

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Management sportovní organizace

Sports Organization Management

Jakub Pěč

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *Management sportovní organizace* vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 18. dubna 2023

v. r. Jakub Pěč

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte teoretickou část týkající se managementu sportovní organizace
2. Charakterizujte zvolenou sportovní organizaci
3. Zhodnoťte manažerské činnosti dané organizace
4. Vytvořte SWOT analýzu organizace
5. Navrhněte případná opatření k vyšší výkonnosti sportovní organizace

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat mé vedoucí bakalářské práce Ing. Mgr. Petře Skálové Ph.D. za její přístup, čas, užitečné rady a za veškeré připomínky při psaní mé bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat manažerce Greensgate golf clubu Haně Kratochvílové za ochotu a veškeré poskytnuté informace.

Obsah

ÚVOD	6
1 SPOROVNÍ MANAGEMENT	8
1.1 FUNKCE SPORTOVNÍHO MANAŽERA	8
1.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	9
1.2.1 Plánování	10
1.2.2 Organizování.....	11
1.2.3 Vedení lidí.....	13
1.2.4 Kontrola	16
2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	19
2.1 OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI	19
2.1.1 Akciová společnost	19
2.2 ZÁJMOVÉ SPOLEČNOSTI	20
2.2.1 Spolek	20
3 MANAGEMENT GREENSGATE GOLF & LEISURE RESORT	22
3.1 CHARAKTERISTIKA GREENSGATE GOLF & LEISURE RESORTU	22
3.2 CHARAKTERISTIKA PLZEŇSKÉHO GOLF PARKU A.S.	23
3.2.1 Organizační struktura Plzeňského golf parku a.s.....	23
3.3 CHARAKTERISTIKA GREENSGATE GOLF CLUBU	26
4 MANAŽERSKÉ FUNKCE GREENSGATE GOLF CLUBU	29
4.1 PLÁNOVÁNÍ.....	29
4.2 ORGANIZOVÁNÍ	32
4.3 VEDENÍ LIDÍ	34
4.4 KONTROLA	35
5 FINANCOVÁNÍ A MARKETING GREENSGATE GOLF CLUBU	36
5.1 FINANCOVÁNÍ.....	36
5.2 MARKETING.....	41
6 SWOT ANALÝZA GREENSGATE GOLF CLUBU	43

6.1	SILNÉ STRÁNKY	43
6.2	SLABÉ STRÁNKY	44
6.3	PŘÍLEŽITOSTI	45
6.4	HROZBY	47
7	OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI KLUBU	50
7.1	STRATEGIE SO	50
7.2	ST – STRATEGIE	52
7.3	WO – STRATEGIE	52
7.4	WT – STRATEGIE	55
8	ZÁVĚR	57
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	59
	SEZNAM TABULEK	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ	62

Abstrakt

Abstract

Úvod

Téma této bakalářské práce je management sportovní organizace. Konkrétně se jedná o organizaci Greensgate Golf & Leisure Resort. Tato organizace byla zvolena z důvodu, že autor této bakalářské práce je dlouholetým členem, golf v této organizaci hraje mnoho let a je nedílnou součástí jeho života. Z těchto důvodů by chtěl autor v této práci navrhnout pro Greensgate Golf & Leisure Resort případná vylepšení a opatření, která by vedla k vyšším ziskům a k většímu zviditelnění a zdokonalení organizace.

Golf se v posledních letech stává více populárním a snaží se být více dostupným pro běžného občana. Z počátku, hlavně v minulém století byl golf brán jako sport „bohatých“, ale v poslední dekádě se snaží golfové kluby a celkově Česká golfová federace dělat golf dostupnější i pro řadového občana, stejně tak jako je fotbal nebo jiné sporty.

Celkově je provozování golfového klubu velice finančně náročné, a proto je management a marketing pro golfové kluby velice důležitý. Golf v České republice nenabývá takové popularity jako například ve Spojených Státech Amerických, ale v Evropě je to velice rozšířený a oblíbený sport, který může hrát úplně každý v jakémkoliv věku.

Cílem provozování golfového klubu je primárně zisk a dosažení co největší popularity v dané zemi a v zahraničí. Je to velice rizikové podnikání, které je závislé na mnoha faktorech, jak přírodních, tak lidských. České golfové kluby se snaží přebrat trendy ze zahraničních klubů, a hlavně z klubů z USA, kde se nachází nejlepší hráči na světě.

V této práci autor popsal řízení golfového resortu v blízkosti Plzně, a to konkrétně Greensgate Golf & Leisure Resortu. Autor této bakalářské práce se podrobněji zaměřil na zapsaný spolek Greensgate golf club, který se v daném resortu nachází. Tento relativně mladý klub, který vznikl v roce 2003, je jedním z nejprestižnějších golfových klubů v České republice. Svou krásou, členitostí a náročností uchvátí nejednoho golfového nadšence, ať už se jedná o začínajícího nebo pokročilého hráče.

Hlavním cílem této práce je navrhnout případná opatření, která by vedla ke zlepšení managementu Greensgate golf clubu, navrhnout možná opatření a vylepšení, které by zvýšily příjmy klubu a přilákaly by více nových členů a navrhnout opatření, která by více uspokojila členy.

V této bakalářské práci se autor zaměřil na analýzu manažerské funkce a celkové prostředí daného klubu, následně pak vytvořil návrhy ke zvýšení výkonnosti klubu. Návrhy vycházely z analýzy současného managementu sportovní organizace a zaměřovaly se na manažerské funkce (organizování, plánování, vedení lidí a kontrola). Autor pro získání potřebných informací využil metodiku neformálního rozhovoru s manažerkou Greensgate golf clubu Hanou Kratochvílovou, která mu poskytla některé interní dokumenty, následně zanalyzoval prostředí klubu a vedl rozhovor s některými zaměstnanci. Ze všech zjištěných informací a poznatků autor vypracoval SWOT analýzu klubu a z té se vyvodil strategie, které by měl vést k vyšší výkonnosti organizace.

Práce by měla být určitým přínosem do sportovní organizace a snad bude využita k zefektivnění řízení klubu. Návrhy by měly přispět ke zlepšení manažerských funkcí, zvýšení příjmů, zvýšení počtu členů a odstranění chyb v dané sportovní organizaci.

1 Sportovní management

Management je odvozen z anglického jazyka a v překladu znamená „řízení“ a může být chápán jako proces vedení lidí, vědní obor či umění. Odborná definice managementu se podle některých představitelů či zakladatelů může lišit, ale jedná se především o proces plánování, organizování, vedení a kontroly lidských a dalších organizačních zdrojů s cílem efektivního dosažení cílů organizace. Obvykle se myslí řízení podniku ve smyslu zvládnutí celku, jednotlivé fungování činností firmy či organizace např. výrobní, prodej, finanční a další činnosti (Čáslavová, 2020).

Eva Čáslavová (2009) popisuje sportovní management jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, klubů atd., které aspoň z určité části se soustředí na podnikatelskou činnost. Dále jde o způsob podnikání v tělovýchovných a sportovních organizacích, které mají zisk za poskytované služby - například fitness či členství v klubech.

1.1 Funkce sportovního manažera

Podle Čáslavové (2020) manažer sportovní organizace může nabývat mnoha rolí, od analytika, plánovače až ke koordinátorovi nebo tvůrci týmu. Jednotlivé role vyžadují určité znalosti, dovednosti, postoj a hodnoty. V České republice je prostředí tělesné výchovy a sportu mnohotvárné. Nachází se tu ziskové a neziskové sportovní organizace, přičemž neziskové organizace jsou zde více zastoupeny. Manažeři obou zmíněných druhů organizací mají podobné úkoly. Ale Robinson a kol. (2017) ve své knize uvádí jako funkce sportovního manažera plánování, organizování, řízení a následnou kontrolu.

Hlavním znakem neziskových organizací je účel, za kterým organizace byla založena. Jako hlavní cíl je pokrytí potřeb členů a zisk, který je primární u ziskových organizací, ale u neziskových nabývá druhotné funkce (Čáslavová, 2020).

„Neziskové organizace produkují kolektivní statky, které využívají celé skupiny, aniž by za ně platily (veřejné statky).“ (Čáslavová, 2020, s. 22)

Dalším významným rysem neziskových organizací je transparentnost a odpovědnost. Davis a Robinson (2020) uvádí odpovědnost a transparentnost jako klíčové faktory pro zajištění důvěry veřejnosti v neziskové organizace.

Jako u spousty jiných, nejenom sportovních organizací, má manažer základní funkce, jimiž jsou plánování, organizování, vedení a kontrolování. Funkce budou detailněji charakterizovány v následujících kapitolách. Základním posláním manažera je vytváření co nejlepších podmínek pro vyšší pracovní výkon svých spolupracovníků a zaměstnanců organizace, které jim pomohou jednoduššího dosažení daných cílů (Čáslavová, 2020).

1.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou rozděleny do čtyř podskupin, kterými se nyní bude autor bakalářské práce detailněji zabývat. Manažer vykonává sekvenční a paralelní funkce. V obrázku 1 jsou zobrazeny sekvenční a paralelní manažerské funkce, kde jsou vypsány jednotlivé funkce manažera. Sekvenčními funkcemi jsou plánování, organizování, vedení, personalistika a kontrolování. Označení uvedených manažerských funkcí jako „sekvenční“ znamená, že se realizují postupně, takzvaně v logické návaznosti („sekvenci“). Tím se ovšem nevylučuje možnost částečného překrývání jednotlivých funkcí. Tyto funkce plní i manažerské role jimiž jsou informační, interpersonální a rozhodovací. Paralelní manažerské funkce, popřípadě průběžné manažerské funkce jsou analyzování problémů, rozhodování a realizace nebo implementace (Vodáček & Vodáčková, 2013).

Obr. 1: Sekvenční a paralelní manažerské funkce



Zdroj: Vodáček & Vodáčková, (1996)

1.2.1 Plánování

„Plánování je výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak proto, že součástí plánování je vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Dosažení cílů bezprostřední závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí – organizování, vedení lidí a kontrolování.“ (Veber a kol., 2011, s. 100)

Robbins a kol. (2017) definují plánování (také nazývané předvídání), jako proces přemýšlení a organizování činností potřebných k dosažení požadovaného cíle. Zahrnuje vytvoření a udržování plánu, jako jsou psychologické aspekty, které vyžadují koncepční dovednosti. Existuje dokonce několik testů, které změří schopnost dobře plánovat. Plánování je základní vlastností inteligentního chování, má také specifický proces a je nezbytné pro více povolání (zejména v oborech, jako je management, obchod atd.).

Požadovaný výkon manažerské funkce od každého manažera vyžaduje jisté cílevědomého jednání, a tím je myšleno, že ohnisko řídicích aktivit by nemělo být založeno na řešení momentálních úkolů či problémů a svým způsobem představovat jen odezvu na existující situaci. Manažeři by vždy měli mít představu, kam by jimi řízený objekt (projekt, instituce, závod) měl směřovat. Časovým obdobím pro stanovení těchto záměrů může být rok, na středních školách pololetí školního roku, u provozovatelů golfových klubů sezóna od března do října a podobně. Stanovení budoucího vývoje také umožňuje v předstihu si ujasnit potřebu zdrojů a okamžiků ve kterých mají být nasazeny (Veber a kol., 2011).

Cíle se u ziskových a neziskových organizací liší, tudíž by měly různé sportovní organizace rozlišovat své cíle podle časového rámce na krátkodobé (do jednoho roku), střednědobé (tři roky) a dlouhodobé (nad tři roky). Cíle také lze dělit podle obsahové stránky na sportovní, ekonomické a sociální, které se rozlišují podle časových horizontů (Čáslavová, 2009).

V tabulce 1 jsou uvedeny příklady jednotlivých sportovních, ekonomických a sociálních cílů a jsou rozděleny podle časových horizontů.

Tab. 1: Komplexní dělení cílů

Cíle	Krátkodobé	Střednědobé	Dlouhodobé
Sportovní	Vyhledávání talentů Pokračování ve vzdělání trenérů a cvičitelů	Podpora talentů Zlepšení kvality tréninků Podpora sportu pro všechny	Podpora zdraví Seberealizace
Ekonomické	Posílení reklamy Přizpůsobování nabídky služeb poptávce	Zlepšení finanční situace Zlepšení řízení klubu	Ekonomicky úspěšná organizace
Sociální	Odstraňování egoismu Dotazování členů	Hledání nových společenských forem Povzbuzování atmosféry a vztahů	Spokojenost členů a zaměstnanců sportovní organizace

Zdroj: Čáslavová (2009)

Cíle by měly splňovat vlastnosti metodiky SMART, což znamená specifický, měřitelný, přijatelný, reálný, a časově specifikovaný. (Prukner, 2014)

Specifický (specific) - specifický či konkrétní

Měřitelný (measurable) - měřitelný (má jednotku měření)

Přijatelný (agreed) - akceptovatelné pro všechny dotyčné

Reálný (realistic) - dosažitelný

Časově specifikovaný (timed) - časově ohraničený

1.2.2 Organizování

„Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému.“ (Veber a kol., 2011, s. 218)

Robbins a kol. (2017) charakterizují ve své knize organizování jako systematický proces strukturování, integrace, koordinace cílů úkolů a činností ke zdrojům za účelem dosažení cílů.

Stručněji řečeno je organizování proces uspořádání a koordinování pracovních činností, úkolů a zdrojů tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Úkolem manažera je navrhnout a zavést takovou organizační strukturu, která umožní zaměstnancům vykonávat práci efektivně a účinně.

Pro charakteristiku organizační struktury lze použít tři organizační stupně: stupeň formalizace, stupeň centralizace a stupeň složitosti. Stupeň formalizace znázorňuje do jaké míry jsou vymezeny, písemně vypracovány a vynucovány předpokládané prostředky a výsledky práce. Jako za vysoce formalizovanou organizační strukturu se považuje struktura, která zahrnuje pravidla a postupy identifikující, co má každý jednotlivec dělat. Stupeň centralizace se týká způsobu přisuzování odpovědnosti k rozhodování a provádění prací v rámci organizace. Centralizace je obvykle chápána z hlediska oprávněnosti k rozhodování a přikazování. Stupeň složitosti je výsledkem dělby práce a vytvářením oddělení. Proto zjednodušeně řečeno, stupeň složitosti závisí na počtu konkrétních prací a na počtu organizačních jednotek, respektive oddělení. Základní myšlenka se zakládá na tom, že náročnost manažerské práce stoupá s počtem různých druhů prací a počtem organizačních jednotek (Donnelly Jr. a kol., 1997).

Velmi důležité je zvolení velikosti/šíře rozpětí dané organizace. Rozpětí organizace udává, kolik zaměstnanců může manažer efektivně řídit, a je to hodnota udávající počet pracovníků podřízených jednomu vedoucímu. Rozpětí dělíme na malé neboli užší, velké neboli širší a optimální rozpětí, které je ovšem pro každou organizaci specifické (Prukner, 2014).

