hřišti probíhajících. Měly by naslouchat požadavkům i stížnostem hráčů a vyjít jim maximálně vstříc.

Na hřišti při hře by pak měl být hráč rušen co nejméně. Zde se však naráží na problém časté údržby hřiště, která musí probíhat každý den. Je proto nutné stanovit přesný harmonogram prací „greenkeeperů“ a tento dodržovat s maximální přesností. Aby byla udržena kvalita hracích ploch, musí se její údržba plánovat týden, ale někdy i měsíc dopředu. Aby poté nebyla narušena samotná hra, měla by probíhat většina každodenních údržbářských prací v časných ranních či pozdních večerních hodinách. Z tohoto pohledu je práce „greenkeeperů“ velice náročná.

Nestálost služby však může vycházet i ze strany zákazníka, v tomto případě golfisty. Pokud hráč nedorazí na hřiště s dostatečným předstihem či si s sebou na hřiště nevezme občerstvení, může se pro něj hra stát nepříjemnou. Připravenost samotných hráčů golfového resort samozřejmě neovlivní, ovšem může těmto hráčům vyjít vstříc poskytováním speciálních služeb jako je například rozvoz občerstvení po hřišti či provozováním specializovaného a dobře vybaveného golfového obchodu přímo v klubovně.

Neoddělitelnost

Poskytovaná služba se ve většině případů nedá oddělit od místa poskytnutí této služby a osoby poskytovatele. Zákazník musí respektovat, že výroba této služby a její spotřeba probíhá ve stejném čase. Poskytovatel je tedy brán jako součást poskytované služby. Předpokladem úspěšného poskytování služeb je tedy opět kvalitní personál. Tento personál je nutné správně školit, motivovat, ale i odměňovat. Poskytovatel služby však není jediným faktorem, který je neoddělitelný od dané služby. Spojené s poskytovanou službou je i místo čerpání této služby. Zájmem poskytovatele by tedy mělo být eliminovat negativní vlivy, které má místo čerpání služby na danou poskytovanou službu (Boučková, 2003).

Pro golfové hřiště neoddělitelnost opět znamená vázanost na počasí. Zastřešit celé hřiště je prakticky nemožné, ovšem dají se pod střechu schovat alespoň například cvičná odpaliště. To samé platí v případě osvětlení. Osvětlený „driving range“ je věc v golfovém světě naprosto běžná a patří ke zvykům mnoha pracovních velmi vytížených lidí jít si po práci

zatrénovat golfové odpaly při světle elektrických lamp. Pro případ znemožnění hry počasím (například při bouřce či mrazu) se dá uvažovat o pořízení golfového simulátoru do prostor klubovny. Na tento krok však již musí být dané hřiště jak finančně, tak prostorově dostatečně vybaveno.

Poměrně závažným problémem souvisejícím s neoddělitelností poskytované služby s místem poskytnutí v případě golfového hřiště je plynulost hry. Golfisté jsou velice citliví na nutnost čekání při hře. Protože se na hřišti pohybuje najednou hned několik „flightů“, které startují jeden za druhým z prvního odpaliště přibližně po deseti minutách, může se stát, že pomalejší „flight“ bude zdržovat nejenom „flight“ jdoucí hned za tímto „flightem“, ale i všechny ostatní „flighty“ pohybující se na hřišti za ním. Aby byla eliminována nebo alespoň omezena možnost vzniku této situace, měl by se na hřišti pohybovat golfový rozhodčí, neboli „marshall“, a dohlížet na plynulost hry. „Marshall“ však dohlíží i na dodržování pravidel golfu, řeší vzniklé problémy mezi hráči či kontroluje, zda každý hráč zaplatil před vstupem na hřiště „green fee“.

Neskladovatelnost

Služby, na rozdíl od hmotných výrobků, nemohou být trvale rezervovány či skladovány. Tato pomíjivost služeb nepůsobí značné problémy tam, kde je po nich stálá poptávka. V případě kolísající poptávky tento fakt však vyvolává pro poskytovatele služeb značné problémy. Neprodané služby se stávají službami nerealizovanými. Je proto nezbytné usilovat o vyrovnaný vztah mezi nabídkou služeb a poptávkou po těchto službách. Nástroji v tomto počínání jsou zejména cenová politika a podpora prodeje (Boučková, 2003).

V našich podnebných podmínkách se dá golf na golfových hřištích provozovat zhruba od poloviny dubna do konce listopadu, přičemž záleží samozřejmě na průběhu zimy a na velikosti sněhové nadílky. Některá hřiště ve středních Čechách mohou být při mírné zimě otevřena i například v lednu. Nicméně pro většinu hřišť platí, že jejich hlavní sezóna začíná s příchodem jara a končí na podzim. Během tohoto období je však hřiště vytíženo s různou intenzitou. Zatímco o víkendech a o svátcích je zájem jak o pořádání turnajů, tak o individuální hru vysoký, ve všední dny je poptávka nižší. Hřiště na toto reagují různou

cenou za pronájem hřiště i za cenu „green fee“ při různých dnech v týdnu s tím, že cena o víkendech a svátcích je samozřejmě vyšší.

Přilákat hráče na hřiště i během všedních dnů je však možné i celou řadou dalších slev a výhod, jako jsou například slevové kupóny „dva za cenu jednoho“ ve všední dny či vydáváním výherních poukazů při turnajích. V zimním období má pak hřiště dvě možnosti: buď se celý areál zavře a znovu se otevře až na jaře nebo se zachová alespoň provoz některých částí hřiště (například restaurace či hotel).

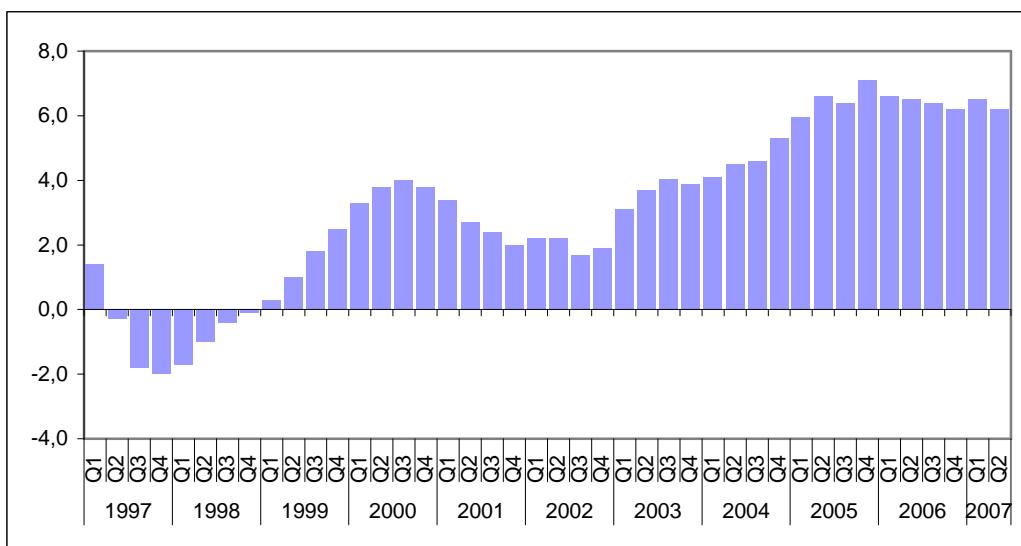
Jelikož golfový sektor a ekonomická situace jsou značně propojeny, je nutné zkoumat oba tyto faktory. V následující kapitole bude tedy rozebrána ekonomická situace nejen České republiky v první dekádě 21. století, ale i světová ekonomická krize, která završila tento vývoj a její dopady na golfový sektor.

2. Vývoj ekonomiky v první dekádě 21. století

Druhá kapitola této práce se věnuje vývoji ekonomiky a golfového sektoru především v České republice v první dekádě třetího tisíciletí. Součástí kapitoly je i stručný popis příčin a následků světové hospodářské krize, která zasáhla ekonomiku na konci tohoto období. V závěru této kapitoly bude sledován dopad této krize na golfový sektor.

2.1 Vývoj českého hospodářství a golfu do roku 2007

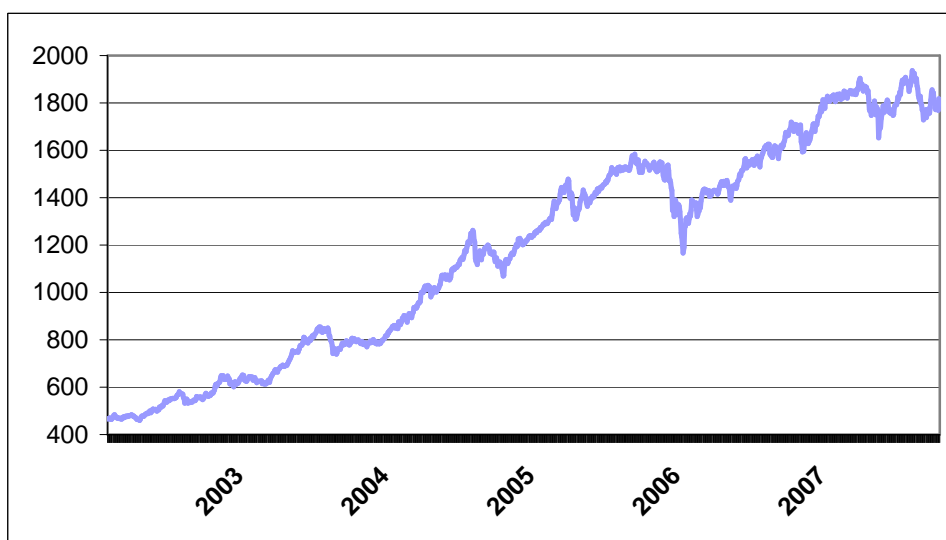
Česká ekonomika prošla na konci minulého století recesí, která negativně ovlivnila hospodářský vývoj konce 90. let. „ČR jako jediná ze všech zemí EU zaznamenala v letech 1997 a 1998 absolutní pokles HDP“ (Spěváček, 2008, s. 291). V letech 2001 až 2006 se však vývoj ekonomiky značně zrychlil v důsledku příznivého působení některých faktorů. Mezi tyto faktory lze zařadit příliv přímých zahraničních investic, rychlý růst domácích investic a exportu, privatizace a restrukturalizace bank, nízké úrokové míry a expanzivní fiskální politika (Spěváček, 2008). Vývoj HDP v ČR je zobrazen v následujícím grafu.



Obr. 1: Růst HDP v ČR podle čtvrtletí (v %), stálé ceny předchozího roku (Spěváček, 2008, s. 293), upraveno autorem

Období od roku 2004 do 2006 patří z ekonomického hlediska k nejpříznivějším v historii České republiky. Na tomto vývoji se podílely jak zmiňované faktory, tak i vstup ČR do Evropské unie v roce 2004, jenž umožnil mimo jiné volný pohyb zboží a služeb mezi ostatními zeměmi. Samozřejmě, že trend světové ekonomiky byl v tomto období podobný a dařilo se téměř všem vyspělým ekonomikám (Spěváček, 2008).

Ekonomický růst se projevil i na růstu kapitálového trhu. Světové burzovní indexy se na podzim roku 2007 pohybovaly na svých historických maximech. Jak lze pozorovat na následujícím grafu, index PX Burzy cenných papírů Praha se od podzimu roku 2004 do konce roku 2007 více než zdvojnásobil.



Obr. 2: Vývoj indexu PX (Burza cenných papírů Praha, a. s.), upraveno autorem

Vývoj ekonomiky je úzce spjat s vývojem golfu v ČR. Na trhu existoval volný kapitál, pro který se hledalo vhodné uplatnění, což byl jeden z důvodů proč se začaly stavět luxusní golfové resorty, kterých v tomto období vzniklo hned několik. V období růstu vznikala na mnoha místech na našem území nová golfová hřiště za stamiliony korun. Hřiště jako Kunětická Hora, Mladá Boleslav, Zbraslav, Ypsilon Golf Resort Liberec, Golf Club Brno Kaskáda a další jsou areály, které vznikaly v tomto období, a které mají určité společné vlastnosti. Jsou to hřiště, která byla profesionálně vybudovaná a navržena renomovanými architekty. Jsou to hřiště mistrovská s odpovídající minimální délkou a náročností a jsou

tudíž většinou za určitých podmínek schopna hostit profesionální turnaje. Výstavba těchto hřišť byla tedy velice náročná po všech stránkách.

Nálada ve společnosti však byla pozitivní a výstavba těchto luxusních golfových resortů se stala zajímavou možností investování nově získaného kapitálu. Ruku v ruce s tímto vývojem šel i růst počtu hráčů golfu v České republice. Z následující tabulky je možno vyčíst, že počet golfistů v ČR se od roku 2001 do roku 2007 více než ztrojnásobil a počet golfových hřišť se za toto období více než zdvojnásobil. To dokládá velký rozmach golfu v tomto období.

Tabulka 1: Počet golfových hřišť a golfistů v ČR v jednotlivých letech

Rok	Počet hřišť	Počet golfistů
2001	32	10 000
2002	39	12 928
2003	44	16 023
2004	55	19 240
2005	60	23 366
2006	68	28 726
2007	74	35 369

Zdroj: Kádiová, D., 2012. Golf in the Czech Republic.

2.2 Světová ekonomická krize 2008 – 2009

Po období výjimečného růstu do konce roku 2007 však přišla dnes již důkladně zmapovaná světová ekonomická krize. V jejím důsledku HDP prakticky všech světových ekonomik klesal a hospodářský růst se zastavil. Světové burzovní indexy zaznamenaly obrovské ztráty. Krize se však netýkala pouze kapitálového trhu. Mnohem většími problémy byla nezaměstnanost, krachy bank, nekryté dluhy a obrovské problémy některých průmyslových gigantů, které musely řešit vlády většiny zemí světa.

Jelikož je tato krize významným aspektem této práce a autor zkoumá právě důsledky této krize na konkrétní podnikatelský subjekt, je na místě zmínit alespoň stručně příčiny této významné ekonomické události, kterých by se dala v dnešním globalizovaném světě najít celá řada. Je proto důležité zaměřit se na ty největší a nejdůležitější důvody, které vedly

k nastalé situaci. K těmto důvodům jednoznačně patří dluhová ekonomika, selhání řídicích a kontrolních mechanismů a mnoho nepřehledných finančních transakcí a nové nástroje na finančním trhu. Důvodem přenesení krize do všech aspektů ekonomiky pak bylo především úzké propojení finančního a hospodářského světa.

Žít na dluh se na začátku 21. století stalo jakousi normou ve společnosti. Nejen domácnosti, ale i velké instituce a dokonce celé státy se zadlužovaly ve velké míře. To samo o sobě ještě není žádná pohroma. Ta však nastává, přestanou-li dlužníci své úvěry splácet. To je likvidační pro obě strany, jak pro dlužníky tak pro věřitele a je to také něco, co se stalo ve Spojených státech a co vyústilo v tamní hypoteční krizi.