Vodáček & Vodáčková (2013) popisují ve své publikaci tyto dvě rozpětí jako ploché (široké) a špičaté (úzké). Tyto struktury informují nejen o členitosti z hlediska počtu podřízených útvarů, ale i počtu řídicích úrovní. Jde o tvar pyramidy organizační struktury ve firmě nebo její části, kde je jasně vidět hierarchie v dané organizaci.

Malé (úzké) rozpětí organizace přináší takové výhody, jako je těsnější kontrola a vedení nebo rychlejší komunikace mezi podřízenými a vedoucími. Bohužel jsou zde i nevýhody jako např. delší přenos informací, riziko jejich zkreslení nebo vyšší náklady spojené s větším počtem organizačních úrovní (Prukner, 2014).

Prukner (2014) dále charakterizuje velké nebo jinak také nazývané široké rozpětí organizace jako méně nákladné z důvodu menšího počtu organizačních úrovní. Vzniká zde kratší řídicí řetězec, čímž je pružnější řízení a lepší komunikace s jednotlivými odděleními. To vede k rychlejšímu přenosu informací, ale bohužel je zde i nevýhoda a tou je méně času na pracovníky nebo ztráta přehledu vedoucího.

Podle Vodáčka & Vodáčkové (2013) nerozlišujeme organizační struktury pouze podle rozpětí organizace, ale ještě na tři typy podle hlediska sdružování činností. Jedná se o funkcionální, výrobkovou a ostatní účelové struktury (viz níže).

a) Funkcionální

Pracovníci jsou sdružováni podle schopností, aktivit nebo podobností úkolů. Struktura je vhodná např. pro výrobní podniky. V praxi jsou tyto struktury občas označovány jako funkční.

b) Výrobková

Výrobková organizační struktura je založena na výrobkové specializaci. Člení se na divize (divizionální struktura), kde každá z nich má pod sebou stejné útvary a má vlastní technický, provozní, finanční nebo obchodní úsek.

c) Ostatní účelové struktury

Ostatní organizační struktury se dělí podle specifických potřeb, jimiž může být sdružování podle zákazníků, teritoriálního nebo grafického umístění nebo poskytování služeb.

1.2.3 Vedení lidí

„Posláním manažerské funkce vedení spolupracovníků (lidí) je vytváření, a pak i účelné a účinné využívání schopnosti, dovednosti a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popř. tvůrčímu plnění cílů jejich práce.“ (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 118)

Vodáček & Vodáčková (2013) ve své odborné literatuře považují vedení lidí, potažmo práci s lidmi, v moderním managementu jako hlavní náplň činnosti manažerů. Podle nich jsou lidé považováni za největší kapitál dobrých firem.

Vedení je velice důležitá schopnost manažera ovlivňovat, usměrňovat, stimulovat a motivovat pracovníky za účelem dosažení stanovených cílů. Vedoucího pracovníka můžeme charakterizovat buď jako manažera anebo jako lídra. Manažer vykonává

základní manažerské funkce aktivity, jeho autorita je spíše formální a je odpovědný za organizaci a za dosažení cílů. Manažer může, ale nemusí být lídr. Zatímco lídr umí získávat a ovlivňovat lidi, aby dobrovolně a s nadšením dosahovali cílů. Narozdíl od manažera jeho autorita dána jeho osobností, a snaží se inspirovat a vést (Prukner, 2014).

Motivace zaměstnanců je důležitou součástí vedení lidí. Kanfer a kol. (2008) ve své publikaci popisují výzkum, který ukázal, že motivovaní zaměstnanci jsou produktivnější a spokojenější s prací, což zvyšuje jejich loajalitu ke společnosti. Manažeři mohou použít různé způsoby motivací, jako například nabízení různých výhod a odměn za dobře odvedenou práci nebo kariérní postup (Latham, 2012).

Podle Blažka (2014) je styl vedení nějaký typický způsob chování a jednání manažera vůči pracovní skupině a jejím členům a jedná se o charakteristické postupy a způsoby, jak manažer dosahuje daných cílů nebo úkolů prostřednictvím ostatních pracovníků. Mezi nejklassičtější členění patří rozřazení do tří stylů, které jsou následně detailněji popsány.

a) Autoritativní

Autoritativní styl je charakteristický centralizací autority, což znamená že manažer sám rozhoduje a omezuje spoluúčast podřízených na zadaných úkolech. Úkoly jsou zadávány direktivně, očekává se jejich splnění a u tohoto stylu kontrolu provádí manažer. Manažer se snaží motivovat podřízené různými odměny či tresty, naopak individuální motivace a iniciativa podřízených je potlačena. (Blažek, 2014)

b) Demokratický (participativní)

U demokratického stylu vedení se manažer o své funkce vedení dělí se členy skupiny a začleňuje ostatní pracovníky do rozhodování. Tzv. deleguje pravomoci, což znamená že pověřuje ostatní pracovníky úkoly, které by měly být splněny. Demokratický manažer poskytuje pracovníkům zpětnou vazbu (koučování) a oceňuje angažovanost a osobní zaujetí pracovníků. Z pohledu autora bakalářské práce se jedná o nejlepší styl vedení, kde mohou vedoucí pracovníci dosahovat dobrých výsledků, zvyšuje se jejich postavení v podniku a je zde hodně důležitý respekt k druhým (Blažek, 2014).

Demokratický styl můžeme nazvat i jako zmocňování. Manažer je odpovědný za chyby svých podřízených, neměl by zasahovat do činností, které přiřadil

svým podřízeným (neplatí ve výjimečných situacích) a nemůže přidělovat úkoly, které byly jasně zadány jemu. (Veber a kol., 2011).

c) Liberální (volný průběh)

Narozdíl od autoritativního nebo demokratického stylu vedení je liberální styl charakteristický volným průběhem. Manažer usuzuje, že členové skupiny pracují dobře sami osobě a poskytuje skupině značnou volnost při rozhodování a provádění práce. Činnost pracovníků je zpravidla kontrolována jen podle výsledků, ale manažer je po celou dobu připraven pomoci je-li to potřeba. Často tento styl bývá kritizován za neosobní přístup a přílišnou svobodu podřízeným pracovníkům (Blažek, 2014).

Veber a kol. (2011) ve své knize popisují vedení prostřednictvím sdílené vize manažera. Manažer si musí uvědomit všechny své představy a cíle které musí popsat svým zaměstnancům, aby co nejefektivněji a nejrychleji daných cílů dosáhli. Představami můžou být např. kam hodlá společnost směřovat, jaké jsou cíle, jaké hodnoty jsou pro společnost primární atd.

Řízení sdílenou věcí se liší od tradičních manažerských praktik, kdy do tradičních patří plánování, kontrola nebo disciplína. Svou vizi sdílí se zaměstnanci charakteristicky formulováním vizí, podněcováním, pro aktivním chováním a nespokojeností s dosaženými cíli nebo výsledky.

Výše u demokratického stylu vedení lidí byl zmíněn pojem delegování, který může být chápán jako pověřování pracovníků úkoly, které by měly být splněny. Velice důležitý je doprovod pravomocí odpovědností k danému úkolu, tudíž se nejedná pouze o úkolování ale i o předání pravomocí.

Delegování slouží jako nástroj řízení času a zvládnání stresu (time management) = „uvolníme si ruce“. Je to dobrá příležitost rozvoje zaměstnanců a napomáhá lepším pracovním výsledkům. Přiřazením úkolů se zlepšují vztahy mezi manažerem a podřízenými a zvyšuje se tím u podřízených zájem o práci a loajalitu. Delegovat své podřízené je velice důležité průběžně, a ne až když nebude manažer stíhat (Mikuláštník, 2015).

1.2.4 Kontrola

Podle Vebera a kol. (2011) je kontrola velice důležitou manažerskou funkcí, jejímž úkolem je včasná identifikace problémů a následná možnost přijetí nápravných opatření. Při kontrole se porovnávají dosažené výsledky s plánovanými a je úzce spojena s plánováním a rozhodováním. Pokud se kontrola provádí průběžně, manažeři jsou schopni rychle reagovat a učinit změny potřebné k dosažení daných cílů.

Důležité je definovat si jednotlivé body kontroly a získat odpověď na jednotlivé otázky: proč se bude kontrolovat, co se bude kontrolovat, kdo bude kontrolu provádět, kdy a jak často bude kontrola prováděna a jak se bude kontrolovat (Vodáček & Vodáčková, 2013).

Všechny tyto body jsou více popsány v následném textu.

a) Účel kontroly

Otázkou „proč“ kontrolovat se zeptáme na účel a funkci kontroly. Funkce si můžeme rozdělit na inspekční, preventivní a eliminační (Vodáček & Vodáčková, 2013).

b) Předmět kontroly

Dále je důležité si určit „co“ budeme kontrolovat. Přesným určením předmětu kontroly U náklady výrazně nižší než při plošné kontroly ve firmě. V podniku jsou určité aktivity, které nevyžadují maximální míru kontroly, ale u jiných je nutná. Zvýšená aktivita kontroly by měla být zaměřena na regulované elementy, nestabilní a zvláštní procesy, nové aktivity a na kvantitativní, ekonomické, kvalitativní a časové aspekty (Vodáček & Vodáčková, 2013).

c) Subjekt kontroly

Subjekt kontroly nám odpovídá na otázku „kdo“ bude danou činnost vykonávat. Můžeme vybrat hned z několika možností jimiž jsou: vedoucí pracovníci, jednotliví zaměstnanci nebo interní a externí odborníci (Vodáček & Vodáčková, 2013).

d) Časové rozhraní kontroly

Otázku „kdy“ kontrolovat je třeba brát v potaz termín a četnost kontroly. Co se týká termínu, tak ten rozdělujeme na řádný a mimořádný. Řádné kontroly

uskutečňujeme v plánovaných termínech, zatímco mimořádné kontroly jsou nařízeny vedoucím pracovníkem kdykoliv má pochybnosti o vývoji nebo chce získat co nejnovější informace o stavu. Ohledně četnosti kontroly se doporučuje ji provádět alespoň jednou ročně na všech řízeních aktivitách. Častějším kontrolám by měly být vystaveny rizikové oblasti daného podniku (Vodáček & Vodáčková, 2013).

e) Postupy a způsoby kontroly

Poslední otázkou podle Vodáčka & Vodáčkové (2013) je „jak“ kontrolovat, a ta souvisí s postoji, které se užívají ke kontrole. Například běžná vnitřní kontrola, riziková analýza, interní či externí audit, controlling apod.

„Audit představuje nestranné ověření určité skutečnosti, funkce útvaru, produktu apod. z hlediska procesů, které vedou k jejich realizaci, i z hlediska dosažených výsledků.“ (Veber a kol., 2011, s. 147)

Dále Veber a kol. (2011) charakterizují kontrolu jako neopomenutelnou součást řízení a procesy kontroly člení na interní a externí kontrolu (viz níže).

a) Interní kontrola

Vnitřní neboli interní kontrola je vyvolána vnitřními strukturami společnosti a je uskutečňovaná řídicími pracovníky nebo zaměstnanci kteří jsou pověřeni řídicími pracovníky, aby kontrolu provedli (Veber a kol., 2011).

b) Externí kontrola

Vnější kontrola je prováděna subjekty mimo společnost a je dělena na smluvní a zákonnou. Smluvní kontrolu uzavře společnost s externím subjektem a pověří je překontrolováním daných činností a výsledků. Například můžeme pověřit banku v souvislosti s pojištěním nebo ohledně žádosti o úvěr. Zákonnou kontrolu provádí zpravidla státní orgány a mají oprávnění ke kontrole daných činností, jako například placení sociálního a zdravotního pojištění, správně podaná daňová přiznání, dodržování ekologický předpisů a podobně (Veber a kol. 2011).

Kontrola je rozdělena do jednotlivých částí a ty se označují jako fáze kontroly. Zpravidla se tak činí u složitějších kontrolních procesů, kde se mohou jednotlivé části přidělit různým pracovníkům a pověřit je dozorem nad správným průběhem. Veber a kol. (2011) dělí celý kontrolní proces na 5 fází:

- 1) Stanovení předmětu kontroly
- 2) Získání a výběr informací pro kontrolu
- 3) Ověření korektnosti dosažených informací
- 4) Vyhodnocení kontrolovaných faktů
- 5) Závěr a návrhy opatření

2 Právní formy podnikání

2.1 Obchodní společnosti

Zákon č. 90/2012 Sb. dělí obchodní korporace na obchodní společnosti a družstva. Obchodní společnosti jsou dělené na osobní, kapitálové, evropskou společnost a na evropské hospodářské zájmové hnutí. Mezi osobní společnosti jsou řazeny veřejná obchodní společnost (v.o.s.) a komanditní společnost (k.s.). Jako kapitálové společnosti jsou vedeny společnost s ručením omezením (s.r.o.) a akciová společnost (a.s.). Primárním rozdílem mezi osobní a kapitálovou společností je, že v osobní společnosti všichni nebo někteří společníci společnosti ručí za závazky té dané firmy neomezeně, celým svým majetkem a solidárně. Zatímco u kapitálové společnosti společníci neručí za závazky firmy za existence společnosti vůbec nebo jen do určité míry. Tato bakalářská práce je zaměřena na Greensgate Golf & Leisure Resort, který vlastní akciová společnost Plzeňský golf park.

2.1.1 Akciová společnost

Akciová společnost (dále jen společnost) je právnickou osobou pro podnikatelskou činnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určený počet podílů (akcií) o předem určené jmenovité hodnotě (Zákon č. 90/2012 Sb.).

Společnost je vlastníkem peněžních prostředků zaplacených a věcí jí předaných jejími účastníky (akcionáři), jakož i majetku nabytého při její podnikatelské činnosti.

Název akciová společnost nebo zkratka "a. s." musí být uveden v obchodním názvu společnosti.“ (Zákon č. 90/2012 Sb.)

Minimální počet společníků je jedna fyzická nebo jedna právnická osoba a musí složit základní kapitál alespoň 2 000 000 Kč nebo 80 000 €. Akciová společnost odpovídá za závazky celým svým majetkem, zatímco akcionář za existence společnosti za její závazky neručí. Ručit za závazky mohou členové statutárního orgánu společnosti pouze tehdy, pokud to určí soud. Společnost se nejčastěji zakládá za účelem podnikání a akcionář, který má akcie v dané společnosti má právo na podíl na zisku společnosti (tzv. dividendu), kterou musí valná hromada podle hospodářského výsledku schválit k rozdělení (Zákon č. 90/2012 Sb.).

Akcie je cenný papír nebo zaknihovaný cenný papír, který opravňuje akcionáře jako společníka podílet se podle zákona a stanov společnosti na řízení dané společnosti, zisku a na likvidačním zůstatku při jejím zrušení s likvidací. Zákon o obchodních korporacích rozlišuje celkem tři druhy akcií: kmenové, prioritní a se zvláštními právy. Jako kmenové akcie jsou označovány akcie, se kterými nejsou spojena žádná zvláštní práva a povinnosti. Prioritní akcie jsou druhem akcií, se kterými je spojeno přednostní právo týkající se podílu na zisku, na vlastních zdrojích a na likvidačním zůstatku akciové společnosti. Jejich vydání mohou určit stanovy bez hlasovacího práva. Kmenové a prioritní akcie mají danou jmenovitou hodnotu. Akciová společnost může také vydat akcie bez jmenovité hodnoty tzv. kusové akcie, ale následně po vydání kusových akcií nemůže již vydat žádné akcie se jmenovitou hodnotu. Hodnota kusových akcií se určí tak, že se udělá podíl základního kapitálu akciové společnosti a celkového počtu akcií, které společnost vydá (Zákon č. 90/2012 Sb.).

2.2 Zájmové společnosti

Základním charakteristickým znakem zájmových společností neboli veřejně prospěšných společností je, že musí svým posláním přispívat k dosažení obecného blaha. Další podmínkou je, aby ve společnosti rozhodovali jen osoby, které nejsou trestně stíhány, a aby majetek společnosti byl využíván efektivně k veřejně prospěšnému účelu a byl získán legálně. Aby se mohla společnost považovat za veřejně prospěšnou, musí být společnost zapsaná ve veřejném rejstříku. Mezi zájmové společnosti jsou řazeny spolky, fundace, státní neziskové organizace, které mohou mít formu příspěvkové organizační složky státu a účelové zařízení církví (Zákon č. 89/2012 Sb.).

V této bakalářské práci budou detailněji popsány manažerské funkce Greensgate golf klubu, který je zapsán v obchodním rejstříku jako zapsaný spolek.

2.2.1 Spolek

„Alespoň tři osoby vedené společným zájmem mohou založit k jeho naplňování spolek jako samosprávný a dobrovolný svazek členů a spolčovat se v něm. Nikdo nesmí být nucen k účasti ve spolku a nikomu se nesmí být bráněno vystoupit z něho.“ (Zákon č. 89/2012 Sb., § 214)

Hlavní činností spolku musí být uspokojování společného zájmu, nikoliv podnikání, ani jiná výdělečná činnost. Ta ovšem může být vedlejší činností spolku. Nicméně jakékoliv realizování že v této vedlejší činnosti musí být použito jen pro činnost hlavní. Jinými slovy to znamená, že spolek může financovat svou hlavní činností, že bude podnikat. Členem se může stát i právnická osoba a členové za závazky spolku neručí (Zákon č. 89/2012 Sb.).

Název spolku musí obsahovat slova „zapsaný spolek“ nebo zkratku z. s. Den zápisu spolku do veřejného rejstříku je i den jeho vzniku, který je proveden na žádost zakladatele nebo pověřené osoby. Orgány spolku musí být napsány ve stanovách a mohou být pojmenovány libovolně. Spolek musí obsahovat statutární orgán, a to buď kolektivní (výbor) nebo individuální (předseda). Dále spolek musí mít nejvyšší orgán, a podle zákona může statutární orgán být zároveň nejvyšším orgánem spolku (Zákon č. 89/2012 Sb.).

3 Management Greensgate Golf & Leisure Resort

Greensgate Golf & Leisure Resort je názvem celého areálu, v kterém se nachází golfové hřiště, hotel, restaurace a všechny tréninkové plochy. Tento resort vlastní akciová společnost Plzeňský golf park a.s., v jehož vlastnictví je veškerý nemovitý a movitý majetek co se nachází v areálu. Akciová společnost pronajímá golfové hřiště s veškerými službami zapsanému spolku Greensgate golf club (dále jen Greensgate golf club), který každý rok platí určitou peněžní částku akciové společnosti. Klub má v ceně pronájmu možnost využívání golfové hřiště, tréninkových ploch, sociálních zařízení a pracovní síly a strojů k údržbě hřiště. Dále Plzeňský golf park a.s. pronajímá externím firmám restauraci a obchod, které se v areálu nacházejí. (Rozhovor s manažerkou Greensgate golf clubu, 2023)

Praktická část této bakalářské práce se zaměřuje na základní charakteristiku Greensgate Golf & Leisure Resortu a akciové společnosti Plzeňský golf park, a dále obsahuje analýzu zapsaného spolku Greensgate golf club, pro který autor práce navrhl možná opatření pro zlepšení.

3.1 Charakteristika Greensgate Golf & Leisure Resortu

Dýšinské golfové hřiště, kde se organizace Greensgate Golf & Leisure Resort nachází, začalo vznikat již v roce 2003. Nově vzniklá akciová společnost Plzeňský golf park a.s. skoupila pozemky společně se starým statkem a začala rozsáhlá výstavba osmnácti jamkového hřiště. Samotné golfové hřiště vzniklo v údolí kolem řeky Klabavy, a zázemím celého areálu se stal zrekonstruovaný statek, z kterého vznikla restaurace společně s recepcí a hotelem. Historicky první odpal na nově postaveném hřišti byl odpálen 21. srpna 2004. (Rozhovor s manažerkou Greensgate golf clubu, 2023)

V roce 2017 se název resortu Golf Park Plzeň – Dýšina změnil na Greensgate Golf & Leisure Resort, čemuž předcházely velké přestavby. Z atypického PARU 71 se hřiště přestavělo na více klasický PAR 72, který používá převážná většina golfových hřišť po celém světě. PAR je ohodnocení jednotlivých jamek určitým počtem úderů. Tento PAR se stanovuje podle délky a obtížnosti dané jamky. Například PAR 3 znamená, že by hráč měl dokončit jamku za tři údery, PAR 4 za čtyři atd. Celkový počet úderů pro celé hřiště se nazývá „PAR hřiště“, který se obvykle pohybuje mezi 70 a 72 údery. Dále

byla vybudována nová odpaliště, vodní překážky, bunkery (písečné překážky) na vybraných jamkách a malé šesti jamkové hřiště pro členy do 18 let. Stejně tak vznikly nové cvičné plochy pro trénink dlouhých a krátkých odpalů a postavila se zde nová bistra. Rekonstrukce se týkala i restaurace, která se nyní pyšní špičkovou gastronomií. Veškeré proměny, které se na hřišti uskutečnily, podtrhly atraktivitu celého golfového resortu. (Rozhovor s manažerkou Greensgate golf clubu, 2023)

3.2 Charakteristika Plzeňského golf parku a.s.

Greensgate Golf & Leisure Resort je název pro celý areál v okolí Dýšiny. Vlastníkem veškerého nemovitého a movitého majetku je akciová společnost Plzeňský golf park a.s. a zaměstnává veškerou pracovní sílu, která se v areálu vyskytuje (údržbáře, recepční nebo personál, který pečuje o golfové hřiště). Hotel, který se v areálu nachází provozuje akciová společnost sama. Obchod u recepcie, v kterém se prodává vybavení na golf a restauraci pronajímá akciová společnost externím firmám. Restauraci si pronajímá firma GPP s.r.o. a prostor, který slouží jako hlavní obchod golfového resortu si pronajímá firma GORIN & GORIN s.r.o.. Trenéři, kteří působí v klubu a poskytují členům své trenérské služby, jsou zaregistrováni jako OSVČ. Každý rok platí akciové společnosti poplatek za možnost využívání tréninkových ploch a provozování trenérské činnosti za účelem zisku. (Rozhovor s manažerkou Greensgate golf clubu, 2023)

Organizační struktura akciové společnosti Plzeňský golf park a.s. obsahuje valnou hromadu, představenstvo a dozorčí radu. Samotný Greensgate golf club, který je vedený jako zapsaný spolek obsahuje valnou hromadu, předsednictvo a prezidenta klubu.

3.2.1 Organizační struktura Plzeňského golf parku a.s.

Plzeňský golf park a.s. je složen z valné hromady, představenstva a z dozorčí rady. Dále je předseda představenstva Luděk Keltyčka nadřazen vedoucím jednotlivých úseků (viz obrázek 4). V akciové společnosti je využíváno malé (úzké) rozpětí organizační struktury a funkcionální rozdělení, kde se v jednotlivých úsecích vyskytují zaměstnanci se schopnostmi, které jsou v daném úseku potřebné.

Ve stanovách akciové společnosti Plzeňský golf park (2016) je základní kapitál 177 080 000 Kč a je rozdělen do 1 640 kmenových akcií. Počet akcionářů nechťela společnost autorovi bakalářské práce poskytnout.

a) Valná hromada

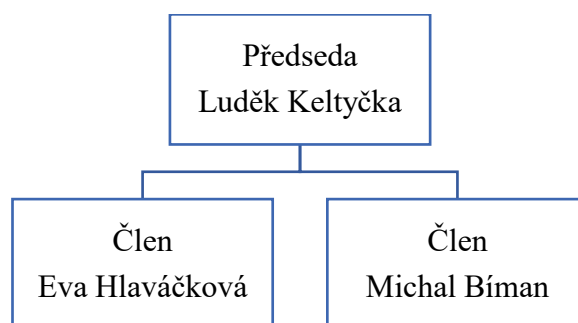
Valná hromada akcionářů zasedá jednou ročně a v bezodkladných případech má představenstvo právo ji svolat i vícekrát. Jedná se o nejvyšší orgán společnosti, který rozhoduje o změně stanov, schvaluje účetní uzávěrku, rozhoduje o změnách základního kapitálu, volí členy představenstva a dozorčí rady a rozhoduje o rozdělení zisku.

b) Představenstvo

Představenstvo je statutární orgán společnosti. V představenstvu zasedají tři členi, jimiž jsou Michal Bíman, manželka spolumajitele resortu Eva Hlaváčková a předseda Luděk Keltyčka (viz obrázek 2).

Předsedou představenstva je Luděk Keltyčka, který za společnost jedná ve všech věcech samostatně anebo za společnost musí jednat alespoň dva členové představenstva. (Plzeňský golf park, a.s., 2016)

Obr. 2: Složení představenstva Plzeňský golf park a.s.



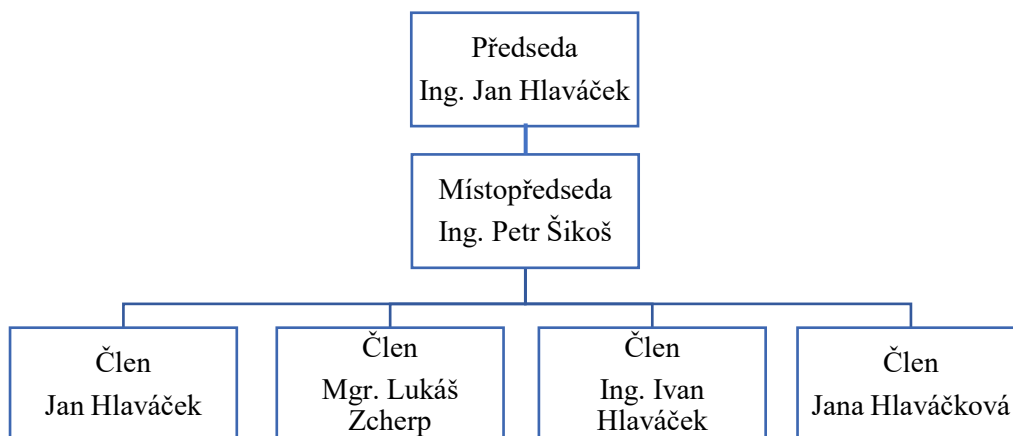
Zdroj: vlastní tvorba podle justice.cz (2023)

c) Dozorčí rada

Dozorčí rada se skládá ze šesti členů: předseda Ing. Jan Hlaváček, místopředseda Ing. Petr Šikoš a členové jsou Ing. Ivan. Hlaváček, Jan Hlaváček, Jana Hlaváčková a Mgr. Lukáš Zscherp (viz obrázek 3).

Úkolem dozorčí rady je dohlížet na činnosti klubu, kontrolovat účetní závěrky a jiné dokumenty a kontrolovat, zda aktivity daného klubu jsou v souladu se zákonem. Výslednou zprávu následně překládá valné hromadě. (Plzeňský golf park, a.s., 2016)

Obr. 3: Složení dozorčí rady Plzeňský golf park a.s.

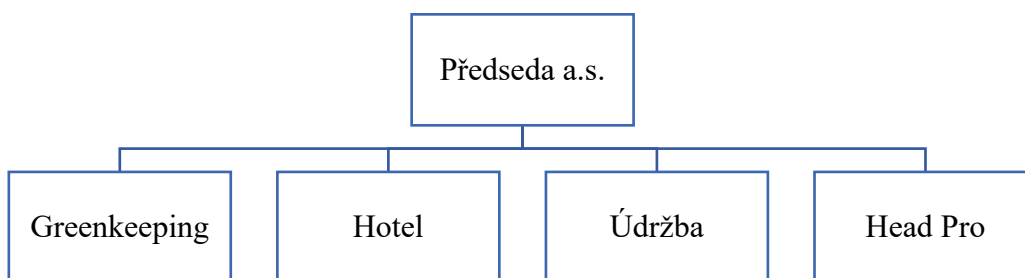


Zdroj: vlastní tvorba podle justice.cz (2023)

d) Jednotlivé úseky

Předseda představenstva Luděk Keltyčka je nadřízen všem jednotlivým úsekům v organizaci. Těmito jednotlivými úseky jsou greenkeeping (údržba hřiště), který má na starosti Jiří Dvořák, vedoucím pracovníkem hotelu je Martina Lešová, údržbu veškerého majetku zajišťuje vedoucí pracovník Miloš Kajer a hlavním trenérem neboli Head PRO, který jedná za všechny trenéry v klubu, je Jan Mergl. Jednotlivé úseky jsou pro větší přehlednost zobrazeny v obrázku 4. (Rozhovor s manažerkou Greensgate golf clubu, 2023)

Obr. 4: Organizační struktura jednotlivých úseků v Plzeňském golf parku a.s.