V první dekádě 21. století zažívaly nejen Spojené státy, ale i celý svět nebývalý ekonomický růst. Každý si tak chtěl splnit svůj sen o vlastním bydlení. Bohužel ne každý na to měl. Proto se většina lidí obrátila na banky s žádostí o hypoteční úvěry a banky většině klientů úvěry poskytovaly. Nálada ve společnosti byla velice pozitivní, vše se dařilo a nemožnost splácet si nikdo nepřipouštěl. Tato situace pomalu vyústila jednak v obrovskou zadluženost celé společnosti a také ve velmi vysokou cenu nemovitostí.

Problémy začaly již v roce 2006, kdy začal upadat zájem o hypotéky, ovšem vyústění přišlo v roce 2007. Kombinace růstu výše splátek hypoték a rekordní růst cen pohonných hmot způsobila zvýšení výdajů domácností. Část finančně nejvíce zatížených domácností přestala hypotéky splácet a domy jim byly následně zabaveny. Podle Josefa Zemánka (2008), autora článku *Hypoteční krize v USA*, „počet nesplácených hypoték a následně zabavených rodinných domů vzrostl ve čtvrtém čtvrtletí roku 2007 na hodnotu 0,83 procenta ze všech hypoték, počet hypoték s opožděnými splátkami dosáhl nejvyšší hodnoty od roku 1985 – 5,82 procenta.“

Při nesplácení hypoték jsou dlužníkům jejich nemovitosti bankou zabaveny. Ta se je poté snaží prodat a minimalizovat tak ztrátu z poskytnutého úvěru. Protože však byly hypoteční úvěry před krizí poskytovány i do výše sta procent ceny nemovitosti, a protože banka při snaze prodat nemovitost co nejrychleji nikdy sto procent ceny nemovitosti neobdrží, začaly banky vykazovat ztráty. Podle Zemánka (2008) „ztráta banky při nesplácení, zabavení a

prodeji jednoho rodinného domu představuje v USA zhruba 15 až 25 procent z původní ceny nemovitosti.“

Tato negativní situace na realitním trhu měla za následek celou řadu věcí. V první řadě se samozřejmě jednalo o problémy domácností, které měly problémy se splácením hypotéky nebo kterým byla již jejich nemovitost zabavena. Díky obrovskému množství takovýchto domácností, které byly nuceny začít šetřit, poklesla celková spotřeba, což se projevilo negativně na celé ekonomice. Z makroekonomického hlediska se pak jednalo o obrovské problémy hypotečních bank, které nejsou schopny splácet úvěry od centrální banky, a dále také obrovský propad cen nemovitostí. Díky propojenosti peněžního a kapitálového trhu se však tyto problémy začínaly přelévat z jednoho trhu do druhého. Propojení těchto dvou trhů bylo v USA umožněno hlavně díky zrušení tzv. „Glass-Steagall Act“ v roce 1999 (Heakal, 2011).

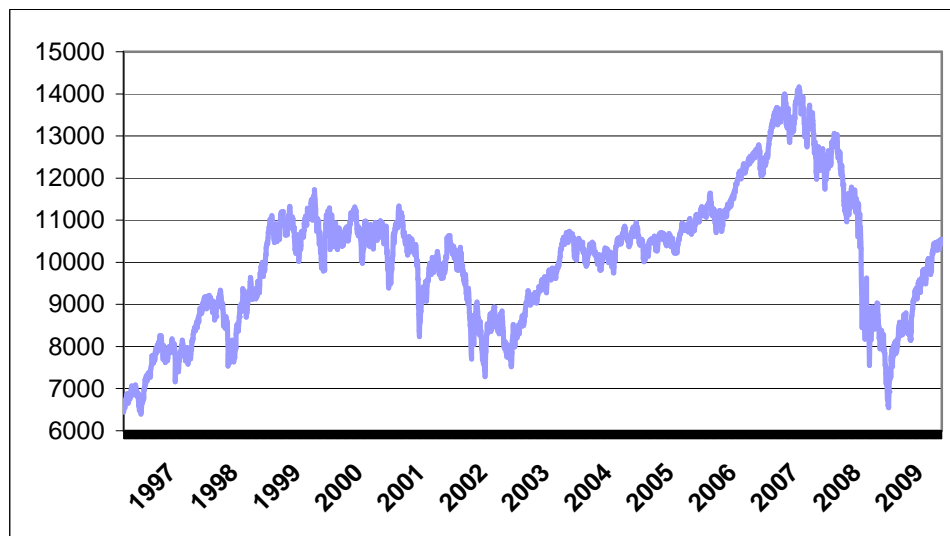
„Glass-Steagall Act“ byl zákon, který v USA odděloval investiční a komerční bankovníctví. Byl přijat po Velké depresi ve třicátých letech minulého století a měl předejít podobným krizím v budoucnu. Díky jeho zrušení mohly banky s penězi nakládat dle svého uvážení. Mohly peníze získané od věřitelů dále půjčovat a nebo investovat na kapitálovém trhu. To mělo samozřejmě za následek obrovský příliv investic do kapitálového trhu v první dekádě 21. století a postupné nadhodnocení celého trhu. Dalším důvodem tohoto stavu byla i sekuritizace neboli balíkový prodej hypoték, kdy banky vydaly na základě svých uzavřených hypotečních úvěrů cenné papíry, které následně prodali investorům. Přenesly tak částečně riziko z nesplácení úvěru na někoho jiného a získaly další zdroje pro investování (Heakal, 2011).

Vše, co již bylo řečeno, souvisí s jedním z nejdůležitějších důvodů krize a to je selhání řídicích a kontrolních mechanismů. Na přelomu tisíciletí volala celá řada ekonomů a politiků po stále větší deregulaci a omezování kontroly. Státní instituce a soukromé agentury, které měly předcházet problémům vyspělých ekonomik, hrubě neodhadly situaci na trhu s nemovitostmi. To vedlo k nadhodnocení celé ekonomiky a následnému splasknutí bubliny. Chyba byla také v přílišném spoléhání se na rating. Ratingové společnosti jsou

jednak financovány právě hodnocenými společnostmi a také vycházejí z historických dat. Nemohly tudíž předvídat obrovský propad na světových trzích.

S deregulací a s omezováním kontroly úzce souvisí vznik nových nástrojů na finančním trhu a mnoho nepřehledných operací, které na tomto trhu byly prováděny. Postupem času se hlavně na kapitálovém trhu objevilo mnoho nových možností jak své peníze investovat. Tyto složité transakce měly za následek obrovskou komplikovanost celého trhu a tím pádem i snadnější manipulovatelnost. Zároveň s sebou však nesly mnohdy nepřiměřené riziko. Spekulanti na trhu měli například možnost při domnívání se, že půjde cena určité emise dolů, vypůjčit si za úplatu tyto akcie od dlouhodobého držitele akcií, okamžitě je prodat, a následně, pokud byl jejich předpoklad správný, stejné množství akcií koupit za nižší cenu. Akcie poté vrátili původnímu vlastníkovi, ovšem rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou jim zůstal v podobě nemalého zisku. Tomuto příkladu se říká „short selling“ a je to jen jeden z mnoha nástrojů kapitálového trhu. Je zřejmé, že riziko při provádění této transakce je nemalé, ovšem takový byl trend těsně před ekonomickou krizí. Je nutné zmínit, že tento druh obchodování vzniknul již někdy v 17. století, ovšem poté, co byl vnímán jako jedna z příčin Velké deprese ve třicátých letech 20. století, byla na tyto krátké obchody uvalena celá řada restrikcí a omezení. Tyto však byly zrušeny na začátku 21. století.

Většině investorů se v letech 2006 a 2007 rizika podstupovaná na kapitálovém trhu vyplatila. Americký index DJIA vystoupal v říjnu roku 2007 na své historické maximum, což bylo přes 14 tisíc bodů (Google finance, 2013). Nálada byla velice optimistická a téměř nikdo si neuvědomoval, co přijde. Ještě v roce 2008, kdy index začal postupně oslabovat si mnozí nepřipouštěli, že se jedná o krizi takového rozsahu. Na začátku roku 2009 však již nebylo pochyb o tom, že se jedná o největší propad od dob Velké deprese z třicátých let. V březnu roku 2009 spadl index na hodnotu 6626 bodů, což bylo dno a hodnota rovnající se začátku roku 1997 (Google finance, 2013). S trochou nadsázky se tak dá říci, že se ekonomika vrátila o dvanáct let nazpět (viz obr. 3).



Obr. 3: Vývoj indexu DJIA (Google finance, 2013), upraveno autorem

Přelití problému do celého ekonomického světa byla pak jen otázka času, jelikož moderní finanční i hospodářský svět jsou velice úzce spojeny, stejně jako svět z geografického hlediska. V dnešní době počítačů a internetu je obchodování na světových trzích velice jednoduché. Panika se tak brzy dostavila na burzy celého světa, což samozřejmě ještě prohloubilo propad indexů a cen akcií.

Nově vzniklá ekonomická situace měla vliv na všechny subjekty v ekonomice. Je zároveň nutno zmínit, že odvětví spadající do oblasti rekreace, jako je například golf, byla touto krizí ovlivněna ve velké míře. Je totiž logické, že pokud se potenciálním zákazníkům ekonomicky nedaří, první, kde budou šetřit jsou výdaje na rekreaci a volný čas. O dopadu krize na golfový svět obecně pojednává následující část této kapitoly.

2.3 Dopady krize na golfový sektor

Výdaje na rekreaci a volný čas jsou pravděpodobně jedny z prvních, které jsou omezovány v případě poklesu příjmů. Ekonomická krize pro řadu členů golfových hřišť i obyčejných golfistů tento pokles příjmů znamenala. Je tedy zřejmé, že krize měla značný vliv na fungování nejen samotných golfových hřišť, formou poklesu jejich tržeb, ale potažmo i na celý golfový sektor, který je s fungováním golfových hřišť spojený. Výrobci golfového

vybavení, promotéři turnajů, greenkeepeři, ale i například dodavatelé strojů pro údržbu golfových hřišť; tyto všechny skupiny a mnohé další byly ekonomickou krizí postiženy.

Matthew Appleby (2008) píše ve svém článku *Golf Sector Suffers in Slow Economy* o problémech Britského výrobce strojů a techniky pro údržbu trávníků BLEC, který se dostal do nucené správy v roce 2008. Appleby zmiňuje v souvislosti s problémy firmy BLEC Čínský Mission Hills Golf Club, což je největší golfový klub na světě, který se ve zmiňovaném roce chystal propustit více než 20 % ze svých zaměstnanců. Problémy golfových hřišť se však objevily i v Evropě a ve Spojených státech amerických.

Appleby (2008) si dále všímá poklesu hráčů, kteří si kupují roční golfová členství na hřištích ve Velké Británii. Upozorňuje na to, že si lidé neobnovují tato členství, protože platby za hypotéku jsou přednější než poplatky za golf. Golfová hřiště tak budou mít problémy s udržením svých členů.

V dalším článku, týkajícím se této problematiky, nazvaném *Golf Industry Takes a Hard Hit* (Smith, 2008), si jeho autor všímá faktu, že díky klesajícímu počtu zakoupených členství a odehraných kol, začínají golfová hřiště v USA propouštět a zkracovat své otevírací doby. V září roku 2008 byl exkluzivní golfový resort „Sea Island“ ve státě Georgia nucen propustit 500 ze svých zaměstnanců. Stát Georgia, který vždy velmi těžil z golfového a hotelového byznysu, se potýká s krizí. Některá státem vlastněná hřiště budou privatizována a další prodána.

Smith (2008) srovnává ve svém článku nastalou situaci s ekonomickou krizí ve 30. letech minulého století, kdy bylo zavřeno 30 % golfových hřišť v Americe. Současná situace není tak vážná, protože i když má ekonomické problémy velký počet hřišť, žádné zatím neukončilo svou existenci. Podle expertů z odvětví jsou padající ekonomikou nejohroženější 18jamková golfová hřiště, která se nachází za hranicemi metropole Atlanty a v zemědělských částech státu Georgia. To je proto, že populace v těchto oblastech není dostatečně vysoká, aby jim zajistila dostatečnou poptávku ve špatných časech. A golfisté, kteří bydlí blízko centra Atlanty, si při rostoucích cenách benzínu dobře rozmyslí, jestli podniknou výlet za golfem mimo město.

Golfová hřiště jsou však připravena se bránit nastalé situaci. Joe Guerra, prezident holdingové společnosti „Canongate Golf Clubs“ napsal členům o dopadu, který má krize na jejich 19 hřištích a na golf obecně. Ve svém vyjádření říká, že mnoho členů bylo nuceno omezit svou hru na hřišti kvůli ztrátě zaměstnání či jiné finanční přítěži. Jelikož nepředpokládá zlepšení situace v blízké budoucnosti, musí jednat aby byla zachráněna hodnota členství v klubu. Proto bude 11 ze hřištích holdingu „Canongate Golf Clubs“ zavřeno na jeden den v týdnu a členské poplatky se nezmění po celý rok 2009 (Smith, 2008).

I krizová situace v golfovém odvětví má však odvrácenou stranu mince. Pro majitele golfových hřištích je nastalá situace samozřejmě velice negativní, ovšem pro golfisty, neboli spotřebitele, je tato situace velice výhodná. Golfistům se v této době otevírá více golfových hřištích za nižší cenu. Cena členství v luxusních golfových klubech, která dříve byla nastavena na 20 000 USD nyní klesla na pouhé 2 000 USD (Smith, 2008).

Světová ekonomická krize tedy měla značný dopad na golfový sektor po celém světě. Některá golfová hřiště byla touto situací zasažena více, jiná méně. Rozhodujícím faktorem byla rychlost a účinnost přizpůsobení se dané situaci. V ekonomice, stejně jako v přírodě, platí, že přežijí jen ti nejsilnější a ti, co se umí nejlépe adaptovat. Z hlediska ekonomických subjektů je tato adaptace vyjádřena dovedností měnit efektivně svou podnikovou strategii. Teorie formulování podnikových strategií je proto tématem následující kapitoly.

3. Teorie formulování podnikových strategií

V této poslední teoretické kapitole bude čtenář seznámen se základními pojmy formulování podnikových strategií a následně i s postupem, který se při této činnosti uplatňuje.

3.1 Vysvětlení základních pojmů

Tato podkapitola je zaměřena na vysvětlení základních pojmů spojených s formulováním podnikových strategií. Ty nejdůležitější z těchto pojmů jsou strategie, strategický management, analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku a SWOT analýza.

Strategie

V odborné literatuře existuje mnoho různých definic tohoto pojmu z podnikového hlediska, což koresponduje s tím, jak se problematika podnikové strategie vyvíjela v čase. Ta nejzákladnější definice strategie však hovoří o tomto pojmu jako o základních představách a plánech o tom, jak budou dosaženy jednotlivé cíle firmy. Tyto cíle pak vycházejí z poslání firmy, které koresponduje s vizí podniku o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy a jaké potřeby a jakými výrobky či službami bude firma tyto potřeby uspokojovat (Keřkovský, Vykypěl, 2007).