Zdroj: vlastní tvorba po rozhovoru s manažerkou Greensgate golf clubu (2023)

3.3 Charakteristika Greensgate golf clubu

Samotný klub neboli Greensgate golf club, který jednotliví hráči reprezentují, je veden v obchodním rejstříku jako zapsaný spolek, který si za určitou peněžní částku pronajímá golfové hřiště od akciové společnosti Plzeňský golf park. S pronájmem golfového hřiště má klub možnost využívat veškeré vybavení a zaměstnance akciové společnosti. (Rozhovor s manažerkou Greensgate golf clubu, 2023)

Za skoro dvacet let existence klubu je s ním spojeno i mnoho úspěchů a ocenění. Jeden z nejprestižnějších časopisů o golfu Golf Digest udělil v roce 2008 dýšinskému resortu titul „Hřiště roku“ a proslulé ostrovní jamce číslo 11 propůjčil ocenění „Nejlepší jamka v České republice“ v letech 2006 až 2008. Nejvyšší evropská ženská golfová série Ladies European Tour si hřiště vybrala pro svoji stejnojmennou prestižní soutěž a zařadila turnaj v resortu nedaleko Plzně do svého kalendáře. Její první ročník se zde odehrál v roce 2013 a každý rok se zde turnaj konal, až do roku 2016. V letech 2016-2019 se na golfovém hřišti Greensgate golf club uspořádal kvalifikační turnaj ze série Faldo Series, což je mezinárodní amatérská golfová juniorská série, která byla založena šestinásobným Major vítězem Sirem Nickem Faldem v roce 1996 s cílem dát příležitost mladým lidem poznat golf a zároveň podpořit nadějně juniorské golfisty, aby dosáhli svých cílů. Česká golfová federace v roce 2016 vyhodnotila místní tréninkové centrum mládeže neboli „TCM“ jako nejúspěšnější v České republice. (Rozhovor s manažerkou Greensgate golf clubu, 2023)

Reprezentace golfové organizace je nedílnou součástí každého klubu a zvyšuje prestiž dané organizace. Vůbec nejvyšší týmovou soutěží v České republice je Extraliga družstev mužů a žen. Místní klub dokázal tuto soutěž v kategorii mužů dvakrát vyhrát, a to v letech 2007 a 2010, a celkově se mezi nejlepšími třemi týmy umístil šestkrát. V loňské sezóně se družstvo mužů neprobojovalo do bitev o medaile a skončilo na šestém místě. Tento výsledek je brán jako neúspěch mužského extraligového týmu a v sezóně 2023 bude cílem mužstva sestoupit do nižší ligy. Tým žen v roce 2021 nezvládl boj o záchranu o setrvání v nejvyšší týmové soutěži a sestoupil do nižší soutěže, konkrétně do 1. ligy Západ. Historicky nejlepší umístění ženského družstva v extralize je třetí místo v roce 2019.

Klub disponuje i mládežnickými celky, které se rozdělují na čtyři různá družstva, kdy členi jednotlivých družstev mohou hrát za všechna níže vypsaná družstva, pokud splňují

dané podmínky. Do těchto družstev jsou nominováni hráči z „Dětské akademie“, kterou klub provozuje za účelem rozvoje mládeže v klubu. V této akademii se vyskytují všichni hráči klubu do 18 let a každý rok usilují svými výsledky o nominaci do níže zmíněných družstev. Počet nominovaných hráčů se určuje podle formátu hry, který na daný rok určí Česká golfová federace. Obvykle je do týmu vybráno šest až devět hráčů podle výkonnosti v individuálních soutěžích. Nominace do jednotlivých družstev určuje vedoucí Dětské akademie Jan Mergl.

Smíšené družstvo do 14 let

Smíšené družstvo do 16 let

Družstvo chlapců do 18 let

Družstvo dívek do 18 let

Vůbec první mládežnickou týmovou medaili vyhrál smíšený tým do 14 let v roce 2015 v Olomouci, kde prohrál s pražským výběrem z Hodkoviček až ve finále, a odvezl si tak stříbrnou medaili. Následující rok dosáhl tým do 16 let příčky nejvyšší a potvrdil ocenění České golfové federace, že se jedná o nejlepší mládež v České republice. V roce 2018 se zlaté medaile dočkali i chlapci do 18 let a vyhráli obrovským rozdílem před druhým týmem z Beskydského golfového klubu. Každý rok patří mládežnické týmy Greensgate golf clubu mezi favority na medailová umístění. Nelze opominout ani individuální úspěchy, kdy členi Greensgate golf clubu každý rok napříč kategoriemi přivezou minimálně jeden cenný kov z různých mezinárodních a tuzemských mistrovství.

V současné době se Greensgate golf club potýká s poklesem členů, kteří z důvodu vyšších nákladů zaviněných celkovou ekonomickou situací ve světě, ruší svá členství. Momentálně se v klubu nachází 1023 členů, z nichž 682 jich je aktivních (uhrazují členské příspěvky, viz kapitola 5.1). V tabulce číslo 2 jsou aktivní členi rozděleni podle věku. Tabulka číslo 2 zobrazuje počet dospělých reprezentantů Greensgate golf clubu v nejvyšších týmových soutěžích v České republice. (Rozhovor s manažerkou Greensgate golf clubu, 2023)

Tab. 2: Stav členské základny (2022)

Kategorie	Počet členů
Mládež do 18 let	95
Reprezentanti klubu v dospělých týmových soutěžích	25
Ostatní členi (aktivní)	587

Zdroj: vlastní tvorba dle rozhovoru s manažerkou klubu Hanou Kratochvílovou, data z interních dokumentů klubu (2022)

4 Manažerské funkce Greensgate golf klubu

Pro získání veškerých dat a informací byly použity metody neformálních rozhovorů a analýza dokumentů. Následně ze získaných dat a analýzy golfového klubu Greensgate, byla vytvořena SWOT analýza, ze které byly vyvozeny strategie. Tyto strategie by měly zajistit lepší fungování klubu, zajistit mu vyšší finanční příjmy a získat nové členy.

Při neformálním rozhovoru se autor bakalářské práce dotazoval manažerky klubu Hany Kratochvílové na předem připravené otázky. Autor požádal o přístup k dokumentům ohledně členských příspěvků, aby zjistil jak a kolik příspěvků bylo v letech 2015 až 2023 uhrazeno. Po poskytnutí podkladů autor bakalářské práce provedl analýzu dokumentů a vybral si vhodná data. Následně ze zjištěných dat byla vytvořena SWOT analýza Greensgate golf klubu. Dále byly odvozeny strategie, které by mohly vést k možným vylepšením managementu a vyšším finančním příjmům.

Vzhledem k tomu, že většina členů akciové společnosti Plzeňský golf park a.s. je zároveň i členy zapsaného spolku Greensgate golf club, většina veškerých porad je prováděna společně. Tyto porady svolává předseda představenstva akciové společnosti Luděk Keltyčka společně s předsedou předsednictva zapsaného spolku Ing. Ivanem Hlaváčkem. Akciová společnost a zapsaný spolek se výrazněji liší pouze v organizačních strukturách.

V klubu jsou využívány všechny manažerské funkce, které jsou charakterizovány v teoretické části bakalářské práce. Jedná se o plánování, organizování, kontrolu a vedení lidí. Některé funkce jsou upřednostňovány více než ostatní, a to především manažerská funkce plánování na kterou je kladen velký důraz. Oproti tomu manažerské funkci vedení lidí není věnována taková pozornost.

4.1 Plánování

Greensgate golf club je jedním z nejznámějších klubů v České republice a chtěl by si upevnit své místo mezi elitními kluby. Všechny cíle za klub navrhuje valná hromada a následně jsou prodiskutovány s představenstvem a s jednotlivými úseky, které spadají pod akciovou společnost Plzeňský golf park a.s. Cíle se určují před začátkem hlavní sezóny, která probíhá od března do listopadu.

a) Sportovní cíle

Mezi primární sportovní cíl klubu patří navázat na úspěchy z minulosti a vyhrát nejvyšší týmovou soutěž mužů (extraliga) v sezóně 2023. Další cíl pro následující sezónu je výhra ženského týmu v 1. lize Západ, čímž by si tým žen zajistil postup do extraligy. Do krátkodobých cílů patří úspěchy mládežnických, zejména družstev do 18 let, které by měly atakovat medailová umístění. Dlouhodobým cílem je výchova další generace hráčů, kteří zajistí podobné úspěchy, kterých v minulých letech klub dosáhl. (Rozhovor s manažerkou Greensgate golf clubu, 2023)

b) Ekonomické cíle

Hlavním ekonomickým cílem je zvýšení rozšíření členské základny. V současné době má klub 1023 členů, z nichž 682 je aktivních. Za aktivního člena je považována ta osoba, která uhradí roční členský příspěvek. Zvýšením členské základny a příchodem nových sponzorů by se klubu zvýšily celkové příjmy. Dlouhodobějším ekonomickým cílem je výstavba dalších devíti jamek, které by z aktuálně osmnácti jamkového hřiště, udělalo dvaceti sedmi jamkové hřiště a nabízelo by více prostoru ke hře. (Rozhovor s manažerkou Greensgate golf clubu, 2023)

c) Sociální cíle

Jako jeden z nejdůležitějších cílů je pro klub práce s mládeží z dlouhodobého hlediska. Hlavním cílem je vychovat další generaci golfistů, kteří navážou na úspěchy z let minulých a budou reprezentovat klub na té nejvyšší úrovni. Greensgate golf club v posledních letech pravidelně obsazoval v mládežnických soutěžích ty nejvyšší příčky a jeho mládež dodnes patří k těm nejlepším v České republice.

Před třemi lety přišel nový investor do konkurenčního klubu Albatross golf resort, který se nachází blízko Prahy. Hlavním cílem tohoto investora jsou úspěchy klubu v týmových soutěžích, a proto začal skupovat nejlepší hráče v České republice. Albatross golf resort svým zázemím a službami výrazně převyšuje Greensgate golf club. Tímto se Albatross golf resort stal téměř neporazitelný a jde mu jen velice těžko konkurovat.

Greensgate golf club spolupracuje s řadami škol v Plzni, například se Sportovním gymnáziem v Plzni nebo s 25. základní školou na Slovanech. Na

těchto dvou školách proběhly v letech 2013 až 2015 velké investice do simulátorů a golfových pomůcek pro mladé golfisty, kteří chtějí zdokonalovat své dovednosti. V současné době mládež nedosahuje takových výsledků jako v minulých letech, a proto v roce 2019 se klub ve spolupráci s Plzeňským krajem, se statutárním městem Plzeň a s Českou golfovou federací rozhodly založit Regionální golfovou akademii, ve zkratce RGA. Hlavním cílem je nabízet golf jako volnočasovou aktivitu dětem a mládeži do 18 let z Plzně a přilehlého okolí. RGA sdružuje mladé hráče ze všech klubů v Plzeňském kraji a připravuje jim vhodné tréninkové podmínky. Pokud má hráč určitou výkonnost, tak mu RGA zajistí tréninkové kempy s ostatními členy a jeden osobní trénink s vybraným trenérem z Greensgate golf clubu.

Dále mezi sociální cíle klubu patří upevnění a budování vztahů se sponzory a získání větší důvěry. Dalším sociálním cílem klubu je podpora hráčů ve hře a příprava co nejlepších podmínek pro trénink a hru golfu. Tímto přístupem k hráčům si klub slibuje větší loajálnost a oddanost od hráčů. (Rozhovor s manažerkou Greensgate golf clubu, 2023)

Sportovní cíle klubu před každou sezónou navrhuje vedoucí Dětské akademie v Greensgate golf clubu Jan Mergl. Tyto cíle jsou občas nereálné a neměla by být vyvíjena na hráče taková očekávání a tlak. Greensgate golf club v posledních letech byl zvyklý na umístění na stupních vítězů ve všech týmových soutěžích, ale pro sezónu 2023 kvůli nedostatku kvalitních hráčů musel své cíle změnit. Klub by si měl určit priority, na který tým bude kladeno nejvíce pozornosti a investovat do něj. Tímto určením priority by mělo být dosaženo úspěchu daného týmu a získání medailového umístění.

Klub byl výrazně poznamenán koronavirovou pandemií, vysokou inflací a válkou na Ukrajině. To zapříčinilo úbytek členů a sponzorů, z kterých plynuly nižší finanční příjmy přibližně o 40 %. V současné době, kdy se situace uklidnila, se klub finančně stabilizoval a plánuje navýšení členské základny společně s výstavbou nových devíti jamek. S výstavbou nových jamek by měl klub ještě pár let počkat, dokud se situace na Ukrajině zcela neuklidní a klub si nevybuduje dostatečnou finanční rezervu pro jejich realizaci.

Sociální cíle klub v posledních letech plní dobře, ale momentálně čeká na generaci hráčů, která naváže na předchozí úspěchy. Klub má momentálně přibližně 60 hráčů do deseti let a potřebuje je začlenit do týmových soutěží, aby začali nabírat zkušenosti a mohli v budoucnu dosáhnout podobných úspěchů jako současná generace.

4.2 Organizování

Samotný Greensgate golf club, který je vedený jako spolek obsahuje valnou hromadu, předsednictvo a prezidenta klubu. Spousta členů spolku je zároveň i členem akciové společnosti Plzeňský golf park. Je zde využívána organizační struktura s malým (úzkým) rozpětím.

a) Valná hromada

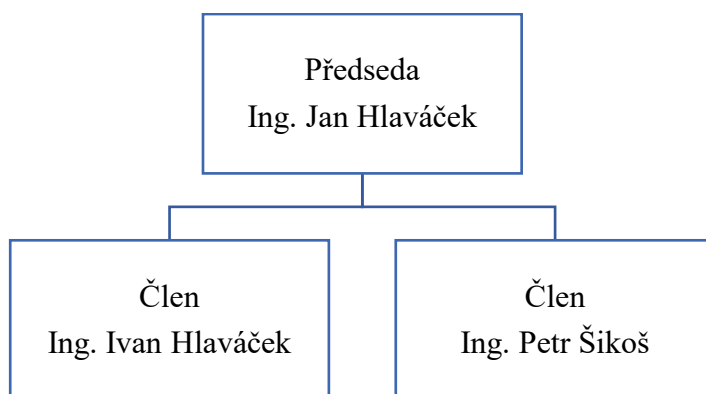
Valná hromada je nejvyšší orgán zapsaného spolku, a zpravidla jednou ročně ji předsednictvo spolku svolá a určí termín konání valné hromady. Předsednictvo může svolat mimořádnou valnou hromadu tehdy, požádají-li o to nejméně dva členové předsednictva anebo nejméně 50 % členů spolku. Valná hromada je řízena předsedou předsednictva spolku, nebo ji může řídit pověřená osoba předsednictvem. (Golf park Plzeň-Dýšina z. s., 2016)

b) Předsednictvo

Jedná se o statutární orgán spolku, řídí jeho činnost a rozhoduje o všech záležitostech, které nejsou stanovami vyhrazena jinému orgánu. Předsednictvo rozhoduje o všech záležitostech ohledně členství v Greensgate golf clubu, pokud nejde o záležitost, o níž má podle stanov pravomoc rozhodnout jiný orgán klubu. Předsednictvo zejména rozhoduje o přijetí člena, o změně statutu členství, o výši ročního hracího a udržovacího poplatku, osvobození člena od plnění členských povinností a o dalších záležitostech ohledně členství v klubu. Dále v pravomoci předsednictva je jmenování a odvolání prezidenta spolku. Celkem se v předsednictvu nachází tři členové, kteří jsou voleni na dobu čtyř let. Členy předsednictva jsou předseda předsednictva a zároveň prezident klubu Ing. Jan Hlaváček, a dva další členové Ing. Ivan Hlaváček a Ing. Petr Šikoš.

Za spolek jedná předseda předsednictva samostatně nebo alespoň dva členové předsednictva společně. Právní jednání podepisuje za spolek předseda předsednictva. (Golf park Plzeň-Dýšina z. s., 2016)

Obr. 5: Složení předsednictva Greensgate golf clubu



Zdroj: vlastní tvorba podle justice.cz (2023)

c) Prezident klubu

Hlavní funkcí prezidenta klubu je jeho zastupování při oficiálních a slavnostních příležitostech a jeho povinností v rámci výkonu funkce je prezentování a propagování zásad a myšlenek klubu. Prezidentem klubu je předseda předsednictva spolku Ing. Jan Hlaváček. (Golf park Plzeň-Dýšina z. s., 2016)

Greensgate golf club využívá hierarchickou organizační strukturu, kdy řídicí vrstvu tvoří prezident klubu společně s předsedou akciové společnosti a manažerkou klubu, kteří zajišťují plánování, organizování, vedení a kontrolu klubu. Pod nimi se nachází vedoucí pracovníci jednotlivých úseků, kteří mají na starosti rozdělení úkolů podřízeným pracovníkům a jsou zodpovědní za výsledky daného úseku.

Několik členů spolku Greensgate golf club je i členy akciové společnosti Plzeňský golf park a.s. a mají bydliště daleko od klubu. Kvůli tomu, že nejsou přítomni na všech poradách ohledně provozu nebo možných vylepšení, vzniká neinformovanost daných členů a musí se jim vše co se probralo na poradách znova vysvětlovat. V organizacích byly odhaleny i chyby ve spolupráci a koordinaci. Neprobíhá pravidelná komunikace vedoucích jednotlivých úseků s vedením akciové společnosti a s vedením klubu. Kontrola hřiště by se měla provádět častěji a Marshall by měl každý den hlásit případné nedostatky hřiště vedoucím úseků greenkeepingu a údržby. Marshall je zaměstnanec akciové společnosti, který každý den dohlíží na provoz hřiště a hlídá, kdo se na hřišti má nebo nemá vyskytovat. Jeho úkolem je každý den otevřít brány hřiště hráčům (hřiště je oploceno elektrickými ohradníky proti zvěři) a na konci dne tyto brány opět uzavřít.

Celý den se vyskytuje na hřišti, tak by si případné nedostatky mohl zapisovat a následně tyto zápisky předat vedoucím daných úseků.

Samotné rozdělení na jednotlivé úseky a svěření vedení jednotlivých úseků vedoucím pracovníkům je správně zvoleno. Ale měla by probíhat častější komunikace vedoucích pracovníků s vedením akciové společnosti a klubu, aby jednotlivá vedení měla větší přehled o dění v resortu.

4.3 Vedení lidí

Prezident klubu Greensgate golf club Jan Hlaváček a předseda představenstva akciové společnosti Luděk Keltyčka, společně s manažerkou klubu Hanou Kratochvílovou, která je členkou valné hromady spolku Greensgate golf club, využívají kombinaci několika metod vedení lidí. Je využívána metoda delegování a styl vedení je demokratický (participativní) až liberální (volný průběh).

Z obrázku 4 vyplývá, že ředitel klubu je nadřizen veškerým vedoucím pracovníkům jednotlivých úseků a ti jsou zodpovědní za výsledky daného úseku. Ředitel jim nechává volnou ruku v rozhodování a vedení, a věří vedoucím pracovníkům jednotlivých sektorů, že odvedou očekávanou práci. Vedoucí pracovníci se přímo zodpovídají řediteli klubu, který je zodpovědný za veškeré výsledky daného klubu. Například vedoucí pracovník greenkeepingu Jiří Dvořák deleguje veškerou práci na své podřízené zaměstnance a zodpovídá za stav hřiště, které by mělo být v co nejlepším stavu. Ředitel následně kontroluje výsledky jednotlivých úseků.

Po analýze vedení lidí v klubu, která byla provedena rozhovorem s jednotlivými vedoucími pracovníky úseků, bylo zjištěno, že vedoucím jednotlivých úseků je vkládána velká důvěra a samostatnost. Chybí zde častější komunikace mezi vedoucím a podřízeným. Podřízení (vedoucí jednotlivých úseků) komunikují s vedoucím pouze v případě, že něco potřebují, nebo když se konají porady (na začátku a na konci sezóny). Z toho vyplývá, že by komunikace a kontroly měly probíhat častěji a v pravidelných časových intervalech.

4.4 Kontrola

V dané organizaci probíhá kontrola na základě potřeby, ale i v pravidelných časových úsecích. Hlavní kontrola probíhá na začátku sezóny, kdy se kontroluje, zda všechna technika je připravena na sezónu a v jaké kondici je hřiště. Další větší kontrola je vždy prováděna na konci sezóny, kde se kontrolují dosažené zisky nebo ztráty, stavy jednotlivých úseků apod.

Mezi častější kontroly patří finanční porada, která probíhá jednou za tři měsíce a účastní se jí prezident klubu, předseda představenstva, manažerka klubu a předsednictvo klubu, vedoucí pracovníci jednotlivých úseků a účetní. Zde se porovnávají účetní stavy s jednotlivými s účetními jednotkami (Plzeňský golf park a.s. a Greensgate golf club z. s.) a diskutují se možná vylepšení nebo opatření, která by vedla ke zvýšení zisku nebo ušetření nákladů. Plzeňský golf park a.s. a Greensgate golf club si nechávají dělat finanční audity u firmy BDO Czech Republic s.r.o. (Rozhovor s manažerkou Greensgate golf clubu, 2023)

Vedení klubu by mělo kontroly provádět častěji, aby se udržela vysoká kvalita hřiště a poskytovaných služeb. V současné době probíhá kontrola hřiště pouze, když si někdo z vedení jde na hřiště zahrát a tím odhalí nedostatky. Tyto kontroly jsou nepravidelné a většinou se na spoustu věcí, které jsou potřeba změnit zapomene. Byla by potřeba vytvořit plán pravidelných prohlídek, například jednou týdně, kdy by se kontrola zaměřila na opotřebení nebo na stav travnatých či písčitých ploch. Klub by mohl zřídit i schránku, kam by hráči a členové klubu mohli vhazovat svá přání a stížnosti na hřiště, a vedení by tato data mohlo sbírat a učinit příslušná nápravná opatření.

Jednotlivé úseky by se měly vedení hlásit v pravidelných intervalech. V současné době jsou kontroly těchto úseků nepravidelné a chaotické. Klub by měl po jednotlivých úsecích alespoň jednou měsíčně přesně v daný den vyžadovat hlášení o nákladech a potřebách. Tímto by vše bylo evidované a veškeré žádosti a potřeby by byly vyřízené systematicky.

5 Financování a marketing Greensgate golf klubu

Greensgate golf club z. s. je samosprávný a dobrovolný svazek členů, kteří provozují golfový sport. Spolek je právnickou osobou vystupující pod svým jménem a odpovídá za porušení závazků celým svým majetkem, zatímco jeho členové za vzniklé dluhy neručí. (Golf park Plzeň-Dýšina z. s., 2016)

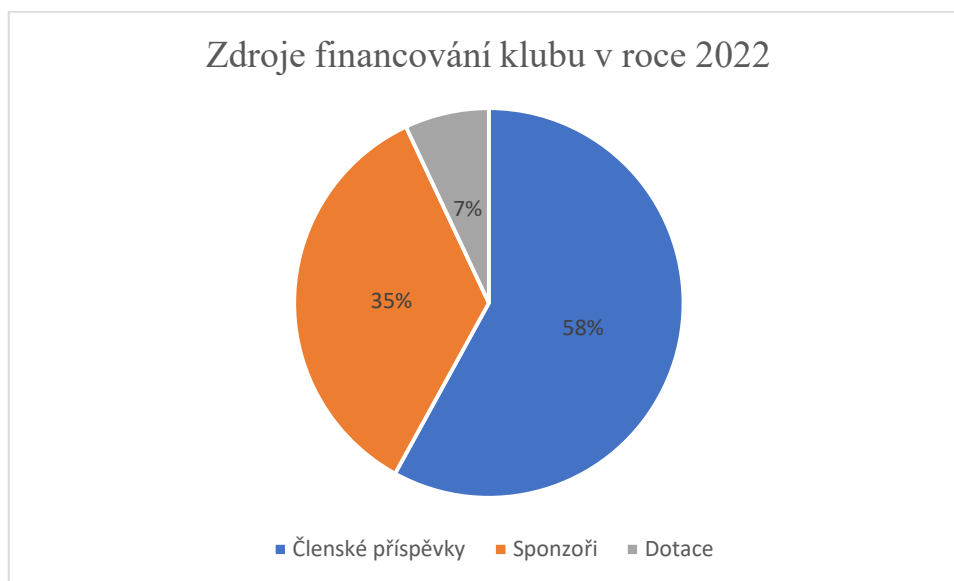
Účelem tohoto klubu je propagace a podpora golfu a zajištění vhodných podmínek pro členy spolku k provozování golfu. Hlavními činnostmi spolku je zajištění vhodných podmínek pro členy spolku k provozování golfového sportu, včetně veškerých služeb spojených s touto činností, a zajištění možnosti pro členy klubu využívat hřiště, které se nachází v Dýšině – Horomyslicích a hájení zájmů Greensgate golf klubu uvnitř i navenek. Jako vedlejší činnost klubu je podnikání a jiné výdělečné činnosti, za účelem vytváření zdrojů k podpoře a financování činností hlavních. (Golf park Plzeň-Dýšina z. s., 2016)

5.1 Financování

Mezi hlavní zdroje financí patří uhrazené roční příspěvky od členů klubu, příjmy od sponzorů ve formě partnerství nebo darů a dotace od České golfové federace. Z těchto peněz mohou být následně financovány údržba a úprava golfového hřiště pro maximální spokojenost členů spolku. Přesné finanční částky nebyly autorovi bakalářské práce poskytnuty.

Při rozhovoru s manažerkou Greensgate golf klubu (2023) nebyly autorovi poskytnuty přesné finanční částky, které klub eviduje jako příjem od sponzorů, ze členství a z dotací. Informace o těchto částkách jsou interní a vedení klubu je nechce zveřejňovat. Autorovi byly poskytnuty údaje o příjmech od jednotlivých zdrojů v procentech a počty zakoupených členství. V obrázku 6 je procentní vyjádření jednotlivých příjmů z různých zdrojů. Nejvíce finančních prostředků má klub z členských příspěvků, následují příjmy od sponzorů a nejméně financí má klub z dotací.

Obr. 6: Zdroje financování Greensgate golf klubu v roce 2022



Zdroj: vlastní tvorba ze získaných dat od manažerky klubu (2023)

a) Členské příspěvky

Klubové příspěvky neboli příspěvky na úhradu členství v klubu, jsou vybírány každý rok od listopadu předchozího roku. Takže příspěvky na sezónu 2023 se začaly vybírat již v listopadu roku 2022. Členské příspěvky tvoří více jak 50 % veškerých příjmů Greensgate golf klubu a jsou tedy nedílnou součástí financování. Výši členských příspěvků odhlasuje každý rok valná hromada spolku. (Rozhovor s manažerkou Greensgate golf klubu, 2023)

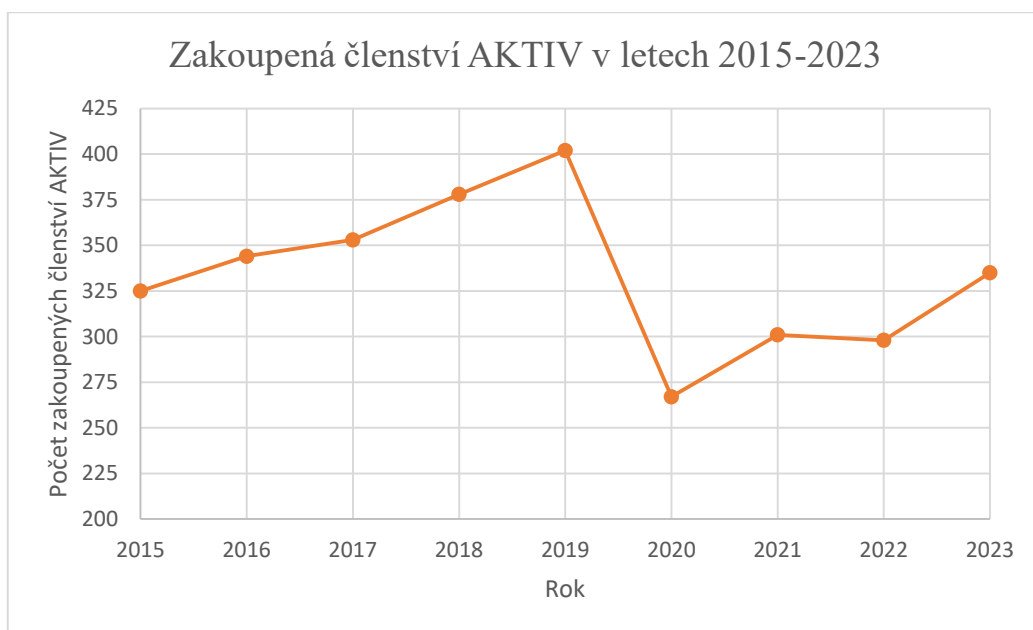
Klub nabízí několik druhů členství, a to podle věku nebo podle toho, jak moc daný člen chce hrát na hlavním osmnácti jamkovém hřišti. Člen si může zaplatit takzvané **Udržovací členství**, které ho opravňuje k využívání tréninkových ploch, ale nemůže využívat služeb hřiště (hra na hřišti). Kdyby chtěl člen, který má zaplacené Udržovací členství, si jít zahrát na hřiště, musel by uhradit hrací poplatky. Cena tohoto poplatku se pohybuje od 800 Kč až do 2000 Kč podle času a dne hry. Dále si člen může vybrat mezi členstvím **RELAX** a **AKTIV**, kde se vybraná členství liší v možnosti vstupu na golfové hřiště. Při koupi **členství RELAX** může člen vstoupit na golfové hřiště pouze v určených hodinách, a při zakoupení **členství AKTIV** (plné členství) má člen neomezený přístup na golfové hřiště. Pokud se hráč chce stát novým členem klubu, musí zaplatit takzvané **Řádné členství**, a pak teprve k tomu si přikoupí jedno ze tří

výše uvedených členství. Ekonomická situace a covidová pandemie poznamenaly členskou základnu klubu, kdy během začátku covidové pandemie prudce klesly počty zakoupených členství AKTIV z důvodu nemožnosti volného pohybu mimo bydliště.

V obrázku 7 je vidět, jak klub do roku 2019 zaznamenával konzistentní přírůstek členů, ale bohužel následně v roce 2020 klub evidoval kvůli koronavirové pandemii výrazný pokles skoro o 40 %, co se týká počtu zakoupených členství AKTIV. V roce 2022 klub ovlivnila ekonomická situace a válka na Ukrajině, a počet členství oproti předchozímu roku lehce klesl. Prodej členství na rok 2023 byl spuštěn v listopadu roku 2022, a zatím klub zaznamenal nárůst zakoupených členství AKTIV a doufá, že tento růst vydrží i následující roky. Počet prodaných členství může v probíhající sezóně dále narůstat.

Na rok 2023 klub eviduje do února 2023 počet 335 členů se zakoupeným členstvím AKTIV, což při průměrné ceně 16 000 Kč za členství dělá celkové příjmy 5 360 000 Kč. Oproti roku 2020 je to nárůst o více jak 25 %. Tímto tempem klub do dvou let dosáhne podobných příjmů ze členství jako v době před pandemií a ekonomickou krizí.