Z některých dalších definic je třeba zmínit především definice od autorů Vebera a Dedouchové. Veber (2000, s. 381) strategii definuje jako „koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů.“ Dedouchová (2001, s. 1), potom uvádí jako základní definici strategie „dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro plnění daných cílů.“

Analýzou všech těchto definic pojmu strategie získáme základní představu o tom, co tento pojem znamená pro každý podnik. Je to určitý dlouhodobý plán jak dosáhnout vytyčených cílů v budoucnosti a jaké zdroje budou k tomuto počínání potřeba.

Strategický management

Základy strategického managementu vidí Veber (2000) ve vojenství, kde cílem válečného počínání bylo vyhrát válku. Vhodně zvolená strategie byla potom klíčovým prvkem při dosažení tohoto vítězství. V ekonomice je situace podobná, pouze za vítězství se považuje většinou získání komparativní výhody vůči konkurenci a slovo „válka“ je samozřejmě chápáno v přeneseném slova smyslu jakožto konkurenční boj.

Rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni řízení ovlivňují úspěšnost v podnikání až z 80 %. Všeobecně je možno říci, že úspěch v podnikání závisí na včasné předvídání tržních příležitostí a řešení problémů strategického charakteru. Strategické řízení zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, plněním jejích cílů a disponibilními zdroji a zároveň mezi firmou a prostředím, ve kterém se firma nachází. Strategický management je kontinuální proces, který začíná formulací cílů a posláním firmy, pokračuje strategickou analýzou a končí návrhem možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací vhodných strategií a kontrolou a korekcemi v průběhu realizace (Keřkovský, Vykypěl, 2007).

Podle Vebera (2000, s. 381) představuje strategický management „souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení dostupnosti zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů (cílů) fungování organizace.“

Strategické řízení se skládá z pěti složek (Tichá, Hron, 2002):

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

Strategický management by tedy mohl být stručně definován jako dosahování dlouhodobých cílů podniku za pomoci vhodně zvolených strategií. Tyto strategie pak vycházejí z analýz, které mohou být orientovány na vnitřní nebo na vnější prostředí firmy.

Analýza vnějšího prostředí firmy

Analýzu vnějšího prostředí firmy lze rozdělit na analýzu širšího vnějšího prostředí a analýzu užšího vnějšího prostředí firmy. SLEPT analýza se týká širšího vnějšího prostředí firmy a jsou při ní zkoumány sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické trendy. Konkurenti, dodavatelé a zákazníci ovlivňují především oborové okolí podniku, neboli užší vnější prostředí. Nejvíce používaný model popisující toto prostředí firmy je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, který v sobě zahrnuje působení pěti základních činitelů – zákazník, dodavatel, nové konkurenty, substituty a rivalitu firem působících na daném trhu (Keřkovský, Vykypěl, 2007).

Analýza vnitřního prostředí firmy

Pro identifikaci silných a slabých stránek podniku je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory: faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové. Jako v případě zpracovávání vnějších analýz by i zde měl být kladen zřetel na to, aby byla analýza zpracovávána s ohledem na účel, pro nějž je tvořena (Keřkovský, Vykypěl, 2007).

SWOT analýza

Analýza SWOT završuje vyhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí podniku a stanovuje tedy silné stránky („Strengths“), slabé stránky („Weaknesses“), příležitosti („Opportunities“) a hrozby („Threats“) podniku, odtud její název. Z analýzy vnějších faktorů, které působí na firmu, jsou určovány příležitosti a hrozby trhu, z analýzy vnitřních faktorů pak její silné a slabé stránky. SWOT analýza představuje základ, na kterém by měla být formulována strategie firmy.

Existuje mnoho odborných publikací jež nabízejí výčty možných hrozeb a příležitostí vnějšího prostředí i silných a slabých stránek firem. Tyto aspekty se však vždy liší podnik od podniku, a proto je třeba ke každé firmě přistupovat individuálně. Odlišnost je dána typem odvětví, či stadiem cyklu životnosti (Veber, 2000).

Příležitosti a hrozby představují současné a budoucí podmínky vnějšího prostředí, které negativně, resp. pozitivně, působí na současné a budoucí výstupy firmy. Hrozbu může pro podnik znamenat např. vysoká diferenciacie v odvětví, státní regulace, velký počet konkurujících si firem, stejně velké konkurující si firmy, pomalý růst odvětví, hrozba substitučních výrobků, hrozba vstupu nového výrobce, atd. Příležitosti mají firmě pomoci odvrátit hrozby, nebo jí pomoci v rozvoji. V tomto případě se jedná například o příznivou změnu zákona, rostoucí počet zákazníků, atd. (Veber, 2000).

Vnější prostředí je značně působícím faktorem na každou firmu. Se stejnou důležitostí však působí její silné a slabé stránky a vnitřní zdroje. Tyto mohou být analyzovány v oblastech finanční síly a organizace, výzkumu a vývoje, výrobkové politiky, úrovně managementu, organizace firmy, image firmy či výrobku, atd. (Veber, 2000).

3.2 Postup při tvorbě podnikové strategie

Na začátku každého strategického plánování se musí formulovat cíle, kterých se touto činností chce dosáhnout. Tyto cíle vycházejí z poslání podniku, které koresponduje se základní vizí podniku. Následuje stanovení základních prostředků a forem konkurenčního boje. V současnosti se k tomuto nejčastěji využívá Porterova konceptu generických strategií, kdy jsou rozlišovány dva základní typy strategií: nákladová strategie a strategie odlišnosti. Focus strategie sledují firmy, které z nějakého důvodu nechtějí působit na širším trhu. Tyto důvody mohou být například limitovaná ekonomická síla či výroba pouze pro velmi náročné zákazníky. I tato strategie může být realizována prostřednictvím nákladové nebo diferenciacní strategie. (Keřkovský, Vykpěl, 2007).

Dalším krokem procesu je strategická analýza završená formulací SWOT analýzy, návrh možných variant řešení (strategií), které vychází z této analýzy, výběr a implementace

vhodných strategií a kontrola a korekce v průběhu realizace. Základní logika strategického návrhu vyplývá z podstaty SWOT analýzy. Navrhovaná strategie by měla eliminovat slabé stránky a hrozby zjištěné ve SWOT analýze a využívat přitom silných stránek a příležitostí. (Keřkovský, Vykypěl, 2007).

Pravděpodobně nejkompexnějším bodem celého procesu je formulace návrhu konkrétní strategie vycházející ze SWOT analýzy. Existuje mnoho možných postupů a hodnocení jednotlivých silných a slabých stránek, resp. příležitostí a hrozeb podniku. Pro účely této práce byla však zvolena metoda párového srovnání jednotlivých faktorů za pomoci tzv. Fullerova trojúhelníku. Při této metodě jsou vybrány ty nejdůležitější aspekty analýzy SWOT, které jsou následně uspořádány do trojúhelníkové matice a je porovnávána jejich důležitost. Následně je sestavena tabulka četností, kde se vypočítají absolutní a relativní četnosti, z kterých se poté určí celkové procentní zastoupení silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb podniku.

Vyhodnocení analýzy poté sumarizuje její výsledky a je volena nejvhodnější strategie pro danou jednotku (s ohledem na charakter odvětví a kombinaci vnitřních a vnějších podmínek) vycházející z následujících možných přístupů, které definoval Veber (2000):

Přístup SO (využití silných stránek ke zhodnocení příležitostí plynoucích z okolí)

Tato kombinace je v reálném životě spíše vzácností. Proto na ni lze nahlížet spíše jako na ideální stav, ke kterému se chce firma přiblížit.

Přístup WO (eliminace slabých stránek za pomoci příležitostí plynoucích z okolí)

Přístup ST (využití silných stránek pro eliminaci hrozeb)

Tuto strategii je možné zvolit pouze v případě, že je firma dostatečně silná na odvrácení hrozby. Musí tedy mít dostatek zdrojů jak lidských, tak materiálních.

Přístup WT (snaha o řešení znepokojivého stavu i za cenu likvidace firmy)

V tomto případě se jedná o obrannou strategii, kdy se firma snaží odstranit své slabé stránky a zároveň odvrátit hrozby plynoucí z vnějšího prostředí. Takováto firma se může nacházet na pokraji bankrotu a možnými východisky z této situace jsou omezení výdajů, ohlášení bankrotu, či fúze.

Po zvolení vhodné strategie následuje její implementace a kontrola v průběhu realizace. Tyto konečné kroky však již nejsou předmětem této diplomové práce. Cílem této práce je zkoumat dopady světové ekonomické krize na konkrétní podnikatelský subjekt. Proto bude hlavní pozornost věnována SWOT analýze a formulování strategií z ní vycházejících resp. srovnání výsledných optimálních strategií před ekonomickou krizí a po ní.

Praktická část této práce se tedy skládá z následujících čtyř kapitol, které postupně pojednávají o strategii zkoumaného podnikatelského subjektu před světovou ekonomickou krizí, dále dopadech této krize na fungování subjektu, nové strategii subjektu po krizi a následně o porovnání obou zvolených strategií v kontextu krize a výhledu a doporučení pro budoucí fungování podniku.

4. Strategie zkoumaného subjektu před krizí

Zkoumaný podnikatelský subjekt (golfové hřiště) vznikl v polovině první dekády 21. století, tedy v době růstu ekonomiky České republiky a rozvoje golfu s tímto růstem souvisejícím, jako luxusní resort začleněný do krásné přírody s cílovou skupinou zákazníků vyšší střední třídy a především velkých firem a korporací, kterým se bude hřiště pronajímat na komerční turnaje. Je zřejmé, že nikdo nemohl odhadnout vývoj ekonomiky následujících let a především příchod světové ekonomické krize, jejíž obecné příčiny a důsledky byly rozebírány ve druhé kapitole této práce. V této kapitole bude tedy zkoumána strategie zkoumaného golfového hřiště v jeho počátcích, tedy v době nejvyššího ekonomického růstu. Tato strategie bude odvozena ze SWOT analýzy, která vychází z analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

4.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Analýza okolí podniku se dělí na analýzu širšího vnějšího prostředí (SLEPT analýza) a analýzu užšího vnějšího prostředí (Porterův model pěti sil).

Analýza SLEPT

Sociální prostředí:

Nálada ve společnosti je veskrze pozitivní. Cílová skupina zkoumaného podnikatelského subjektu prosperuje, pořádají se komerční turnaje. Golf zažívá velký rozvoj.

Legislativní prostředí:

Vstupem ČR do Evropské unie v roce 2004 se hřiště zpřístupnilo zahraničním návštěvníkům. Dá se očekávat zájem především Němců a Poláků.

Ekonomické prostředí:

Ekonomika zažívá období velkého růstu. HDP stabilně roste již několikátým rokem. Celosvětové burzovní indexy jsou na svých historických maximech.

Politické prostředí:

Na subjekt nemá výraznější dopady.

Technologické prostředí:

Golf jako sport se velmi rychle vyvíjí. Zejména v oblasti technologie golfových holí a míčů zažívá obrovský rozmach. Nové produkty se objevují každým rokem a tlak na spotřebitele proto roste.

Užší vnější prostředí – Porterův model pěti sil

Zákazníci:

Zákazníky golfového hřiště jsou na jedné straně samotní golfisté a na druhé straně firmy a korporace pronajímající si hřiště na celodenní komerční turnaje. Obě skupiny mají o nové hřiště zájem. Pořádají se i luxusní turnaje s celou řadou doplňkových aktivit jako jsou akademie pro nehráče, raut, kosmetické salóny přímo na hřišti, ochutnávka vín a doutníků, atd.

Dodavatelé:

Pravidelnými dodavateli hřiště jsou pouze dodavatelé hnojiv, pohonných hmot, energií a vody na závlahu zelených ploch. Nezanedbatelnou vyjednávací sílu má pouze dodavatel vody, kterým je místní přehrada.

Substituty:

Za substitut v tomto odvětví by se daly považovat snad pouze tzv. „indoor“ golfové centra, která však přichází v úvahu převážně mimo sezónu či při velmi špatném počasí. Během letní sezóny se nemusí při tvorbě strategie brát téměř v úvahu.

Stávající konkurence:

V rámci regionu je zkoumané hřiště jediné 18jamkové golfové hřiště a to navíc nesrovnatelně kvalitnější než ostatní areály. V regionu tedy konkurenci ve své třídě v podstatě nemá. Konkurovat by mu mohla ostatní hřiště na srovnatelné úrovni v celé České republice, převážně v Praze a jejím okolí. Ani zde se však v této době nenachází přebytek takto kvalitních golfových resortů.

Noví konkurenti:

Golf v České republice se velmi rychle vyvíjí. Dá se předpokládat, že jak ve sledovaném regionu, tak v celé zemi vzniknou nová hřiště, popřípadě budou rozšířena hřiště 9jamková na 18jamkové areály. Konkurence v budoucnu tedy bude větší.

4.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Marketing:

Golfové hřiště je na počátku své existence a je prezentováno jako jedno z nejlepších hřišť v ČR pro tu nejnáročnější klientelu. Ceny za hru, pronájem hřiště a členství na hřišti tomuto postoji samozřejmě odpovídají a patří k těm nejvyšším v zemi. Hřiště je bráno jako exkluzivní.

Pracovní zdroje:

Hřiště ve svých počátcích zaměstnává kvalifikovaný tým odborníků. Je zde ředitel resortu, manažer hřiště, účetní, tým tří profesionálních golfových trenérů, deset „greenkeeperů“ a vedoucí „greenkeeperů“ a recepční. Při turnajích jsou dále zaměstnáni brigádníci jako startéři a „marshallové“ (rozhodčí při golfových turnajích). Vlastnická struktura hřiště je však komplikovaná, je tvořena akciovou společností s několika akcionáři. Názory na vedení hřiště se tak různí.

Podnikové zdroje:

Za podnikový zdroj v přeneseném slova smyslu by se dala považovat geografická poloha hřiště, které se nachází v pohraničí na severu země. Hráči z Německa a Polska to tudíž na hřiště nemají daleko. Na druhou stranu přijde hřiště pravděpodobně o část tuzemských hráčů, převážně z hlavního města. Dalším atributem hřiště je jeho klasifikace jako „mistrovské“, čemuž odpovídá jeho délka, náročnost a design. Pro některé hráče je však tato náročnost až moc vysoká. Pravděpodobně největší slabinou je nemožnost ubytování na hřišti. O výstavbě hotelu poblíž hřiště se však jedná.

Finanční zdroje:

Hřiště ve svých prvních letech existence generuje vysoké tržby. Ani ty však nedokáží pokrýt náklady spojené s údržbou hřiště a náklady na pracovní sílu. Hřiště vykazuje účetní ztrátu.

4.3 SWOT analýza a její vyhodnocení

V této podkapitole bude vytvořena a pomocí párového srovnání vyhodnocena SWOT analýza.

Tabulka 2: SWOT analýza hřiště před krizí

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- exkluzivita hřiště (1)- klasifikace hřiště jako „mistrovské“ (2)- design hřiště- kvalifikovaný personál (3)- geografická poloha hřiště (na hranicích s Německem a Polskem)	<ul style="list-style-type: none">- vysoké ceny- poloha hřiště (daleko od hl. města)- vysoké provozní náklady (4)- chybějící možnost ubytování (5)- fyzická náročnost hřiště- komplikovanost vlastnictví (6)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">- výstavba hotelu poblíž hřiště- růst golfového odvětví (7)- zájem o komerční turnaje (8)- zpřístupnění hřiště zahraničním hráčům (9)	<ul style="list-style-type: none">- sílící konkurence (10)- vyjednávací síla dodavatele vody (11)- „indoor“ golfové centra jako substituty (12)

Zdroj: Vlastní

Pro účely párového srovnání byly vybrány nejdůležitější silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby a ty jsou označeny pořadovými čísly v závorkách. Vyhodnocení těchto vybraných aspektů bude provedeno pomocí trojúhelníkové matice, neboli tzv. Fullerova trojúhelníku. Při hodnocení jednotlivých faktorů SWOT analýzy touto metodou se porovnává důležitost každého faktoru se všemi ostatními faktory. Porovnání probíhá vždy pouze mezi dvěma faktory, z nichž je určeno, který má na podnik větší dopad či hraje při rozhodování podniku o optimální strategii důležitější roli. Matice párových srovnání je zachycena na obr. 4.

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	
			4	4	4	4	4	4	4	4	
			5	6	7	8	9	10	11	12	
				5	5	5	5	5	5	5	
				6	7	8	9	10	11	12	
					6	6	6	6	6	6	
						7	8	9	10	11	12
							7	7	7	7	7
							8	9	10	11	12
								8	8	8	8
								9	10	11	12
									9	9	9
									10	11	12
										10	10
										11	12
											11
											12

Obr. 4: Fullerův trojúhelník sestavený ze SWOT analýzy hřiště před krizí (zdroj vlastní)

Data s trojúhelníkové matice budou nyní převedena do tabulky, kde budou vypočteny absolutní a relativní četnosti všech faktorů. Součtem relativních četností v příslušných skupinách bude dále zjištěno procentuální zastoupení silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb, čili potažmo důležitost, kterou by tyto aspekty měly mít při tvorbě optimální strategie. Tato optimální strategie bude následně vybrána dle Veberova schématu zmiňovaného v předchozí kapitole.

Tabulka 3: Důležitost jednotlivých faktorů SWOT analýzy hřiště před krizí

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost	Celkový podíl
1	7	10,6%	Silné stránky 33,3%
2	7	10,6%	
3	8	12,1%	
4	5	7,6%	Slabé stránky 24,2%
5	9	13,6%	
6	2	3,0%	
7	8	12,1%	Příležitosti 31,9%
8	10	15,2%	
9	3	4,6%	
10	6	9,1%	Hrozby 10,6%
11	1	1,5%	
12	0	0%	
Celkem	66	100%	

Zdroj: Vlastní výpočet

4.4 Volba optimální strategie

V teoretické části této práce bylo zmíněno, že prvním krokem při výběru optimální strategie podniku je formulování cílů, které vycházejí z vize podniku. Podle výroční zprávy zkoumaného podnikatelského subjektu je jeho vizí: „Být na špičce mezi českými golfovými hřišti.“ Hřiště by se tedy mělo snažit vyniknout jak jedinečnou kvalitou, tak špičkovým servisem, aby o sobě budovalo obrázek exkluzivního resortu.

Další fází formování strategie je stanovení základních prostředků a forem konkurenčního boje. Pokud zde využijeme zmiňovaného Porterova konceptu generických strategií, ve kterém jsou rozlišovány dva základní typy strategií (nákladová strategie a strategie odlišnosti), je zřejmé, že vybrána bude strategie odlišnosti. Pokud si golfové hřiště zvolí jít cestou exkluzivity a špičkového servisu, nebude schopno konkurovat v nákladech hřištím, které se snaží šetřit i za cenu kvality. Zkoumané hřiště tedy bude muset přilákat hráče, kteří budou ochotni zaplatit vyšší cenu „green fee“. Hřiště se tedy opět musí zaměřit na dokonalou kvalitu hracích ploch i poskytovaných služeb.

Třetím krokem tvorby strategie je strategická analýza, jejímž završením je analýza SWOT a její vyhodnocení. Z tabulky 3 vyplývá, že mezi silnými a slabými stránkami převažují

stránky silné, mezi příležitostmi a hrozbami potom příležitosti. Výsledná strategie subjektu by tedy měla být charakterizována **přístupem SO**, neboli využitím silných stránek ke zhodnocení příležitostí plynoucích z okolí. Ačkoliv je tento výsledek neobvyklý a vyskytuje se spíše jako ideální stav, ke kterému se chce firma přiblížit, ukazuje, že hřišti se při jeho založení dařilo a o jeho služby byl velký zájem.

Hřiště by tedy mělo využít svých silných stránek, což jsou hlavně exkluzivita hřiště, kvalifikovaný personál, parametry hřiště, které z něj dělají hřiště mistrovské a dále polohy hřiště v pohraničí, k využití hlavních příležitostí plynoucích z okolí, mezi které patří především velký rozvoj golfu v ČR, vysoký zájem o pořádání komerčních turnajů a zpřístupnění hřiště zahraničním hráčům. Konkrétně by se jednalo o stálou prezentaci hřiště jakožto jednoho z nejlepších hřišť v zemi, čemuž by se dalo pomoci například pořádáním prestižních profesionálních turnajů, dále bezchybnou údržbou hřiště s dokonalou péčí o zatravněné plochy a kvalitní komunikací s potenciálními zákazníky hřiště, což by v tomto případě byly velké korporace pořádající své komerční turnaje.

I při plnění této strategie však vedení hřiště nesmí opomenout slabé stránky a hrozby, především nemožnost ubytování se na hřišti a vysoké provozní náklady. Hřiště by se mělo snažit ušetřit, avšak ne na úkor požadované kvality. Je na místě zvážit pracovní vytíženost každého zaměstnance a popřípadě udělat změny. Toto opatření se však musí provádět s maximální opatrností aby nebyl narušen bezproblémový chod resortu. Co se ubytování týče, byl vytvořen plán na výstavbu hotelu poblíž hřiště za přispění z fondů EU. Tento počín je však zatím stále pouze ve fázi přípravy.

V prvních letech fungování resortu byla tedy strategie nastavena zmiňovaným způsobem, který však nepočítal s razantní změnou v podobě propadu ekonomiky, který přišel v roce 2008. Díky určité setrvačnosti se dopad této krize projevil na fungování zkoumaného subjektu až v roce 2009. Konkrétní dopady krize na chod subjektu jsou analyzovány v následující kapitole.

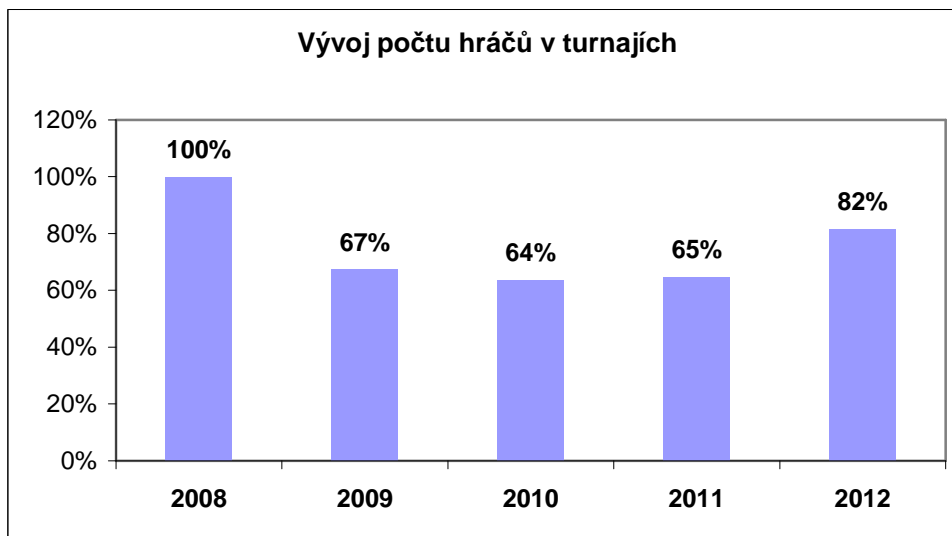
5. Dopady krize na fungování subjektu

Světová ekonomická krize měla dopad na téměř všechny podnikatelské subjekty v ekonomice. Golfové hřiště, jehož klientelu tvořily zástupci vyšší střední třídy a velké korporace, nebylo v tomto směru výjimkou. Krize razantně snížila poptávku po službách hřiště a to muselo na tuto změnu reagovat. Samozřejmě, že ekonomická krize nebyla jediným faktorem, který ovlivňoval vývoj zkoumaného subjektu v jednotlivých letech. Během zkoumaného období (2006 – 2012) se například několikrát změnilo vedení resortu, sílila konkurence v podobě výstavby nových či rozšiřování stávajících areálů, rostly ceny vstupů, atd. Všechny tyto jednotlivé aspekty budou analyzovány v následující kapitole při formování současné optimální strategie resortu. V této kapitole bude pouze zkoumán vývoj počtu hráčů pohybujících se na hřišti a velikost tržeb a nákladů v jednotlivých letech.

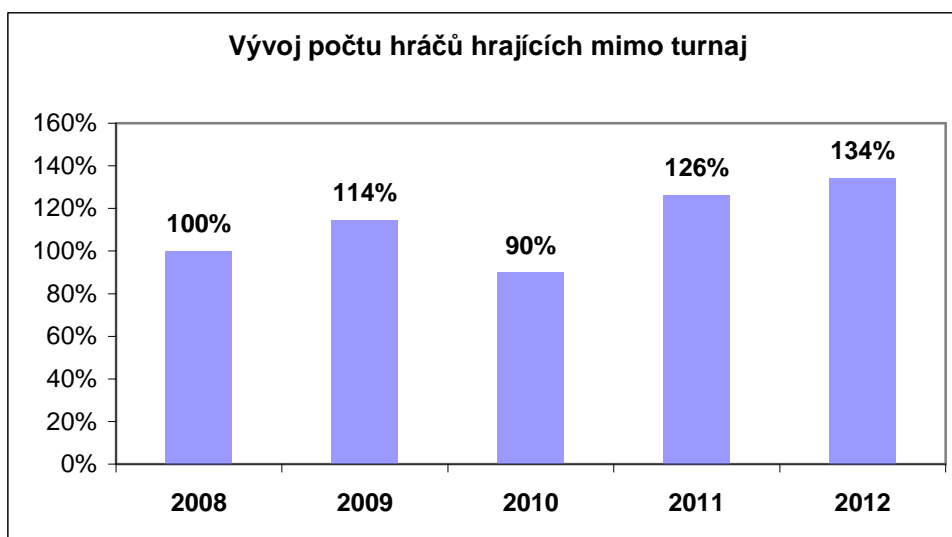
5.1 Vývoj počtu hráčů

V této části bude zkoumán vliv krize na vývoj počtu golfistů na hřišti a to ve dvou kategoriích: hráčů hrajících v rámci pořádaného turnaje a hráčů hrajících mimo oficiálně pořádaný turnaj, čili čistě rekreačních hráčů hrajících jen pro radost ze hry. Z důvodu diskrétnosti a citlivosti zveřejňovaných údajů jsou všechny hodnoty přepočítány na procentní vyjádření s tím, že za základní údaj (tedy údaj, jemuž byla přidělena hodnota 100 %) byl určen údaj z roku 2008. Hlavním cílem je však ukázat vývoj v jednotlivých letech a pro tento účel je procentní vyjádření naprosto dostačující. Údaje byly zjištěny z interních statistik klubu, které však bohužel neobsahovaly údaje za roky 2006 a 2007.

Nejprve bude zkoumán vývoj počtu turnajových hráčů. Z obr. 5 je patrné, že razantní propad počtu hráčů při turnajích (potažmo turnajů obecně) byl zaznamenán v roce 2009. V důsledku setrvačnosti se v roce 2010 propad ještě prohloubil, aby poté v letech 2011 a 2012 nastala konjunktura. Ani v loňském roce se však počty turnajů nedostaly na úroveň z roku 2008.



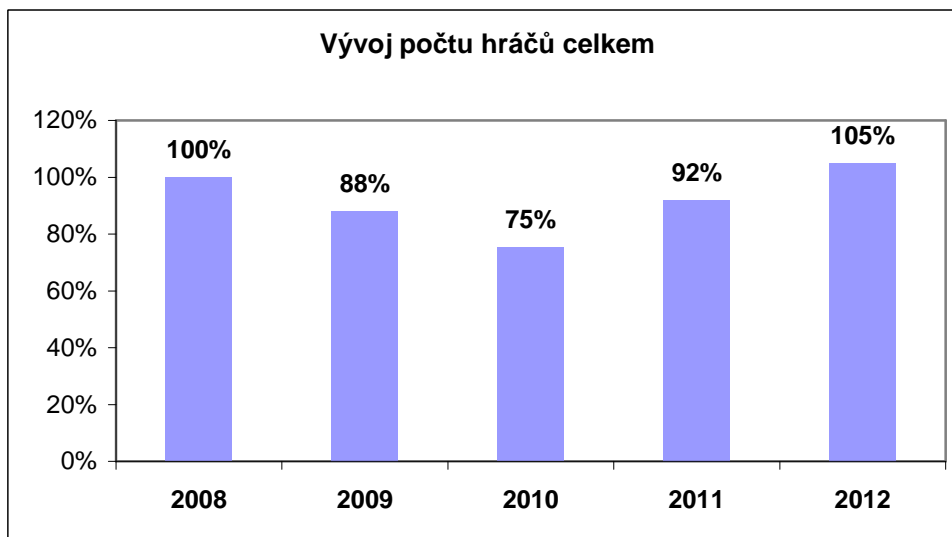
Obr. 5: Vývoj počtu hráčů v turnajích v jednotlivých letech (interní statistiky, vlastní přepoččet)



Obr. 6: Vývoj počtu hráčů mimo turnaj v jednotlivých letech (interní statistiky, vlastní přepoččet)

Zajímavý je pohled na vývoj počtu hráčů hrajících mimo oficiální turnaj (obr. 6). Do těchto hráčů jsou započítáni hráči, kteří zaplatily „green fee“, držitelé ročního předplatného, členové klubu a další. Z grafu je patrná poměrně vysoká fluktuace počtu hráčů v jednotlivých letech s tím, že minima bylo dosaženo (stejně jako v případě počtu hráčů v turnajích) v roce 2010. Nárůst v posledních dvou letech je však razantní a celkové množství hráčů výrazně překračuje počet hráčů z roku 2008. Je to dáno hlavně zaměřením

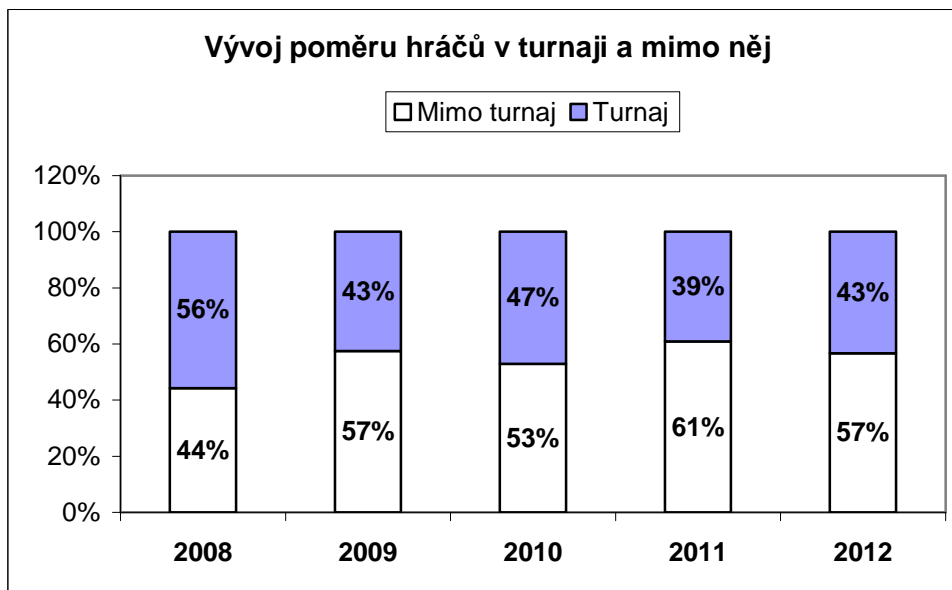
se na regionální klientelu v posledních dvou letech a zvýhodněním cen ročního předplatného pro tyto hráče. Podrobněji bude tato skutečnost analyzována v následující kapitole.