Obr. 7: Počet zakoupených členství AKTIV v Greensgate golf klubu v letech 2015-2023

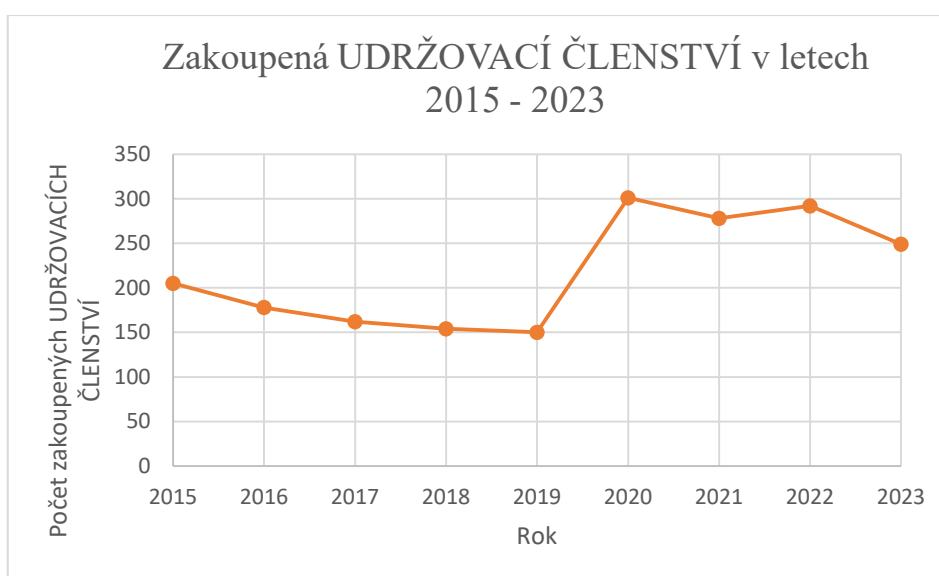


Zdroj: vlastní tvorba ze získaných dat od manažerky klubu (2023)

V obrázku 8 je možné vidět, jak koronavirová pandemie v roce 2020 výrazně zvýšila zájem členů o koupi Udržovacího členství. V roce 2019 zakoupilo

Udržovací členství 150 členů Greensgate golf club, zatímco v roce 2020 kdy hřiště fungovalo v omezeném provozu a nebylo jisté, jestli bude hřiště členům ke hře otevřeno, zakoupilo toto členství 301 členů. V dalších dvou letech klub zasáhla nepříznivá ekonomická situace a válka na Ukrajině, a tak počet členů kteří Udržovací členství zakoupili zůstal přibližně stejný. Až v roce 2023 počet výrazněji klesl a členové přešli zpět na členství RELAX či AKTIV a vrátili se k aktivnímu hraní golfu.

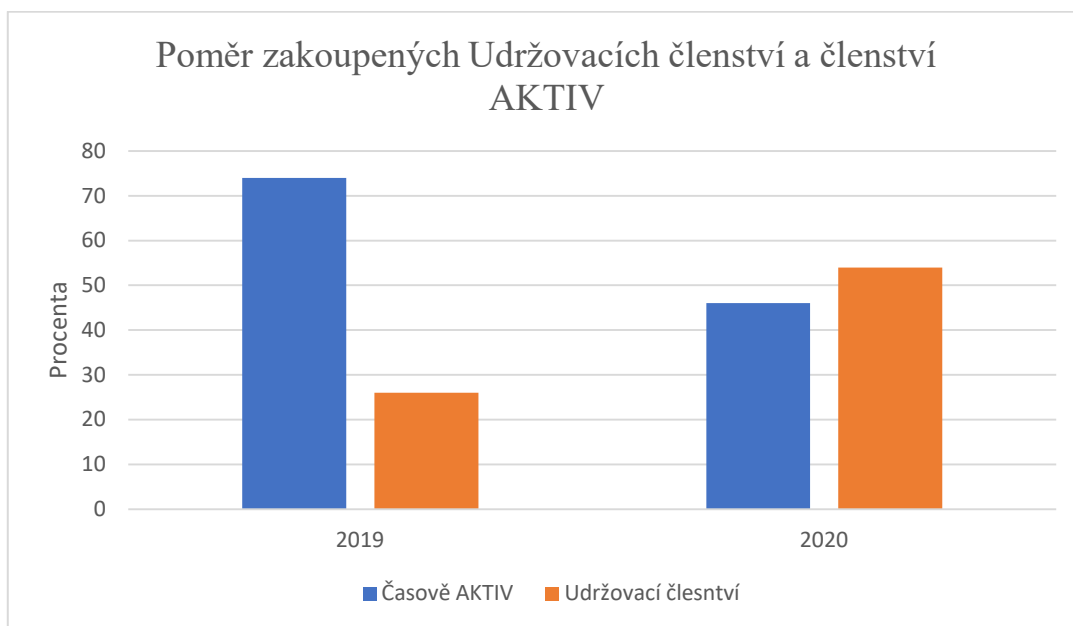
Obr. 8: Počet zakoupených Udržovacích členství v Greensgate golf klubu v letech 2015-2023



Zdroj: vlastní tvorba ze získaných dat od manažerky klubu (2023)

V následujícím obrázku 9 je znázorněn v procentech poměr mezi zakoupeným členstvím AKTIV a Udržovacím členstvím v letech 2019 a 2020. Klub zde eviduje výrazný pokles zakoupených členství AKTIV ze 74 % na 46 % a zvýšení zakoupených Udržovacích členství z 26 % na 54 %. Počet zakoupených členství RELAX je v řádu jednotek a jedná se o zanedbatelné procento (>1 %).

Obr. 9: Poměr zakoupených Udržovacích členství a členství AKTIV



Zdroj: vlastní tvorba ze získaných dat od manažerky klubu (2023)

b) Příjmy od sponzorů

Dalším velkým zdrojem příjmů jsou sponzorské dary v podobě partnerství nebo darů. Mezi největší sponzory patří firmy Eliod servis s.r.o., Klaus Timber a.s. nebo Plzeňský Prazdroj. Sponzoři, kteří mají uzavřenou smlouvu jako partnerskou, poskytují finanční prostředky za určitou protislužbu, kterou jim klub nabídne. Příkladem protislužeb jsou billboardy s logem sponzorující společnosti v okolí příjezdových cest do resortu nebo benefity jako je vlastní parkovací stání nebo tréninkové míče zdarma, které majitelé firem dostanou za sponzorství. Finanční prostředky firmy Klaus Timber s.r.o. na základě partnerské smlouvy s Greensgate golf clubem musí být použity čistě na rozvoj mládeže v klubu.

Dalšími příjmy jsou dary buď finanční nebo hmotné. Příkladem hmotného daru jsou tréninkové míče od firmy Klaus Timber s.r.o. s jejich logem. Spousta majitelů společností, které sponzorují Greensgate golf club, jsou i aktivními členy v klubu, což narušilo od jiných sportů jako jsou fotbal nebo lední hokej není možné. (Rozhovor s manažerkou Greensgate golf klubu, 2023)

c) **Dotace**

Poslední část příjmů tvoří dotace, které klub čerpá od České golfové federace, Plzeňského kraje a od statutárního města Plzeň. Příjmy ve formě dotací od Plzeňského kraje a statutárního města Plzeň jsou určeny na rozvoj mládeže, ať už přímo v resortu nebo na plzeňských školách. Česká golfová federace každý rok dostane od Národní sportovní agentury určitou sumu peněz, kterou musí rozdělit mezi všechny golfové kluby v České republice. Na rok 2023 poskytla Národní sportovní agentura České golfové federaci 21 miliónů Kč. Přesnou částku, kterou dostane Greensgate golf club si klub nepřeje zveřejnit. Dotace musí být rozděleny v poměru jedna ku jedné, kdy 50 % poskytnuté dotace jde do rozvoje mládeže a druhých 50 % se může využít na chod klubu. Nevyužité dotace musí klub vrátit zpět federaci. (Rozhovor s manažerkou Greensgate golf clubu, 2023)

5.2 Marketing

Marketing golfových klubů v České republice není na takové úrovni, jako je například marketing fotbalových klubů. Narozdíl od fotbalu, kde stačí mít vhodnou obuv a na trénink si může zajít kdokoliv bez větších problémů do jakéhokoliv menšího klubu, u golfu je více podmínek, co musí dotyčný splnit, než vůbec bude moci jít na samotné hřiště.

Greensgate golf club dříve zaměstnával marketingového specialistu, který se staral o všechny události, kde značka Greensgate golf club působila. Na základě porady představenstva v roce 2018 se klub rozhodl tuto pozici zrušit a momentálně marketingovou funkci zastává manažerka klubu Hana Kratochvílová společně s vedoucím Dětské akademie Janem Merglem.

Klub se propaguje prostřednictvím sociálních sítí a spoluprací se dvěma plzeňskými školami. V prostorech partnerských škol nechal klub společně s městem Plzeň za pomoci dotací a sponzorů vybudovat golfové simulátory pro rozvoj a zdokonalení golfových dovedností mládeže. Společně s Plzeňským krajem klub pořádá několikrát do roka akci „Se školou na golf“, kdy si žáci z různých škol pod dohledem trenérů mohou vyzkoušet golfový sport. Golf si může široká veřejnost vyzkoušet i na akci, která nese název „Sportmánie“, a koná se každoročně koná na vybraném místě za účelem podpory

sportu široké veřejnosti. Na této třídenní akci má Greensgate golf club stánek s odpalovací sítí a profesionálním trenérem.

Celkově větší reklamu celého golfového sportu by měla zařizovat Česká golfová federace. Všechny golfové kluby odvádí federaci každý rok peněžitý poplatek, který by se měl použít na rozvoj marketingu golfového sportu. Bohužel, poslední roky marketing České golfové federace není dobrý a v blízké době se budou kluby snažit s federací jednat, jak dostat golfový sport do povědomí více lidí.

6 SWOT analýza Greensgate golf klubu

Autor bakalářské práce po analýze prostředí, rozhovoru s manažerkou klubu a vedoucími pracovníky jednotlivých úseků vytvořil SWOT analýzu Greensgate golf klubu. V následujících kapitolách jsou popsány jednotlivé vnitřní a vnější faktory klubu a z nich jsou vyvozeny strategie, které by měly vést k jeho prospěchu.

6.1 Silné stránky

Po analýze a rozhovorech autor této bakalářské práce vybral čtyři přednosti, ze kterých může golfový klub těžit. Jednou z největších silných stránek Greensgate golf klubu je jeho umístění. Jeho poloha poskytuje členům klubu krásný a relaxační prostor pro hraní golfu, což zvyšuje celkovou atraktivitu klubu. Místo také nabízí snadnou dostupnost z hlavních silnic. Další silnou stránkou klubu je jeho atraktivita. Klub nabízí nejen skvělé možnosti hry na jednom z nejlepších golfových hřišť v České republice, ale také moderní vybavení a prvotřídní služby. Poslední silnou stránku klubu, kterou autor této práce bude popisovat, je jeho kvalita hřiště a poskytovaných služeb.

- **Dobrá lokalita**

Greensgate golf club se nachází 15 minut jízdy od centra krajského města Plzně a přibližně 5 minut jízdy od dálnice D5 vedoucí z Prahy do Německa. Hřiště je vybudováno vedle obce jménem Dýšina a název této vesnice byl dlouho součástí názvu klubu, který se v roce 2018 změnil. Golfové hřiště nechalo společně s přilehlou obcí Dýšina v roce 2022 opravit příjezdovou komunikaci z obce do resortu a nechaly vyasfaltovat veškeré komunikace v areálu. Celý resort obklopují lesy a s nedávnou výstavbou železničního tunelu z Prahy do Plzně okolo obcí Kyšice a Ejpovice se zklidnila železniční doprava okolo jamek č. 17 a 18, takže členové spolku mají absolutní klid na hru.

- **Atraktivita klubu**

Golfový klub Greensgate se řadí posledních pět let mezi nejlepší golfové hřiště v České republice. Greensgate golf club si svou pozici mezi českými hřišti buduje pořádáním některých z nejprestižnějších amatérských ale i profesionálních turnajů. Zároveň se snaží získat další turnaje na své hřiště a tím svou pozici do budoucna ještě posílit. V minulých letech se zde pořádalo Mezinárodní mistrovství České republiky ve hře na jamky a v roce 2023 bude na

hřišti probíhat jeden ze čtyř nejprestižnějších profesionálních turnajů v České republice. Klub se také může chlubit mnoha oceněními a pořádáním prestižních amatérských a profesionálních turnajů (viz kapitola 3.3).

- **Kvalita Greensgate golf clubu**

Greensgate golf club je znám svou vysokou kvalitou a profesionálním přístupem ke svým členům. Klub se pyšní svým prvotřídní vybavením, kvalitou hřiště a špičkovými službami. Jednou z nejvýznamnějších vlastností klubu je kvalita jeho hřiště. Hřiště je pečlivě navrženo a udržováno, aby poskytovalo hráčům nejlepší možnou zkušenost s hraním golfu. Kromě kvality hřiště také klub nabízí širokou škálu vybavení pro své členy. Klubový dům je moderní a dobře vybavený s prvotřídní restaurací a prostorem pro relaxaci. Klub má také skvělý tým profesionálních trenérů, kteří jsou k dispozici pro členy i nečleny klubu. Trenéři jsou zkušení a mohou se pyšnit úspěšnými svěřenci. Mají také bohaté zkušenosti v trénování hráčů všech věkových kategorií. Kvalita služeb je další významnou předností klubu. Greensgate golf club se zaměřuje na poskytování prvotřídních služeb svým členům, kterými jsou perfektně připravené hřiště nebo rozsáhlé tréninkové plochy. Personál v klubu je vstřícný a profesionální a je vždy k dispozici pro poskytnutí pomoci členům při jakémkoliv požadavku.

6.2 Slabé stránky

Greensgate golf club je prestižní golfový klub s vysokou kvalitou hřiště a prvotřídním vybavením, avšak existují některé slabiny klubu, které by mohly být zlepšeny. Jednou z nejvýznamnějších slabých stránek klubu je neprovozování zimní sezóny. V zimě, kdy jsou podmínky pro hraní golfu obtížné, klub nabízí pouze dva simulátory pro své členy. Klub by mohl v zimním období nechat otevřený starší driving range, což je místo pro odpalování golfových míčků, kde si mohou hráči zlepšovat svou techniku odpalů. Další slabou stránku klubu je slabý marketing. Klub není aktivní na sociálních sítích a webových stránkách, tak jako jiné kluby a určitě by tuto oblast chtělo zlepšit. Klub také nenabízí jiné sportovní aktivity. I když je golf hlavní aktivitou klubu, mohl by klub zvážit nabídku dalších sportovních aktivit, jako jsou tenisové kurty nebo zřízení půjčovny kol. To by mohlo zvýšit atraktivitu klubu a zároveň umožnilo členům využít své členství v klubu, i když nejsou zrovna zahrnutí do golfu.