Obr. 7: Vývoj celkového počtu hráčů v jednotlivých letech (interní statistiky, vlastní přepočty)

Při analýze vývoje celkového počtu hráčů na hřišti v jednotlivých letech (v turnajích i mimo ně) je zjištěno, že minima bylo dosaženo (stejně jako v předchozích grafech) v roce 2010 (viz obr. 7). Celkový vývoj koresponduje s vývojem počtu hráčů v turnajích, avšak v posledních dvou letech je nárůst celkového počtu hráčů razantnější a v roce 2012 celkový počet dokonce převyšuje počet hráčů v roce 2008. Je to samozřejmě dáno výrazným nárůstem počtu hráčů mimo turnaje ve zmiňovaných dvou letech.

Na posledním grafu v této části, na obr. 8, je znázorněn vývoj poměru hráčů v turnajích a mimo ně v jednotlivých letech s tím, že v horní části grafu (modré části sloupců) je znázorněno zastoupení hráčů hrajících v turnajích a ve spodní části (bílá část) hráči hrající mimo oficiálně pořádaný turnaj. Ačkoliv na začátku sledovaného období převažovali hráči v turnajích, postupem času se tento poměr měnil. Největší převahu měli hráči hrající mimo turnaj v roce 2011. V loňském roce se již poměr turnajových hráčů zvýšil, avšak stále převažují hráči hrající mimo turnaj.



Obr. 8: Vývoj poměru hráčů v turnaji a mimo něj (interní statistiky, vlastní přepočít)

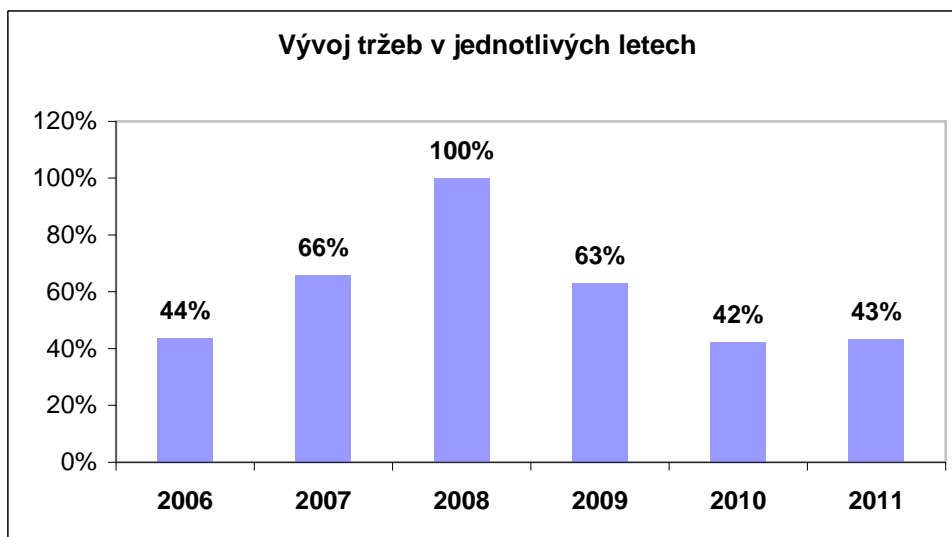
Vytíženost a návštěvnost hřiště je ovšem pouze jeden hodnotící aspekt. Důležitějším faktorem je to, jaké tyto hráči přinášejí hřišti tržby a dále jaké náklady jsou na tyto tržby vynakládány. Sledování těchto dvou ukazatelů bude předmětem následující podkapitoly.

5.2 Vývoj tržeb a nákladů

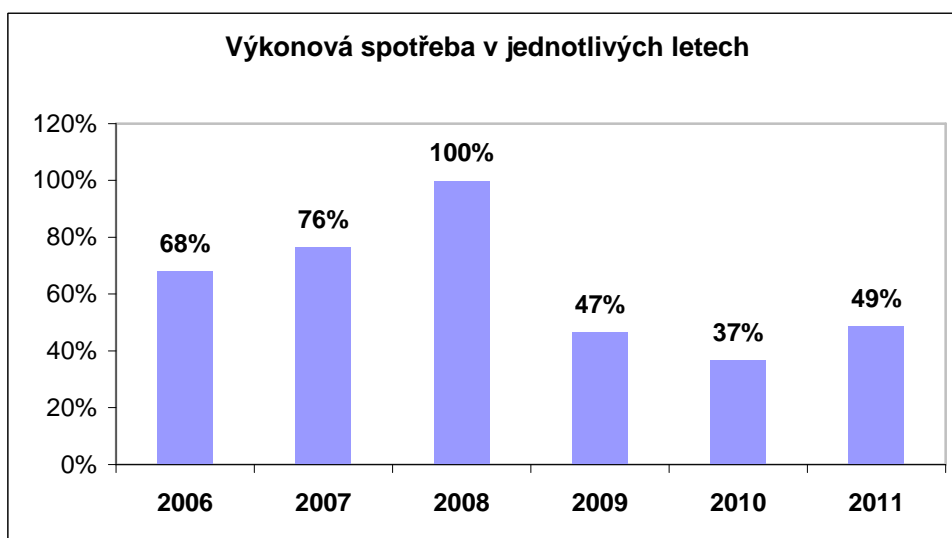
Cílem této části je zkoumání vývoje tržeb a nákladů vynaložených na tyto tržby v jednotlivých letech. Základním zdrojem těchto informací byly jednotlivé účetní výkazy zkoumaného golfového hřiště. Bohužel v době psaní této práce nebyl ještě zveřejněn účetní výkaz za rok 2012. Proto jsou data v následujících grafech sledována pouze od roku 2006 do roku 2011. Z důvodu lepšího srovnání s předchozí podkapitolou byl opět zvolen přepočít na procenta s tím, že za rok základní byl opět zvolen rok 2008.

Nejprve bude zkoumán vývoj tržeb za služby v jednotlivých zkoumaných letech. Na obr. 9 je jasně pozorovatelný vrchol v roce 2008, kterému předcházely výsledkově slabší rok 2007 a velice slabý rok 2006, a po kterém následoval velký propad v letech 2009 a 2010. V posledním sledovaném roce, v roce 2011, nastala mírná konjunktura. Je ovšem zřejmé, že velikost nárůstu tržeb v posledním roce zdaleka nekoresponduje s velikostí nárůstu

počtu hráčů ve stejném roce. Tito hráči byli tedy na hřiště přilákáni díky zlevnění. Toto zlevnění se dotklo jak „green fee“, tak ročního předplatného.



Obr. 9: Vývoj tržeb v jednotlivých letech (účetní výkazy jednotlivých let, vlastní přepočty)

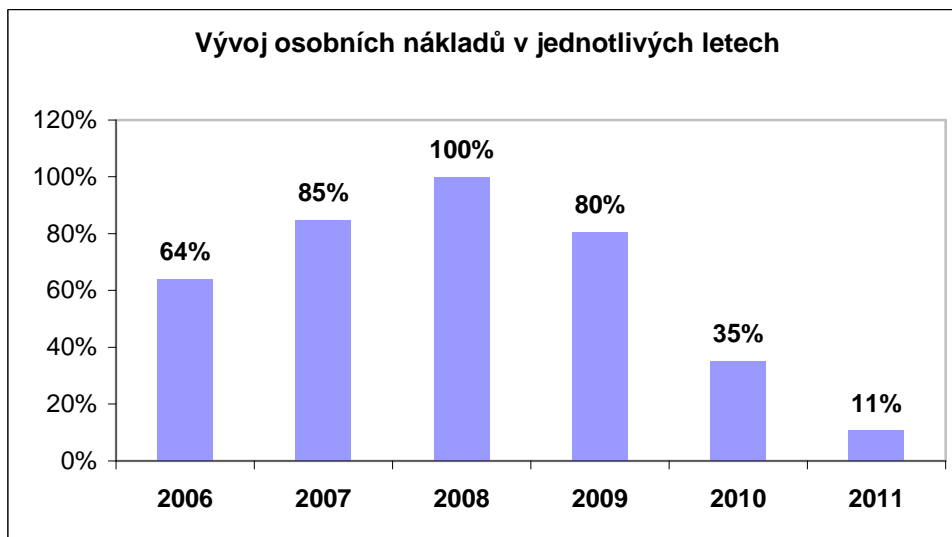


Obr. 10: Výkonová spotřeba v jednotlivých letech (účetní výkazy jednotlivých let, vlastní přepočty)

Na obr. 10 je graficky znázorněn vývoj výkonové spotřeby v jednotlivých letech. Výkonová spotřeba se skládá ze spotřeby materiálu a energií a spotřeby služeb s tím, že spotřeba služeb tvoří většinu výkonové spotřeby. Jedná se v součtu o značnou část vynaložených nákladů na chod hřiště (osobní náklady, druhá položka nákladů, bude

sledována na dalším grafu). Vývoj výkonové spotřeby jasně kopíruje vývoj tržeb v jednotlivých letech. Maxima bylo opět dosaženo v roce 2008, po kterém následoval pokles, který byl však v tomto případě razantnější než v případě tržeb. V roce 2011 výkonová spotřeba vzrostla, v procentním vyjádření opět více než tržby. Dá se tedy konstatovat, že výkonová spotřeba je volatilnější než tržby.

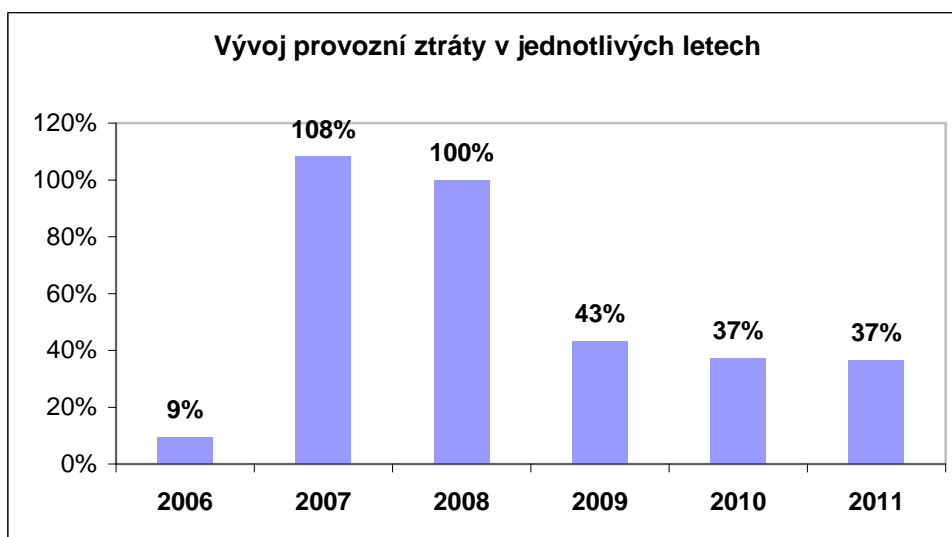
Vývoj osobních nákladů je znázorněn na obr. 11. Mezi tyto náklady patří mzdové náklady a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Vývoj tohoto ukazatele je v prvních zkoumaných pěti letech analogický k předchozím sledovaným veličinám, ovšem v roce 2011 byl místo očekávaného růstu zaznamenán výrazný pokles. Tento pokles byl dán změnou zaměstnanecké struktury zkoumaného golfového hřiště, kdy se z většiny zaměstnanců (převážně „greenkeeperů“) stalo, díky sezónnímu charakteru vykonávané práce, externí sdružení pracovníků fakturující svou činnost klubu. Klub tak část osobních nákladů ušetřil v podobě nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a část nákladů byla převedena z osobních nákladů do výkonové spotřeby. Proto je velikost osobních nákladů v roce 2011 v porovnání s ostatními roky minimální.



Obr. 11: Vývoj osobních nákladů v jednotlivých letech (účetní výkazy jednotlivých let, vlastní přepočty)

Na posledním grafu v této části, na obr. 12, je zachycen vývoj provozního výsledku hospodaření, resp. provozní ztráty, v jednotlivých letech. Provozní výsledek hospodaření

zahrnuje jak tržby za služby, výkonovou spotřebu, osobní náklady, tak i daně a poplatky, odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, změnu stavu rezerv a ostatní provozní výnosy a náklady. Ani v jednom zkoumaném roce nedocílil zkoumaný subjekt provozního zisku. Náklady na dosažení tržeb vždy tyto tržby převýšily a zadluženost hřiště se tak každým rokem zvyšovala. Je pozoruhodné, že výše ztráty klesá, stejně jako výše tržeb, po roce 2008. Ukazuje to na fakt, že výše úsporných opatření v těchto letech musela převýšit pokles tržeb. V posledních letech je však patrný zlepšující se trend této situace a předpovědi na rok 2012 hovoří dokonce o provozním zisku, ovšem bez započtení odpisů dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku.



Obr. 12: Vývoj provozní ztráty v jednotlivých letech (účetní výkazy jednotlivých let, vlastní přepočty)

Z analýzy tržeb a nákladů v jednotlivých letech je zřejmý dopad krize na zkoumaný ekonomický subjekt. Na každém z grafů je patrný razantní pokles zkoumané veličiny v letech 2009 a 2010 s mírným zlepšením situace v roce 2011. Vývoj těchto účetních ukazatelů také částečně koresponduje s vývojem vytíženosti hřiště, tedy počtem hráčů v turnajích a mimo ně. Pouze v posledních letech se počet hráčů navýšil více, než o kolik vzrostly tržby. Tento fakt ukazuje na zlevnění služeb poskytovaných hřištěm v posledních letech.

6. Strategie zkoumaného subjektu v současnosti

Z předchozí kapitoly je zřejmé, že ekonomická krize měla dopad na celkové fungování zkoumaného podnikatelského subjektu. V letech 2009 a 2010 je patrný jak značný odliv hráčů tak pokles tržeb. Golfové hřiště se této nově vzniklé situaci muselo přizpůsobit a změnit, alespoň částečně, své chování.

Ekonomická krize však samozřejmě nebyla jediným faktorem určujícím fungování golfového resortu. Během zkoumaného období (od roku 2006 do 2012) se například několikrát vyměnilo vedení klubu, pořádali se velké profesionální turnaje se zahraniční účastí a změnila se i zaměstnanecká struktura hřiště. Všechny tyto aspekty se samozřejmě podepsaly na fungování hřiště a jejich dopady budou analyzovány v této kapitole. Tato kapitola je tedy analogická ke kapitole 4. Opět zde bude zkoumáno vnější a vnitřní prostředí podniku, vytvořena SWOT analýza a následně odvozena optimální strategie podniku, tentokrát ovšem z dnešního pohledu.

6.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

I v této části bude analýza okolí podniku rozdělena na analýzu širšího vnějšího prostředí (SLEPT analýzu) a analýzu užšího vnějšího prostředí (Porterův model).

Analýza SLEPT

Sociální prostředí:

I když je možné tvrdit, že nejhlubší ekonomická krize z roku 2009 již odezněla, následky této krize jsou patrné dodnes. Nutnost šetřit a škrtnat výdaje se stala součástí jak vládních tak soukromých rozhodnutí. Lidé jsou ze všech stran upozorňováni na propady ekonomiky a pokles HDP. Celková nálada ve společnosti by se dala označit za téměř negativní. Golfu se to samozřejmě týká též. Golfový sektor sice stále roste, zvyšuje se jak počet hráčů tak počet hřišť, ovšem daleko pomalejším tempem než dříve.

Legislativní prostředí:

Výraznější změny v této oblasti, které by měly dopad na zkoumaný podnikatelský subjekt nebyly zaznamenány. Za zmínku snad stojí pouze stále větší tlak na ochranu životního prostředí, tedy používání organických hnojiv a nadměrného zavlažování. V přeneseném slova smyslu lze však v této oblasti vidět velkou příležitost v podobě znovuzačlenění golfu mezi olympijské sporty. Mezinárodní olympijský výbor rozhodl o začlenění golfu do Olympijských her v Brazílii v roce 2016. Dá se tedy očekávat razantní nárůst zájmu o tento sport v budoucím období.

Ekonomické prostředí:

Jak již bylo zmíněno, ekonomika je stále ovlivňována krizí. Většina evropských zemí bojuje se zadlužením a HDP České republiky stabilně klesá. Symbolem ekonomické krize se stalo Řecko, kam směřují obrovské sumy peněz z Evropské unie a kde se lidé bouří kvůli ekonomickým reformám, které mají zajistit fungování tohoto státu v budoucnosti, ovšem na úkor jejich životní úrovně. Šetřit musí i původní cílová skupina zkoumaného golfového hřiště, tedy především velké firmy a korporace, které si již nemohou dovolit pořádání nákladných a okázalých golfových turnajů.

Politické prostředí:

Politická situace v zemi pouze prohlubuje negativní náladu ve společnosti. Stále vyplouvají na povrch korupční kauzy a skandály českých politiků. V době škrtů jsou navíc tyto zprávy vnímány ještě citlivěji. Touto situací trpí i golf, jelikož se tento sport dostal do povědomí lidí jako záliba účastníků právě těchto skandálů. Dostal tak velice nelichotivou nálepku u české veřejnosti.

Technologické prostředí:

Golf jako sport se stále vyvíjí. Nové a vylepšené produkty se objevují každý rok, jedná se však již o malé a ne tak radikální změny. Dostupnost těchto nových výrobků je však vyšší díky vysoké konkurenci a nutnosti i v tomto odvětví snižovat ceny.

Užší vnější prostředí – Porterův model pěti sil

Zákazníci:

Zákazníky golfového hřiště jsou stále jednak individuální golfisté a dále firmy a korporace pronajímající si hřiště na celodenní komerční turnaje. Obě skupiny jsou postiženy ekonomickou krizí. Luxusní turnaje jsou v této době velice ojedinělé. Pokud se již turnaj uskuteční, je to za poměrně skromných podmínek a za daleko nižší cenu než v minulosti. Hřiště se tak muselo přeorientovat převážně na individuální hráče a nabídnout jim výhodnější podmínky hry. Byl zaveden program na zvýhodnění regionálních hráčů, kterým byl nabídnut velice výhodný roční hrací poplatek. Hráčů tedy pomalu přibývá, ovšem tržby z příchodu těchto hráčů nejsou zdaleka tak vysoké jako dřív. Za nové zákazníky by se však daly považovat děti. Navzdory negativní nálepce, kterou golf získal jako elitářský sport, má o golf zájem stále více rodičů s dětmi, které s golfem začínají už ve velmi nízkém věku.

Dodavatelé:

Ke stávajícím dodavatelům hřiště, což byli dodavatelé hnojiv, pohonných hmot a vody, fakticky přibyli „greenkeeperi“, kteří z důvodu úsporných opatření a sezónnímu charakteru jejich vykonávané práce přestali být zaměstnanci hřiště a vytvořili externí sdružení fakturující svou činnost klubu. Hřiště tak uspořilo část osobních nákladů, ovšem ztratilo i část vyjednávací síly. Údržba hřiště je teď tedy daleko delikátnějším problémem.

Substituty:

V této oblasti se nic zásadního nezměnilo. V regionu sice vzniklo několik nových „indoor“ golfových center, ovšem jejich činnost je za substitut k normálnímu golfu považována stále pouze v zimním období.

Stávající konkurence:

Konkurence v odvětví je značně vyšší než dříve. V regionu byly rozšířeny dva 9jamkové areály na 18 jamek. Hlavně v okolí hlavního města Prahy však vzniklo několik nových, vysoce kvalitních hřišť. Hráči tak mají daleko více možností a mohou si vybrat z nabídky kvalitních hřišť v blízkosti svého domova. Konkurenční boj se tak přiostrňuje a nebojuje se pouze odlišností, ale i cenou.

Noví konkurenti:

Golf v České republice se stále vyvíjí, ovšem již znatelně pomalejším tempem. Dá se předpokládat, že počet nově vzniklých hřišť nebude v budoucnu vysoký. Stávající konkurence je však již velice silná.

6.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Marketing:

V této oblasti došlo pravděpodobně k nejmarkantnějším změnám. Samotná kvalita a krása hřiště již nebyla dostatečná, aby vzbudila dojem exkluzivity z důvodu nově vzniklých, srovnatelně kvalitních hřišť na území České republiky. Hřiště se tedy muselo otevřít širší veřejnosti a to hlavně snížením cen a zavedením celé řady slev a výhodných ročních „fee“ pro regionální hráče. I tento krok však musel být doprovázen udržováním vysoké úrovně hřiště. Přilákat regionální hráče se sice částečně zdařilo, ovšem jedním z důsledků byla nespokojenost stávajících řádných členů klubu, kteří za své členství zaplatili několikrát větší sumu než roční předplatitelé, ovšem výhod plynoucích z řádného členství v klubu mnoho nemají.

Pracovní zdroje:

Zaměstnanecké zdroje resortu byly v průběhu sledovaného období značně omezeny. Jako zaměstnanci jsou v současnosti vedeni pouze ředitel resortu a manažerka hřiště, která zároveň plní funkci jednoho z trenérů. Ostatní pracovní skupiny jsou zaměstnány buď na dohodu o pracovní činnosti (recepční) či fungují jako samostatné externí sdružení („greenkeeperi“ a druhý trenér). Všechna tato omezení byla provedena z důvodu úspor a sezónního charakteru vykonávané práce. Zůstává však otázkou, nakolik se tato opatření dotkla fungování resortu. Například vybavenost areálu kvalitním golfovým trenérem je diskutabilní. Vlastnická struktura hřiště zůstává prakticky nezměněna.

Podnikové zdroje:

Poloha ani náročnost zkoumaného golfového hřiště se samozřejmě nezměnily. Bohužel se žádným razantním způsobem nezměnila ani nemožnost ubytování se na hřišti. V okolí

hřiště sice vznikl malý penzion, ovšem z plánu postavení hotelu sešlo. Klub se však snaží o dohodu s některými místními hotely o poskytnutí slev hráčům, kteří budou hledat ubytování.

Finanční zdroje:

Hřiště se potýká s vysokou zadlužeností způsobenou převážně pořádáním prestižních profesionálních turnajů v minulých letech. Náklady spojené s těmito turnaji byly bohužel značně vyšší, než se původně předpokládalo a několik významných sponzorů, kteří nejdříve přislíbily svou účast, na poslední chvíli odmítly přispět. Turnaje tak sice přispěly k prestižnosti hřiště, ovšem za velmi vysokou cenu v podobě vysokého dluhu. Tržby za poslední roky také nebyly zdaleka tak vysoké jako v době vzniku hřiště, tedy před krizí, jak je patrné z předchozí kapitoly. Na druhé straně se však snížily i náklady a to hlavně díky změně v zaměstnanecké struktuře podniku. Za externí sdružení pracovníků nemusí totiž podnik platit zdravotní a sociální pojištění, jak je tomu v případě vlastních zaměstnanců.

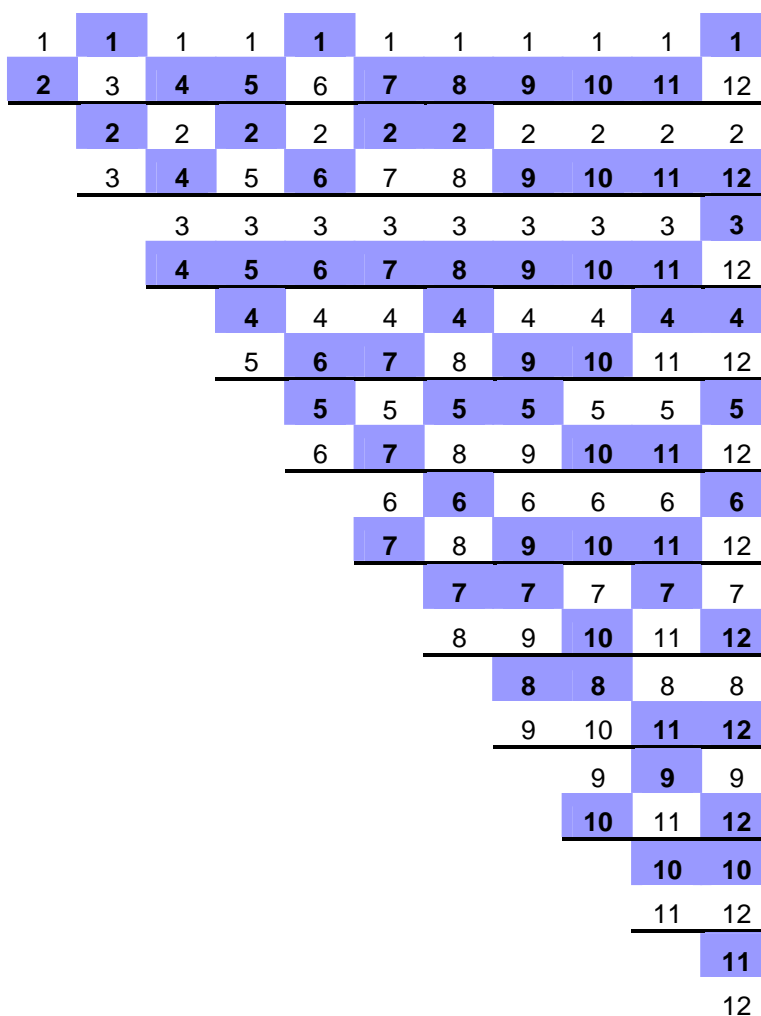
6.3 SWOT analýza a její vyhodnocení

V této podkapitole bude z analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku opět vytvořena a pomocí párového srovnání vyhodnocena SWOT analýza. Pro účely párového srovnání byly znovu vybrány nejdůležitější silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby a ty byly označeny pořadovými čísly v závorkách. Vyhodnocení těchto vybraných aspektů bude opět provedeno pomocí trojúhelníkové matice, neboli tzv. Fullerova trojúhelníku.

Tabulka 4: SWOT analýza hřiště po krizi

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - design hřiště (1) - klasifikace hřiště jako „mistrovské“ (2) - geografická poloha hřiště (na hranicích s Německem a Polskem) (3) 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoká zadluženost hřiště (4) - poloha hřiště (daleko od hl. města) - nespokojenost řádných členů klubu (5) - chybějící možnost ubytování (6) - fyzická náročnost hřiště - komplikovanost vlastnictví
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - zaměstnání kvalitního trenéra (7) - zájem dětí o golf (8) - začlenění golfu mezi olympijské sporty (9) 	<ul style="list-style-type: none"> - silná stávající konkurence (10) - zpomalení růstu golfového odvětví - negativní nálady ve společnosti - golf vnímán jako elitářský sport (11) - nižší zájem o komerční golfové turnaje (12)

Zdroj: Vlastní



Obr. 13: Fullerův trojúhelník sestavený ze SWOT analýzy hřiště po krizi (zdroj vlastní)

Data s trojúhelníkové matice budou opět převedena do tabulky, kde budou vypočteny absolutní a relativní četnosti všech faktorů na základě čehož bude určena optimální strategie z dnešního úhlu pohledu.

Tabulka 5: Důležitost jednotlivých faktorů SWOT analýzy hřiště po krizi

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost	Celkový podíl
1	3	4,5%	Silné stránky 13,6%
2	5	7,6%	
3	1	1,5%	
4	7	10,6%	Slabé stránky 27,3%
5	6	9,1%	
6	5	7,6%	
7	8	12,1%	Příležitosti 27,3%
8	4	6,1%	
9	6	9,1%	
10	10	15,1%	Hrozby 31,8%
11	7	10,6%	
12	4	6,1%	
Celkem	66	100%	

Zdroj: Vlastní výpočet

6.4 Volba optimální strategie

Vize podniku, tedy patřit mezi nejlepší golfové resorty v ČR, se nezměnila. Zkoumané golfové hřiště stále patří svou kvalitou, krásou a jedinečným designem mezi nejlepší golfové hřiště v zemi. Proběhnuvší světová ekonomická krize však způsobila odliv některých hráčů a pokles poptávky po službách tohoto zkoumaného podnikatelského subjektu. Bylo tedy nutné se těmto změnám přizpůsobit a zvolit takovou optimální podnikovou strategii, která by znamenala zpětný příliv nových hráčů a hlavně tržeb.