- **Neprovozování zimní sezóny**

Velikou nevýhodu nejen Greensgate golf clubu, ale celkově celého golfu v České republice, je neprovozování zimní sezóny. V České republice je přibližně 20 klubů, které nechávají hřiště i v zimních měsících plně v provozu. To se však potom projeví na kvalitě daného hřiště v letní sezóně, kdy tyto kluby jsou řazeny mezi kluby s nižší kvalitou hřiště. Nejbližší golfový klub od Greensgate golf clubu, který provozuje zimní sezónu je Golf klub Darovanský dvůr ležící přibližně 15 km Plzně. Greensgate golf club své hřiště uzavře každý rok na konci října a znovu jej otevře ke konci března. Řada golfistů celou zimu netrénuje a mohou ztratit zájem o daný sport, čímž klub ztrácí členy.

- **Slabý marketing**

Se slabým marketingem se potýká většina golfových klubů v České republice, jelikož Česká golfová federace má na starosti obecnou propagaci golfu jako samotného sportu, ale i přes časté požadavky klubů k federaci, Česká golfová federace neudělala kroky, aby se golf dostal do povědomí řadového občana.

- **Nulová nabídka jiných sportovních aktivit**

V okolí klubu se nachází bohatá síť cyklistických stezek a u 10. a 11. jamky golfového hřiště se nachází zatopený lom, nyní známý jako Ejpovické jezero. Jiné golfové kluby mají například spolupráce s fitness centry nebo ve svých areálech na volných prostorech vybudovaly například tenisové kurty.

6.3 Příležitosti

Klub má mnoho příležitostí pro rozvoj a zlepšení své pozice na trhu. Jednou z příležitostí, je nabídka jiných sportovních aktivit pro své členy. Nabídka jiných aktivit by mohla přilákat do klubu více lidí, kteří se zajímají o více sportů. Další příležitostí, kterou může Greensgate golf club využít, je rozšíření své členské základny. Klub disponuje nevyužitou kapacitou a stále nabírá nové členy. Klub by také mohl zvýšit svůj příjem tím, že by oslovoval sponzory, kteří by pomohli financovat různé akce a turnaje klubu. Taková spolupráce by mohla přinést klubu další příjem a zároveň by poskytla pro sponzora příležitost prezentovat svou značku členům klubu a většímu publiku. Jako další příležitostí klubu je možné označit dostupnost sportu pro všechny věkové kategorie. Díky nízké namáhavosti na motoriku může golf provozovat úplně každý bez ohledu na věk. Poslední příležitost, kterou by mohl Greensgate golf club využít, je

zlepšení služeb pro své reprezentanty klubu. Například by mohl poskytnout více tréninkových programů nebo poskytnout zdarma vstup do wellness centra, kterým klub disponuje. To by zvýšilo prestiž klubu a mohlo by to pomoci přitáhnout více talentovaných hráčů do klubu.

- **Nabízení jiné sportovní aktivity**

Krajina, která obklopuje golfový klub, nabízí mnoho sportovních příležitostí. Klub by mohl zřídit půjčovnu kol, kde by si mohli návštěvníci resortu zapůjčit horská kola k vyjíždě po přílehlém okolí anebo nechat postavit workoutové hřiště na nevyužitých pozemcích v resortu. Další možností je například zřízení půjčovny lodí a paddleboardů na břehu Ejpovického jezera, které leží u hřiště.

- **Rozšíření členské základny**

Klub stále přijímá nové členy a kapacita hřiště je dostatečná. Hřiště a tréninkové plochy bývají často zřídka zaplněné, takže prostoru pro případné nové členy je dostatek.

- **Oslovení nových sponzorů**

Většina sponzorů, kteří přispívají golfovém klubu, jsou aktivními členy Greensgate golf clubu. Získání nových sponzorů by pomohlo v současné nepříznivé ekonomické situaci klubu k větší finanční stabilitě.

- **Velká věková dostupnost**

Golf je sport, který může být provozován bez ohledu na věk. Díky svému charakteru a náročnosti na jemnou motoriku i kondici těla je golf oblíbeným sportem mezi lidmi všech věkových kategorií. Navíc, díky svému způsobu hry a pravidlům je golf sportem, který lze hrát i v pokročilém věku.

V posledních letech se však pozoruje stále větší zájem o golf ze strany starších osob (průměrný věk členů se zvyšuje). Tento trend je způsoben mnoha faktory, mezi které patří například demografický vývoj populace, rostoucí povědomí o výhodách pravidelné fyzické aktivity a snaha o udržení zdravého životního stylu i ve vyšším věku.

V současnosti je však golf stále považován za sport, který si mohou dovolit pouze osoby s vysokým sociálním statusem. Tento stereotyp se však v posledních letech mění a golf se stává více přístupným sportem pro širší vrstvy populace.

Vysoká věková dostupnost golfu má také pozitivní dopad na rozvoj golfového průmyslu. Vznikají nové golfové resorty, kluby a kurzy, které se specializují na starší klientelu a nabízejí jim přizpůsobené služby. Také výrobci golfového vybavení vyrábějí speciální produkty pro starší golfisty, které jsou snadněji ovladatelné a umožňují jim hrát s menším namáháním.

Závěrem lze konstatovat, že věková dostupnost golfu je v současné době velmi vysoká a stále roste. Golf se stává sportem pro všechny věkové kategorie a nabízí možnost udržet si zdraví a fyzickou kondici i ve vyšším věku.

- **Více služeb pro reprezentanty klubu**

Klub by mohl reprezentantům nabídnout více služeb, než jim momentálně nabízí. Nyní mají za reprezentaci klubu v extralize družstev tréninkové míče na driving range a hrací členství zdarma. Klub by mohl nabídnout hráčům neomezený vstup do nově vzniklého wellness v resortu, které klub vlastní, jako to mají například reprezentanti Golf clubu Brno – Kaskáda v jejich klubu. V současné době ho reprezentanti klubu mohou využívat pouze za úplatu.

Dále by mohl klub poskytnout reprezentantům více tréninkových programů v podobě proplacených hodin u jimi zvoleného trenéra anebo zorganizovat soustředění, kde by se hráči více poznali a vyzkoušeli si různé formáty hry. Za týmové, ale i individuální úspěchy je klub od České golfové federace odměněn určitou peněžní částkou podle umístění. Takže tyto investice by mohly být pokryty případnými úspěchy reprezentantů klubu.

6.4 Hrozby

Greensgate golf club čelí několika hrozbám, které mohou mít negativní dopad na jeho provoz a ekonomiku. Jednou z hlavních hrozeb jsou nepříznivé přírodní podmínky, jako jsou extrémní povětrnostní podmínky, sucha a změny klimatu. Tyto faktory mohou negativně ovlivnit kvalitu hřiště a snížit atraktivitu klubu pro hráče. Další velkou hrozbou pro klub je nepříznivá ekonomická situace. Vysoká inflace může snížit počet zákazníků a snížit celkový příjem klubu. Dále může způsobit nárůst nákladů na provoz, jako jsou náklady na údržbu a zaměstnance.

- **Přírodní podmínky**

Mezi hlavní hrozby pro provoz hřiště a celého klubu jsou přírodní podmínky, a to konkrétně řeka Klabava. V letních měsících při častých deštích hrozí záplavy

a následně musí být hřiště zcela uzavřeno. Opačným problémem jsou období sucha, kdy závlahové systémy nestačí kropit rozsáhlé travnaté plochy a vysycháním se trávník ničí a klesá tím i kvalita podmínek pro hru. Jelikož kolem celého hřiště se rozprostírají husté lesy, tak lesní požáry a silný vítr mohou též představovat hrozbu pro klub.

- **Nepříznivá ekonomická situace**

Jedním z hlavních příjmů klubu jsou uhrazená členství za daný rok.

Se zvyšující se inflací se zvyšují výdaje domácností na potřebné suroviny, a tak musí více šetřit, čímž buď členové ruší anebo kupují levnější varianty členství. Tato situace se týká i sponzorů, kdy firmy za poslední rok registrují vyšší náklady na energie a nerostné suroviny. Se zvyšujícími se cenami se zvyšují i náklady na provoz klubu. V roce 2022 se zvýšily náklady na nerostné suroviny a elektřinu o 80 %. Poslední hrozbou, se kterou se Greensgate golf club musel v posledních letech vypořádat, je vliv pandemie. Vzhledem k uzavření a omezení činnosti klubu během koronavirové pandemie, byla ovlivněna jeho finanční stabilita.

V důsledku těchto hrozeb je důležité, aby klub měl plán na řešení těchto rizik. To může zahrnovat investice do vylepšení kvality hřiště, marketingových aktivit zaměřených na přilákání nových hráčů, či úsporných opatření na snížení nákladů. Důležité je také mít plán na zvládání krizových situací.

Tab. 3: SWOT matice

<p style="text-align: center;">Vnitřní faktory</p> <p style="text-align: center;">Vnější faktory</p>	<p>Silné stránky (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dobrá lokalita • Atraktivita klubu • Kvalita 	<p>Slabé stránky (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neprovozování zimní sezóny • Slabý marketing • Nulová nabídka jiných sportovních aktivit
<p>Příležitosti (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ostatní sportovní aktivity • Rozšíření členské základny • Oslovení nových sponzorů • Možnost rozšíření hřiště • Služby pro reprezentanty klubu • Velká věková dostupnost sportu 	<p>SO – strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Získání nových sponzorů a členů ukázkami kvality služeb a zázemí • Navázání spoluprací s fitness centry • Zřízení tenisové akademie • Získání nových členů díky velké věkové dostupnosti golfu 	<p>WO – strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření a vyčlenění části hřiště pro provoz zimní sezóny • Zaměřit se na ostatní sportovní aktivity • Zřízení půjčovny kol
<p>Hrozby (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Přírodní podmínky • Nepříznivá ekonomická situace 	<p>ST – strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření dotazníku pro členy klubu k získání zpětné odezvy 	<p>WT – strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investovat do propagace za účelem vyšších finančních příjmů

Zdroj: rozhovor s manažerkou Greensgate golf clubu Hanou Kratochvílovou (2023)

7 Opatření ke zvýšení výkonnosti klubu

Z vytvořené SWOT analýzy jsou výstupem strategie, které slouží k vyšší výkonnosti (viz tabulka 3). Autor této bakalářské práce by klubu doporučil strategii SO, a to konkrétně navázání spolupráce klubu s fitness centry a strategii WO, konkrétněji se zaměřit na ostatní sportovní aktivity. Tyto dvě strategie jsou v následujících kapitolách detailněji popsány.

7.1 Strategie SO

Greensgate golf club by se pomocí strategie SO neboli využití silných stránek a příležitostí, měl zaměřit na navázání spolupráce s fitness centry. Dále by se měl pokusit získat nové sponzory ukázáním kvality služeb a zázemí a mohl by zřídit tenisovou akademii pojmenovanou po dceři prezidenta klubu Andree Sestini Hlaváčkové.

- **Získání nových sponzorů a členů ukázáním kvality služeb a zázemí**

Golfový klub Greensgate si skoro za dvacet let své existence vybudoval vysoké postavení na české golfové scéně, z které momentálně může těžit. Kvalitou služeb a zázemí se řadí mezi nejlepších 10 golfových klubů v České republice. Klub nabízí možnost pronajmutí hřiště společnosti pro takzvaný komerční turnaj, kdy turnaj nese jméno sponzora, který turnaj organizuje. Greensgate golf club by mohl nabízet společnostem při podepsání sponzorské smlouvy pronajmutí hřiště za zvýhodněnou cenu nebo i zadarmo (podle velikosti finančního daru), pro uspořádání turnaje pod jménem společnosti.

- **Navázání spoluprací s fitness centry**

Fyzická kondice a síla hrají v golfu čím dál tím větší roli, proto pořád více golfistů navštěvuje posilovny. Členem Greensgate golf clubu je i majitel řetězce fitness center v Plzni a v Praze. Spolupráce klubu a fitness center by mohla přinést více členů oběma organizacím. Při vstupu do fitness centra by se návštěvník prokázal, že je členem Greensgate golf clubu a měl by slevu na vstup nebo členství. Ve vybrané posilovně by pak jednou týdně mohl probíhat kondiční trénink pod vedením profesionálního trenéra pro členy golfového klubu Greensgate.

Jako první krok je potřeba si identifikovat potenciálního partnera. Nejdříve je důležitý výběr fitness centra, které je v blízkosti golfového klubu, aby členové

mohli pohodlně dojíždět. Následně by byla navržena výhodná spolupráce, například by mohlo být možné nabídnout členům fitness centra slevy na hraní golfu v Greensgate golf clubu, a naopak by mohli členové golfového klubu získat slevy na služby ve fitness centru. Dále by byly navrženy různé marketingové akce, které by přilákaly zákazníky z obou stran. Například by se mohlo jednat o společné tréninkové lekce, které by mohly být propagovány v obou zařízeních. Následně by bylo potřeba si ujasnit podrobnosti spolupráce, jako jsou výše slev, počet účastníků, kteří se budou podílet na společných akcích atd. Celou dohodu o spolupráci by vyjednala manažerka Greensgate golf clubu s majitelem fitness center.

Mezi hlavní výhody spolupráce by patřilo rozšíření zákaznické základny, kdy by spolupráce mohla pomoci oběma zařízením získat nové zákazníky. Jako další výhodou by bylo zvýšení příjmů, kdy obě organizace mohou získat nové členy. Dále by to byla diverzifikace nabídky, kdy by spolupráce mohla pomoci oběma zařízením nabídnout více služeb zákazníkům, a rozšířit tak svou nabídku. Celkově by spolupráce posílila postavení na trhu oběma organizací.

- **Zřízení tenisové akademie**

Na nevyužitých pozemcích v okolí klubu by ve spolupráci s bývalou profesionální českou tenistkou Andreou Sestini Hlaváčkovou (dcera prezidenta Greensgate golf clubu) mohla vzniknout tenisová akademie. Po vybudování tenisových kurtů se zázemím by pak Greensgate golf club mohl nabízet zvýhodněná členství, která by opravňovala člena ke hře golfu a tenisu v resortu. V této akademii by se Hlaváčková mohla věnovat trénování mladých talentů a předávat jim své zkušenosti, které nasbírala na největších světových turnajích. Tomuto projektu by předcházelo zrealizování tenisových kurtů (viz kapitola 7.3).

- **Získání nových členů díky velké věkové dostupnosti golfu**

Golf lze hrát v každém věku, tudíž je snadnější najít nové členy než v jiných sportech. V nepříznivých ekonomických situacích se domácnosti snaží ušetřit primárně na koníčcích, které nejsou důležité pro žití. Klub by mohl nabízet novým, ale i současným členům balíčky na hru a tréninky. Například možnost koupit deseti tréninkových košů s míčky na driving range a k tomu dostane dva koše s míčky zdarma. Nebo možnosti koupit pěti hracích fee na hřiště a k tomu

jedno fee zdarma. Fee je částka, kterou hráč zaplatí za návštěvu a hraní na golfovém hřišti. Klub by také mohl uspořádat propagační akce, jako je například sleva na roční členství pro nové členy, nebo uspořádání otevřených dnů, kde by si potenciální členové mohli vyzkoušet tréninkové plochy s pomůckami, které by klub poskytl zdarma.