Jedním z prvních kroků vytváření každé podnikové strategie je stanovení základních prostředků a forem konkurenčního boje. Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, využívá se v této oblasti Porterova konceptu generických strategií. Při formování strategie podniku před krizí byla zvolena strategie odlišnosti. V současnosti však již tato strategie není dostatečná. Pouze budování obrazu exkluzivity hřiště již nestačí, protože cílová skupina, na kterou byla tato strategie navržena byla výrazně postižena krizí. Hřiště se tedy

musí otevřít širší veřejnosti a zabudovat do své strategie i prvky nákladové strategie. Snižování nákladů je samozřejmě nutnost, které se v dobách klesajících tržeb nevyhne žádný ekonomický subjekt. Nižších nákladů bylo dosaženo hlavně změnou v zaměstnaneckém složení resortu. Hřiště stále bude patřit mezi krásné a vysoce kvalitní resorty, ovšem zlevněním „green fee“ a hlavně různými dalšími výhodami pro regionální hráče by se mělo otevřít širšímu spektru zákazníků.

Dalším krokem formování optimální strategie je strategická analýza. Z vyhodnocení SWOT analýzy v tabulce 5 plyne, že mezi silnými a slabými stránkami převažují stránky slabé a mezi příležitostmi a hrozbami potom hrozby. Tento stav by poukazoval na téměř katastrofický scénář a **přístup WT**, neboli obrannou strategii, kdy se firma snaží odstranit své slabé stránky a zároveň odvrátit hrozby z vnějšího prostředí. Firma, která se ocitne v této situaci se může nacházet na pokraji bankrotu. V případě zkoumaného golfového hřiště však situace není tak vážná. Z tabulky 5 dále vyplývá, že příležitosti jsou v celkovém součtu zastoupeny stejným procentem jako slabé stránky a je proto možná kombinace **přístupu WT** s **přístupem WO** neboli využitím příležitostí k eliminaci slabých stránek podniku.

Samozřejmě, že na první pohled není celková situace zkoumaného golfového hřiště zdaleka tak přívētivá jako v jeho počátcích. Nicméně i dnes je možné zvolit optimální strategii a zabezpečit chod hřiště. Z vyhodnocení SWOT analýzy jednoznačně vyplývá, že je nutno se zaměřit na eliminaci slabých stránek. Mezi tyto slabé stránky patří zejména nespokojenost řádných členů klubu, vysoká zadluženost, chybějící možnost ubytování a fyzická náročnost hřiště, která se však již nezmění.

Co se však dá změnit je například nespokojenost řádných členů klubu, kteří za své členství zaplatily několikanásobně vyšší cenu než běžný roční předplatitel, ovšem výhody svého členství v klubu nevidí jako dostatečné. Tou nejdůležitější položkou a hlavním důvodem koupě jak členství, tak ročního „fee“ je samozřejmě možnost hry na golfovém hřišti. Tuto výhodu mají obě skupiny. Řádní členové klubu by však výhod měli mít mnohem víc. Je zde například možnost využití prostorné klubovny a vytvoření prostoru pouze pro členy, kde by se členové mohli scházet a odpočívát, vychutnávat dobrý nápoj či hrát kulečnick. Na

parkovišti by měla být vyhrazena místa pouze pro řádné členy klubu, mohly by být pořádány klubové turnaje, atd. Členství v klubu by zkrátka mělo znamenat určitou prestiž a mělo by mít celou řadu výhod a měla by existovat spousta důvodů proč si jej pořídit.

Pokud však chce hřiště nalákat více hráčů ke koupi členství, musí snížit stávající cenu řádného členství, která je jednoduše příliš vysoká. Zároveň by se měl zvednout poplatek za roční „fee“, které si kupují regionální hráči jako alternativu k členství. Přiblížením těchto dvou poplatků začne o koupi řádného členství přemýšlet daleko více hráčů, kteří si díky nízké ceně ročního „fee“ v minulých letech navykli na hřišti hrát a zjistili, že hřiště je kvalitní a rozhodně nejlepší v celém regionu.

Co se příležitostí týče, mělo by se hřiště zaměřit především na možnost angažování kvalitního profesionálního trenéra, který by si získal respekt a uznání hráčů. Měl by to být trenér, který by se aktivně věnoval i sportovnímu týmu, který reprezentuje klub na turnajích pořádaných Českou golfovou federací, a který v současné době nevzkvétá. Vzhledem ke zmiňovanému znovuzачlenění golfu mezi olympijské sporty, kdy se golf po více než 100 letech znovu objeví na Olympijských hrách v Brazílii v roce 2016, se dá očekávat zvýšený zájem především o sportovní stránku golfu. Zkoumané golfové hřiště by tak mělo disponovat silným zázemím pro sportovní hráče, kteří se golfu chtějí věnovat buď na vysoké amatérské či dokonce na profesionální úrovni. Toho lze docílit pouze angažováním kvalitního a zaníceného profesionálního trenéra.

Při vytváření optimální strategie samozřejmě nelze opomenout hrozby z vnějšího prostředí, které dokonce získaly při vyhodnocování SWOT analýzy nejvyšší procentní zastoupení. Aspekty, jako jsou silná konkurence, fakt, že je golf u veřejnosti vnímán spíše jako elitářský sport a nižší zájem o komerční turnaje obecně, jsou však takové, se kterými toho hřiště samotné mnoho nezmůže. Jsou to faktory, které na hřiště dopadají z vnějšku a jediné, co zkoumané golfové hřiště může udělat je být na ně připraveno. Hřiště se musí snažit vyniknout mezi svou konkurencí, šířit dobré povědomí o golfu mezi veřejností a lákat promotéry komerčních turnajů na jedinečnou kvalitu a servis svých služeb. Více však v tomto ohledu udělat nemůže.

7. Srovnání strategií a výhled do budoucna

V závěrečné kapitole této diplomové práce bude zkoumána rozdílnost zvolených optimálních strategií zkoumaného podnikatelského subjektu v kontextu světové ekonomické krize. Zároveň bude na konci této kapitoly nabídnut výhled a doporučení pro chování subjektu do budoucna.

7.1 Srovnání strategií před krizí a po ní

Pro názornost srovnání obou optimálních strategií byla sestavena tabulka obsahující hlavní rozdíly mezi těmito dvěma strategiemi.

Tabulka 6: Srovnání strategií před krizí a po ní

Strategie před krizí	Strategie po krizi
- strategie odlišnosti	- strategie odlišnosti s důrazem na náklady
- přístup SO	- přístup WT (WO)
- důraz na exkluzivitu	- zpřístupnění širší veřejnosti
- koncentrace na turnaje	- koncentrace na individuální hráče
- kvalitní a početný personál	- šetření a omezení personálu
- zacílení všeobecné	- zacílení na regionální klientelu

Zdroj: Vlastní

Prvním znatelným rozdílem mezi oběma strategiemi je skutečnost, že v prvních letech fungování uplatňoval zkoumaný subjekt strategii odlišnosti, zatímco v době po krizi získaly značnou důležitost i náklady podniku. Tento rozdíl vychází opět z rozdílů ekonomické situace a nálad z této situace vycházejících. Zatímco v dobách vzniku resortu se hledělo především na exkluzivitu a špičkové služby a ne až tolik na to, s jakými náklady budou tyto cíle dosaženy, v době po krizi, kdy byl zkoumaný subjekt značně zasažen poklesem poptávky po svých službách a klesajícími tržbami, musel být kladen důraz na snižování nákladů a všeobecné šetření.

Přístupy vycházející ze SWOT analýz obou období jsou téměř diamaterálně odlišné. V dobách před krizí převažovaly silné stránky a příležitosti hřiště, byl tudíž aplikován **přístup SO**, aby se docílilo ještě vyšší prestiže hřiště a byly využity příležitosti plynoucí z okolí za pomoci stávajících silných stránek hřiště. Po proběhnutí krizi se tento přístup, především vinou nastalých hrozeb a zesilujících slabých stránek podniku, změnil na **WT**, či na mírnější verzi **WO**. Oba tyto přístupy jsou však zaměřeny na eliminaci slabých stránek podniku, což byla priorita.

Faktor, který by se dal nazvat vystupováním hřiště na veřejnosti, také prošel určitými změnami. Zatímco v době rozkvětu bylo hřiště prezentováno jako exkluzivní resort s vysokou cenou za „green fee“ zaměřený na bohatou klientelu, v době po krizi musel být tento přístup změněn a hřiště se muselo otevřít širší veřejnosti. Neznamenovalo to pouze snížení cen a hráčských poplatků, ale i změnu komunikace hřiště s hráči a eliminaci „snobské“ atmosféry na hřišti. V tomto ohledu má však hřiště stále rezervy.

Cílová skupina zkoumaného golfového hřiště také samozřejmě prošla změnou. V době vzniku byla hlavní činnost hřiště soustředěna na pronájem hřiště korporacím a pořádání komerčních turnajů. Nutno říci, že ve zmiňované době se jednalo o velice lukrativní byznys, o komerční turnaje byl velký zájem a hřiště za denní pronájem inkasoval většinou sumu v řádu stovek tisíc korun. S postupující ekonomickou krizí však opadal i zájem o komerční turnaje a hlavně schopnost firem a korporací tyto turnaje pořádat z finančních důvodů. Hřiště se tak muselo přeorientovat na individuální hráče, které bylo potřeba nalákat na hřiště především na zvýhodněné ceny „green fee“ a ročního předplatného. Komerční turnaje se samozřejmě pořádají stále, ovšem již v daleko menší míře a za daleko méně peněz.

Personál hřiště zaznamenal ve sledovaném období řadu změn. Zredukován byl v průběhu let jak počet vedoucích pracovníků, tak počet „greenkeeperů“ a trenérů. Z důvodu úspory nákladů a sezónnímu charakteru vykonávané práce se z většiny zaměstnanců oficiálně stali živnostníci tvořící externí sdružení. V případě „greenkeeperů“, tedy údržby hřiště, toto opatření nijak zvlášť na kvalitě hřiště nepodepsalo a hřiště je stále mezi veřejností vnímáno jako jedno z nejkvalitnějších a nejhezčích v zemi. Poměrně značný dopad však měly

úsporné kroky na vybavenost resortu kvalitními trenéry. Zatímco v době vzniku klubu působil na hřišti kvalitní a u veřejnosti uznávaný profesionální trenér společně se dvěma pomocníky, dnes je situace jiná. Oficiální trenér je na hřišti pouze jeden a věhlas hřiště ohledně poskytování kvalitních trenérských služeb upadá.

Posledním bodem rozdílnosti obou strategií je zacílení hřiště na skupinu určitých hráčů. Před krizí nemělo hřiště určenou jasnou cílovou skupinu hráčů, co se geografického hlediska týče. Dnes je však patrný trend získávání hlavně regionálních hráčů, kterým jsou poskytovány výrazné slevy a jsou pro ně i pořádány různé speciální turnaje. Díky tomuto kroku se na hřiště podařilo dostat více hráčů, ovšem tržby z příchodu těchto hráčů jsou nižší. Jedná se však o pozitivní trend, který by měl být v budoucnu dále rozvíjen.

7.2 Výhled a doporučení do budoucna

V předchozí části byly analyzovány hlavní rozdíly ve strategiích zkoumaného subjektu v kontextu krize. Golfové hřiště muselo kvůli dopadům krize na své fungování změnit svou optimální strategii a zaměřit se na jinou cílovou skupinu zákazníků. Tato transformace samozřejmě ještě nebyla ukončena. Jedná se o kontinuální proces, který souvisí s vývojem hřiště. Otázkou tedy zůstává, jakým směrem by se zkoumané golfové hřiště mělo ubírat v budoucnosti a jaká opatření by měla vstoupit v platnost.

Pravděpodobně největší rezervy má hřiště v oblasti marketingu a prezentace hřiště. Je nutné, aby se hřiště kompletně zbavilo „snobské“ atmosféry, která zde po několik let panovala a kompletně se otevřelo široké veřejnosti. Znamená to například pořádání sérií golfových turnajů se zapojením ostatních regionálních hřišť, větší prezentaci sportovních členů klubu a jejich výsledků při soutěžních turnajích, různé vložené soutěže pro hráče (např. o nejdelší odpal, nejlepší ránu měsíce, nejlepší výsledek měsíce, atd.) či pořádání různých doprovodných akcí v rámci turnajů pro nehráče. Je zkrátka důležité navodit na hřišti přátelskou atmosféru a pocit vítanosti pro každého hráče.

Dále je nutné zlepšit vlastní prezentaci hřiště v podobě prodeje vlastních produktů označených logem hřiště. Jednalo by se např. o golfová trika, rukavice, míčky, týčka (malé

dřevěné podstavce, ze kterých se odpaluje míč při první ráně), deštníky, atd. Vše s logem a názvem zkoumaného golfového hřiště. Tyto předměty by samozřejmě bylo možné použít i jako ceny v různých hřištích pořádaných turnajích. Tento krok je velmi důležitým při prezentaci hřiště. Pokud by se podařilo vyrobit vkusné předměty s požadovanou kvalitou za rozumnou cenu, získalo by tím hřiště prestiž a hlavně reklamu v podobě hráčů propagujících dané hřiště po celé republice.

Dalším možným zlepšením pro dané golfové hřiště by bylo zaměstnání stálého profesionálního „marshalla“. V současné době je tato funkce vykonávána brigádně, pouze při turnajích a osoby vykonávající tuto funkci se mění. Pro lepší fungování resortu je nutné klást na tuto funkci, bez které se neobejde žádné golfové hřiště, větší důraz a vykonávat jí s větší profesionalitou. „Marshall“ by měl být na hřišti přítomen každý den, protože nejenom při turnajích je potřeba dohlížet na plynulost hry a dodržování pravidel golfu. Je také žádoucí, aby tuto funkci vykonávala osoba s určitou přirozenou autoritou. Samozřejmě by tento krok znamenal zvýšení nákladů hřiště, ovšem pokud se chce dané zkoumané hřiště prezentovat jako jedno z nejlepších v zemi, musí k tomuto kroku přistoupit.

V neposlední řadě je v této části nutné zmínit stálou snahu o originalitu hřiště. Golf je totiž sportem značně uniformním. Každé (téměř každé) hřiště má 18 jamek, na těchto jamkách různé překážky, cvičné plochy, klubovnu a restauraci. To zkrátka ke každému hřišti patří a to golfisté při návštěvě golfového hřiště očekávají. Jakkýkoliv originální element, ať už v podobě jedinečného designu určité jamky, architektury klubovny či výjimečnosti restaurace, musí být prezentován při každé souvislosti s hřištěm. Tento originální atribut se musí vryt do paměti všech golfistů, aby si jej mohli okamžitě při jeho zmínění spojit s daným hřištěm. Pouze tímto způsobem se hřiště může odlišit od dalších resortů a docílit toho, že se o něm bude mluvit a že se na něj budou hráči rádi vracet.

Závěr

Golf je někdy označován jako sport pro třetí tisíciletí. Je to proto, že jej může hrát téměř každý a také proto, že může být velice návykový. Na jeho zvládnutí nejsou potřeba žádné speciální fyzické parametry. Ve své nejjednodušší formě je golf obyčejná procházka v přírodě, při které se čas od času udeří malý bílý míček golfovou holí a tento postup se opakuje až do bodu, kdy se míček ocitne v jamce. To je však jen jedna stránka golfu.

Za posledních zhruba dvacet let se z golfu i díky celosvětovému fenoménu, kterým je **Tiger Woods**, pravděpodobně nejlepší goflista všech dob a hlavně hráč jehož role v rozšiřování povědomí o golfu u veřejnosti je neoddiskutovatelná, stal vyloženě masový sport, o který se zajímají stamiliony lidí po celém světě, ve kterém se hraje o miliardy dolarů, a který se stejnou urputností dorazil i do naší republiky. Snem většiny mladých začínajících, ale i starších a zkušenějších golfistů je tímto sportem se živit, objíždět profesionální golfové turnaje a zkrátka dělat to, co je baví. Je to možná proto, že golf dokáže být velice zrádný, protože existuje poměrně snadné srovnání s tou nejvyšší špičkou. Jedna úžasná golfová rána se může podařit téměř každému golfistovi a dokonce se téměř každému golfistovi taková rána jednou za několik odehraných kol i podaří, ovšem to nestačí.

Velkému množství golfistů však pár takovýchto podařených ran dodá pocit toho, že i oni by se mohly zlepšit a jednou se možná rovnat těm nejlepším. Proto trénují usilovněji a hrají častěji. Z **ekonomického** hlediska může proto být golf velice lukrativním sportem. Díky jeho masové oblíbenosti vydělalo mnoho lidí a firem nemalé množství peněz na výrobě golfového vybavení či poskytování služeb s golfem spojených. K těmto službám jednoznačně patří i provoz golfového hřiště. Díky propojenosti ekonomiky a golfu měla však **světová ekonomická krize** z konce první dekády 21. století značný dopad na celý golfový sektor. S poklesem poptávky po svých službách se musely potýkat jak výrobci golfového vybavení, tak provozovatelé golfových hřišť. Dopady krize na konkrétní golfové hřiště byly ukázány v grafech v páté kapitole této diplomové práce a jsou neoddiskutovatelné. Otázkou však zůstává, jak se dané golfové hřiště s nastalou situací vypořádalo.

Změny v podnikové strategii v kontextu krize byly proto také analyzovány a dále bylo navrženo několik možných kroků ke zlepšení současné situace resortu. Jedná se však pouze o návrhy a **teoretická řešení**. K jejich realizaci by bylo zapotřebí vůle a snahy vedení golfového hřiště. To se však zatím, i díky pracovní vytíženosti, k žádnému zásadnímu kroku neodhodlalo.

Pracovní vytíženost vedení a řešení problémů spojených s každodenním chodem hřiště jsou totiž hlavní důvody toho, proč se opomíná dlouhodobá strategie podniku. Tento trend je však patrný u mnoha malých či středních podniků, ve kterých se nenacházejí specializovaní pracovníci orientující se zcela a pouze na dlouhodobý růst podniku a strategie, jak tohoto růstu dosáhnout. Jedná se o pochopitelný stav, jelikož zkrátka tyto podniky nedisponují dostatečnými možnostmi na zaměstnání takto specializovaného personálu a není v silách jednoho řídicího pracovníka zastávat více funkcí. V tomto případě se však musí vhodně zvolit **priority a cíle**, kterých chce podnik dosáhnout.

Zde se však do hry již dostávají i vlastníci podniku, kteří si musí tyto priority definovat. Pokud se tedy podnik rozhodne, že je pro něj dlouhodobý vývoj a dosahování dlouhodobých vytyčených cílů prioritní, bude se muset v tomto směru angažovat a najmout například specializované zaměstnance, kteří se budou zabírat pouze touto činností. Pokud se však vedení podniku rozhodne, že dlouhodobý vývoj není jednoznačnou prioritou, a že současný stav je dostačující, moc změn se realizovat nebude.

I zde se však vyskytuje jeden závažný problém spojený s konkrétním zkoumaným golfovým hřištěm a to je **komplikovanost jeho vlastnictví**. Jelikož existuje více než jeden vlastník s rozhodovacím právem, existuje i více než jedna představa o budoucím fungování hřiště a jeho prioritách. Zde je možná úplně základní překážka bránící lepšímu budoucímu vývoji hřiště. Pokud se nesjednotí nebo alespoň nepřiblíží názory na to, jakým způsobem by dané golfové hřiště mělo fungovat a jak by mělo být prezentováno v budoucnu, jsou všechny další návrhy ohledně tvoření strategií a marketingových doporučení zbytečná.

Potenciál zkoumaného golfového resortu je však obrovský. Hřiště samotné je skutečným designérským skvostem a jeho začlenění do okolní krajiny nemá v golfovém světě

obdoby. Hřiště si za dobu svého fungování vysloužilo pověst krásného a vysoce kvalitního hřiště, což jsou také atributy, na kterých se dá stavět. Je však nutné vytvořit příjemnější, přátelštější a v neposlední řadě i profesionálnější atmosféru v klubu. Toho je možné dosáhnout například za pomoci některých opatření vyzdvihnutých v poslední kapitole této práce.

I když **hlavní cíl** této diplomové práce, tedy analýza ekonomické situace golfového hřiště v kontextu krize a možná doporučení pro zlepšení stávající situace byl splněn, budoucnost zkoumaného subjektu je nejistá. Zdá se totiž, že majitelé resortu jasnou vizi o budoucnosti klubu a jeho směřování nemají. Díky složité vlastnické struktuře daného golfového hřiště se různí názory ohledně cesty, kterou by se zkoumaný ekonomický subjekt měl vydat. Vznikají rozepře jak mezi samotnými vlastníky, tak mezi vlastníky a managementem podniku. Nápadů na zlepšení jsou bohužel pouze prvním předpokladem úspěchu, tím druhým je pak touha a schopnost tyto nápady realizovat.

Seznam citací

- APPLEBY, M., 2008. Golf Sector Suffers in Slow Economy. *Horticulture Week*. Teddington: Haymarket Business Publications Ltd., 2008, pp. 15-15. ISSN 0269-9478. Také dostupné z: <http://proquest.umi.com>
- BOUČKOVÁ, J. a kol., 2003. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- BURZA CENNÝCH PAPÍRŮ PRAHA, a. s., 2013. *Index PX Online* [online]. 2013 [cit. 2013-01-31]. Dostupné z: <http://www.pse.cz/On-Line/Indexy/>
- CALCAGNO, P. T., W. WHITSON, 2011. Of Golf, Capitalism, and Socialism: An Empirical Analysis. *Atlantic Economic Journal*. Dordrecht: Springer Science & Business Media B. V., 2011, v. 39, iss. 2, pp. 199-200. ISSN 0197-4254. Také dostupné z: <http://proquest.umi.com>
- GOLFOVÉ ZPRÁVY, 2012. *Čeští golfisté v číslech* [online]. 2012 [cit. 2013-01-31]. Dostupné z: http://www.golfovezpravy.cz/o_golfu/zpravodajstvi/statistiky-golfu-2012.html
- DEDOUCHOVÁ, M., 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- GOOGLE FINANCE, 2013. *Dow Jones Industrial Average* [online]. 2013 [cit. 2013-01-07]. Dostupné z: <http://www.google.com/finance?q=INDEXDJX:.DJI>
- HEAKAL, R., 2011. What Was The Glass-Steagall Act? *Investopedia* [online]. 2011 [cit. 2013-01-07]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/articles/03/071603.asp>
- HOGAN B., H. W. WIND, 1996. *Pět lekcí – Moderní základy golfu*. Praha: Pragma, 1996. ISBN 80-7205-380-9.
- KÁDICOVÁ, D., 2012. Golf in the Czech Republic. *Access Czech Republic Business Bulletin*. Bethesda: Dana Kádiová, 2012. Také dostupné z: <http://proquest.umi.com>
- KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL, 2007. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 80-7179-578-X.

- KLIKAR, L., 2008. „Zelená karta“ v éře garantů. *Česká golfová federace* [online]. 2008 [cit. 2012-10-23]. Dostupné z:
<http://www.cgf.cz/ArticleDetail.aspx?IDArticle=297872878&IDMenu=>
- R & A RULES LIMITED A UNITED STATES GOLF ASSOCIATION, 2011. *Pravidla golfu a Pravidla amatérského statusu 2012 – 2015*. 32. vydání, 2011.
- SEDLÁK, P., 2001. Historie golfu v Českých zemích (a na Slovensku). *Historie českého golfu* [online]. 2001 [cit. 2012-11-05]. Dostupné z:<http://old.golf.cz/historiemain.htm>
- SHMANSKE, S., 1999. The Economics of Golf Course Condition and Beauty. *Atlantic Economic Journal*. Dordrecht: Springer Science & Business Media B. V., 1999, v. 27, iss. 3, pp. 301-13. ISSN 0197-4254. Také dostupné z: <http://proquest.umi.com>
- SHMANSKE, S., 2004. Market Preemption and Entry Deterrence: Evidence from the Golf Course Industry. *International Journal of the Economics of Business*. Oxfordshire: Routledge, 2004, v. 11, iss. 1, pp. 55-68. ISSN 1357-1516. Také dostupné z: <http://proquest.umi.com>
- SMITH, B., 2008. Golf Industry Takes a Hard Hit: Courses Hurt in Downturn. *The Atlanta Journal – Constitution*. Atlanta: Cox Enterprises, Inc., 2008, pp. F.1. ISSN 1539-7459. Také dostupné z: <http://proquest.umi.com>
- SPĚVÁČEK, V. a kol., 2008. Česká ekonomika po vstupu do Evropské unie. *Politická ekonomie*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2008, roč. 56, č. 3, s. 291-317. ISSN 0032-3233.
- SVĚTLÍK, J., 1992. *Marketing – Cesta k trhu*. Zlín: Ekka, 1992. ISBN 80-900015-8-0.
- TICHÁ, I., J. HRON, 2002. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002. ISBN 80-213-0922-9.
- VEBER, J. a kol., 2000. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-029-7.
- ZEMÁNEK, J., 2008. Hypoteční krize v USA. Příčiny, průběh, následky. *Euroekonom.cz* [online]. 2008 [cit. 2013-01-07]. Dostupné z:
<http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-usa-hypoteky3>

Bibliografie

- ALDRICH, J., 2012. Golf courses optimistic this season will be better; Local industry has grappled the declining numbers due to economy, weather. *Nanaimo Daily News*. Nanaimo, B.C., Canada: Infomart a division of Postmedia Network, Inc., 2012, pp. B.3. ProQuest document ID 940821546. Také dostupné z: <http://proquest.umi.com>
- BOWMAN, C., 1996. *Strategický management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-230-1.
- CETLOVÁ, H., 2007. *Marketing služeb*. 4. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2007. ISBN 978-80-7265-127-6.
- CLARK, L., 2012. Rough economy a huge sand trap for golf courses in the area. *McClatchy – Tribune Business News*. Washington, USA: McClatchy – Tribune Information Services, 2012. ProQuest document ID 916020636. Také dostupné z: <http://proquest.umi.com>
- DEEGAN, J., 2011. Golf course owners see fog lifting. *Crain's Detroit Business*. Detroit, MI, USA: Crain Communications, Incorporated, 2011, v. 27, iss. 15, pp. 19. ISSN 08821992. Také dostupné z: <http://proquest.umi.com>
- EHRENBERG, R., M. BOGNANNO, 1990. Do Tournaments Have Incentive Effects? *Journal Of Political Economy*. Chicago: University of Chicago Press. v. 98, iss. 6, pp. 1307-1324. ISSN 0022-3808. Také dostupné z: <http://proquest.umi.com>
- FinWeb.iHned.cz* [online]. 2. 1. 2010. Američané chtějí zkrotit banky starým bičem – zákonem z roku 1933. Dostupné z: <http://finweb.ihned.cz/c1-39671350-kongres-chce-zkrotit-banky-starym-bicem>
- FOTR, J., 1999. *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-694-3.
- FOTR, J. a kol., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GLOGAR, A., 1999. *Ekonomika a informatika na přelomu tisíciletí*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 1999. ISBN 80-7083-359-9.

- HERMAN, S., 2009. Trying to hang on The sour economy leaves many golf courses grasping for ways to attract golfers. *St. Louis Post – Dispatch*. St. Louis, MO. USA: Pulitzer, Inc., 2009, pp. C.4. ISSN 19309600. Také dostupné z: <http://proquest.umi.com>
- LAMB, B., 2008. Golf courses feel sting of sagging economy. *La Crosse Tribune*. La Crosse, WIS, USA: La Crosse Tribune, 2008, pp. B1. ISSN 07459793. Také dostupné z: <http://proquest.umi.com>
- LHOTSKÝ, J., 2010. *Strategický management: Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Praha: Computer Press, a. s., 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.
- McDERMOTT. J. P., 2003. Golfing boom goes bust; Golf course owners are scrambling to attract more players. Weather, the economy and competition are the hazards they face.: [FINAL Edition]. *The Post and Courier*. Charleston, S. C., USA: The Post and Courier, 2003, pp. A1. ISSN 10615105. Také dostupné z: <http://proquest.umi.com>
- MARKIEWICZ, D., 2010. Business of golf is off course: Bad economy, too many facilities contribute to the downturn. *The Atlanta Journal – Constitution*. Atlanta, GA, USA: Cox Enterprises, Inc., 2010, D.1. ISSN 15397459. Také dostupné z: <http://proquest.umi.com>
- MASON, E., 2004. Overbuilding, economy stymies golf course development. *The Boston Business Journal*. Boston, MA, USA: American City Business Journals, 2004, v. 24, iss. 20, pp. 13. ISSN 07464975. Také dostupné z: <http://proquest.umi.com>
- NEVYHOŠTĚNÝ, J., 2012. Forbes: 10 investorů do golfu v Česku. Pitr přišel k hřišti za hubičku. *iDnes.cz/Ekonomika*. [online]. 2. 5. 2012 [cit. 19. 3. 2013]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/deset-nejvetsich-investoru-do-golfu-v-cesku-fzq-/ekonomika.aspx?c=A120430_162832_ekonomika_neh
- RAUCH, R., 2009. Golf feels winter chill; Cool weather, economy hurt Island courses. *Times – Colonist*. Victoria, B. C., Canada: Infomart a division of Postmedia Network, Inc., 2009, pp. A.1. ProQuest document ID 348342378. Také dostupné z: <http://proquest.umi.com>

- REID, A., 2003. Water Needs, Economy Doom Golf Course: [FINAL Edition]. *Tampa Tribune*. Tampa, FLA, USA: Tampa Tribune, Media General Operations, Inc. Db, 2003, pp. 1. ProQuest document ID 271200155. Také dostupné z: <http://proquest.umi.com>
- ŠMÍDA, F., 2003. *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-41-X.
- UNKNOWN, 2012. DeLand golf course is sad casualty of economy. *Daytona Beach News – Journal*. Daytona Beach, FLA, USA: Halifax Media Group, 2012. ISSN 21587353. Také dostupné z: <http://proquest.umi.com>
- URBÁNEK, T., 2010. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.
- WINSLOW, L., 2007. Golf helps drive state economy: An industry executive says the popularity of the sport in the state is rooted in the abundance of great courses. *McClatchy – Tribune Business News*. Washington, USA: McClatchy - Tribune Information Services, 2007. ProQuest document ID 463876267. Také dostupné z: <http://proquest.umi.com>