Tyto akce a různé balíčky by mohly do klubu nalákat nové zájemce o hraní golfu a mohli by se tak stát novými členy Greensgate golf clubu.

7.2 ST – strategie

Předsednictvo a valná hromada klubu by mohly vytvořit dotazník pro členy klubu, aby zjistili, jak jsou v klubu členové spokojeni nebo co by chtěli vylepšit. Z tohoto dotazníku by pak byly vyvozeny závěry, kde by se klub mohl zlepšit.

- **Vytvoření dotazníku pro členy klubu k získání zpětné odezvy**

Vedení klubu by vytvořilo elektronický dotazník, který by jednotlivým členům poslal e-mailem. V dotazníku by byly uzavřené a škálové otázky, kde by členové například hodnotili úroveň kvality hřiště nebo zda jsou spokojeni s tréninkovým zázemím. Na konci dotazníku by měl dotazovaný možnost napsat libovolnou poznámku nebo návrh ke zlepšení služeb, kvality hřiště atd. Z výsledků by pak vedení klubu vyvodilo závěry a zaměřilo by se na část klubu s nejvíce nedostatky.

7.3 WO – strategie

Klub by mohl své slabé stránky eliminovat příležitostmi, které má možnost využít. Greensgate golf club by se mohl více zaměřit na poskytnutí většího tréninkového zázemí pro své členy v zimním období, kdy jsou veškeré tréninkové plochy uzavřeny. Dále má klub možnost nabízet jiné sportovní aktivity. Akciová společnost má k dispozici pozemky, které by si klub mohl pronajmout nebo je odkoupit a mohl by na těch pozemcích nechat postavit tenisové a volejbalové kurty. Dále by v nevyužitých prostorech, které se nachází v halách, kde se skladuje veškerá technika na údržbu golfového hřiště, mohl uschovávat jízdní kola a mohl by je za úplatu pronajímat.

- **Rozšíření a vyčlenění části hřiště pro provoz zimní sezóny**

Klub nabízí ke hře momentálně 18 jamek na mistrovském hřišti a dalších šest jamek můžou členové využívat ke hře na přilehlé akademii. V zimním období je

vstup na veškeré travnaté plochy zakázán, tudíž je skoro nulová možnost tréninku. Akciová společnost Plzeňský golf park a.s. vlastní okolo hřiště pozemky, které byly zakoupeny z důvodu rozšíření hřiště o dalších devět jamek. Než by se nových devět jamek vystavělo, mohli by členové v zimním období využívat ke hře šesti jamkovou akademii, kterou momentálně mohou využívat pouze členi Dětské akademie. Po dokončení výstavby nových devíti jamek, by mohly právě tyto jamky být využívány v zimních obdobích pro hru a kvalita současného mistrovského hřiště by zůstala zachována. Ovšem provoz by byl závislý na počasí. Pokud by sníh pokrýval hřiště anebo by bylo hřiště podmáčené, tak by vstup na travnaté plochy nebyl povolen. Driving range by v zimním období mohl být otevřený i přes nepřízeň počasí. Ovšem hráči by museli využívat k odpalování podložky, a pokud by podmínky neumožňovaly sběr tréninkových míčů pomocí techniky, tak by si členové museli míče sbírat sami.

- **Zaměření na ostatní sportovní aktivity**

V resortu je nulová nabídka jiných sportovních aktivit. Na pozemcích okolo golfového hřiště by mohlo vzniknout workoutové hřiště, tenisové a volejbalové kurty. Členové Greensgate golf clubu by měli vstupné o 50 % levnější než ostatní návštěvníci.

Jako první je důležité mít pozemek na kterém by se kurty a workoutové hřiště mohly nechat vybudovat. Akciová společnost Plzeňský golf park, od které si Greensgate golf club pronajímá golfové hřiště, má k dispozici velké množství pozemků. Akciová společnost by musela potřebné pozemky klubu prodat, aby realizace byla možná. Dále by musel klub najmout firmu, která by udělala plány pro výstavbu kurtů, kde by měly být obsaženy veškeré specifikace, které klub bude vyžadovat. Příkladem specifikací může být oplocení nebo možnost zastřešení pro provoz zimní sezóny. Následně by plány kurtů předal klub stavební firmě, která by byla schopna výstavbu realizovat. Výstavba by se měla realizovat v letních měsících, kdy by byly příznivější podmínky a kurty by následně byly připraveny pro provoz zimní sezóny, kdy by vstup byl vyšší než v letním období.

Celou realizaci projektu by si měla vzít na starost jedna pověřená osoba z klubu (například člen předsednictva zapsaného spolku), nebo si najmout někoho

externě, aby dohlížel na realizaci projektu. Tato osoba by vyjednala všechna potřebná povolení ke stavbě, našla by firmu pro návrhy plánu a samotnou výstavbu kurtů.

Kurty by byly celkově tři, dva kurty by byly tenisové a měly by pevný povrch a jeden kurt by sloužil pro hraní volejbalu a měl by písčité povrch. Všechny kurty by disponovaly osvětlením. Celková časová náročnost se odvíjí od doby potřebné pro získání stavebního povolení a najmutí firem pro návrh plánů a výstavbu. Následně by samotná výstavba vzhledem k velikosti trvala 8 až 12 týdnů, ale délka výstavby by mohla být ovlivněna několika faktory jako jsou počasí nebo dostupnost stavebních materiálů.

Předběžné náklady na realizaci projektu by byly kolem 2 500 000 Kč. Výstavba kurtů by stála 1 500 000 Kč a koupě pozemků by stála 1 000 000 Kč ($1 \text{ m}^2 = 1000 \text{ Kč}$). Návratnost této investice by se odvíjela od ceny vstupu a členství, které by klub nabízel na dané kurty. Dále je příjem závislý na ceně elektřiny a počasí. Pesimistický odhad je, že při využívání kurtů v letním období, kdy není zapotřebí zastřešení a vstup by stál 100 Kč na osobu na tenisové kurty a pronájem volejbalového kurtu by stál 300 Kč na hodinu, by klub generoval zisk přibližně 1 700 Kč denně jen na vstupech. Celkové příjmy na vstupech by byly 340 000 Kč za letní sezónu. Klub by mohl nabídnout kurty i trenérům, kteří by podobně jako golfoví trenéři platili za pronájem plochy pro vykonávání trenérské činnosti. Částka, kterou by trenéři klubu platili, by se odvíjela od časové vytiženosti, kterou by trenéři vyžadovali. Klub by po trenérech vyžadoval částku 7 000 Kč v letních měsících. Kdyby v klubu byl jeden trenér, který by platil nájem osm měsíců v roce, tak by příjem byl 56 000 Kč. Dále by klub mohl nabízet sezónní členství pro hráče za 2500 Kč. Kdyby si členství zakoupilo 30 hráčů, příjem by činil 75 000 Kč. Celkové roční příjmy jsou odhadovány na 471 000 Kč ročně. Na základě dostupných dat a vzhledem k současné situaci ve světě, je lepší počítat s pesimistickým odhadem, při kterém by i tak klub generoval zisk.

Náklady by zahrnovaly elektřinu na osvětlení a údržbu kurtů, jako například uhrabání volejbalového kurtu, udržování čistoty a detailnější čištění ploch dvakrát ročně. Veškerou techniku, která je potřeba pro údržbu kurtů, klub již

má, a zaměstnanci tohoto klubu by prováděli i údržbu kurtů. Celkové náklady na provoz jsou odhadnuty na 50 000 Kč.

Přibližná doba návratnosti této investice při pesimistickém scénáři je odhadována na šest až sedm let při plánovaném průběhu příjmů a nákladů.

Pokud by byl velký zájem o členství a o provoz zimní sezóny ze strany členů, mohl by klub investovat do koupě haly, která by se nafoukla přes kurty.

- **Zřízení půjčovny kol**

Svou polohou nabízí klub ideální podmínky pro cyklistický výlet. Hráči při vícedenních pobytech by mohli mít i jiné sportovní využití než jen hraní golfu. Klub by nabízel zapůjčení kola samostatně nebo za zvýhodněnou cenu k zakoupenému hracímu fee na golfovém hřišti. K zapůjčenému kolu by zákazník dostal seznam zajímavých míst v okolí, které jsou dosažitelné po přilehlých cyklostezkách. V nabídce by byla obyčejná horská kola, tak i elektrokola. Kola by byla uskladněná v přilehlé hale, kde se nachází klece na uschování holí a ručních vozíků.

Pro levnější nákup jízdnic kol by klub mohl navázat spolupráci buď s prodejnou nebo přímo s konkrétním výrobcem jízdnic kol. Výměnou za slevu na koupi jízdnic kol by firmě, která by je poskytla, Greensgate golf club zařídil reklamu ve svém klubu a servisoval by je jenom u dané firmy.

7.4 WT – strategie

Greensgate golf club má nízkou úroveň propagace a jeho sociální sítě jsou málo aktivní oproti jiným golfovým klubům (viz kapitola 5.2). Reklamou by se klub mohl dostat do povědomí širší veřejnosti a mohl by přivést nové hráče golfu do svého klubu. V dnešní internetové době jsou sociální sítě nejlepším místem, jak se zpropagovat. Sociální sítě Greensgate golf clubu jsou málo aktivní a členové se se zpožděním dozvídají informace o provozu hřiště či různých akcích, které klub pořádá.

- **Investovat do propagace za účelem vyšších finančních příjmů**

Greensgate golf club se díky úspěchům své mládeže z minulých let stal hlavním sponzorem mládežnického golfu v Plzeňském kraji. Veškeré sportovní veletrhy v Plzeňském kraji, kde je golf zastoupen sponzoruje Greensgate golf club. Klub by se mohl například propagovat v přestávkovém programu plzeňského hokejového klubu HC Škoda Plzeň, kde je jedním z hlavních sponzorů i majitel

Greensgate golf clubu. Soutěž v přestávkovém programu by spočívala v tom, že by soutěžící z určeného místa střílel do otvoru v bráně a mohl by vyhrát zapůjčení golfových holí, společně s tréninkovou lekcí golfu od vybraného trenéra z Greensgate golf clubu. Pokud by soutěžící otvor v bráně ani jedním pokusem netrefil, tak by dostal věcné ceny nebo poukaz o určité peněžní hodnotě na vypůjčení holí nebo na tréninkovou lekcí golfu s trenérem v Greensgate golf clubu. Tato soutěž a reklama by mohly přivést nové členy do golfového klubu.

Sociální sítě klubu jsou oproti konkurenci málo aktivní, takže by byla potřeba někoho pověřit o správu sociálních sítí. Momentálně klub na své sociální sítě a webové stránky nepřidává pravidelně aktuality nebo je přidává se zpožděním. Klub by na svoje stránky mohl dávat aktuality ohledně provozu hřiště. Například, v jaké dny se konají turnaje na hřišti, zda je hřiště otevřeno, nebo různé výhodné nabídky. O správu sociálních sítí by se mohl starat někdo z členů Greensgate golf clubu, který chodí na střední nebo vysokou školu a měl by to jako brigádu při studiu. Klub by nemusel zaměstnávat nového zaměstnance, který by požadoval plný úvazek a tuto pozici by mohl nabídnout libovolnému studentovi, který je členem klubu.

8 Závěr

Z provedené analýzy managementu Greensgate golf clubu vyplývá, že oblasti organizování, plánování a vedení lidí potřebují úpravy, aby fungovaly efektivněji. Hlavním cílem bakalářské práce bylo odhalit nedostatky managementu a učinit opatření. Klub se potýká i se špatnou výkonností svých družstev, a to konkrétně s výkony mužského týmu v extralize a s týmovými výkony mládeže. Dále klub v současné době nejvíce ohrožuje ekonomická situace, která zapříčinila úbytek členů. Klubu by se doporučila strategie SO navázání spolupráce s fitness centry a strategie WO zaměření na jiné sportovní aktivity.

V posledních letech se výkony hlavních týmů postupně zhoršují a poslední čtyři roky nepatří mezi favority na vítězství v týmových soutěžích. Postupem času většina hráčů mužského A – týmu, kteří tvořili stálé jádro týmu, končí s vrcholovým golfem nebo odchází na studium do zahraničí. Dříve se musela být splněna určitá kritéria, aby byl hráč do týmu nominován a mohl klub reprezentovat, ale nyní se nachází v nominacích i hráči, kteří skoro netrénují a věnují golfu minimum času. Hlavním cílem mužského A – týmu pro nadcházející sezónu (2023) je udržení nejvyšší soutěže a zakomponování mladých a nezkušených hráčů do týmu z důvodu získání zkušeností do dalších let. Ženský tým, který v sezóně 2023 posílí dvě mladé hráčky, bude hrát druhou nejvyšší soutěž a má za cíl postup do extraligy.

V současné době odrostla „zlatá generace“ Greensgate golf clubu, která získala největší a zároveň jediné mládežnické úspěchy klubu. Greensgate golf club různými programy pracuje na získání nových talentů, ze kterých by byly v budoucnu opory hlavních A – týmů. Poslední mládežnický týmový úspěch byl v roce 2018, kdy tým chlapců do 18 let vyhrál zlaté medaile na Mistrovství České republiky týmů do 18 let. Od té doby klub zaznamenává pouze individuální úspěchy svých členů, ale na týmové úspěchy stále čeká. Cíl na sezónu 2023 je získání medaile z jakékoliv mládežnické týmové soutěže.

Marketing klubu, ale i celkově golfu jako takového je na nízké úrovni a měly by se zrealizovat rozsáhlé změny, které by golf dostaly do povědomí širší společnosti. Samotný Greensgate golf club investuje do propagace například realizací stánků na různých sportovních dnech pro veřejnost, kde si návštěvníci mohou vyzkoušet odpaly do sítě, kterou Greensgate golf club společně s veškerými pomůckami a trenéry poskytl pro danou akci. Ovšem tato propagace, která probíhá jednou či dvakrát ročně

jen několik dnů je málo, aby klub získal další zájemce o hraní golfu. Klub, ale i celá Česká golfová federace, by mohly investovat více do reklam, které by ukázaly, že v daném okolí je možnost si vyzkoušet hraní golfu. V České republice se každý rok koná turnaj, který je součástí nejprestižnější profesionální evropské série turnajů. Bohužel reklam, které by na danou událost upozornily je nedostatek.

Kontroly v klubu by se měly provádět častěji, než tomu je doposud. Manažerka klubu by měla zjišťovat situace jednotlivých úseků jednou měsíčně v určeném datu. Například každý šestý den v měsíci by vedoucí jednotlivých úseků sepsali seznam věcí, které jsou potřeba k vykonávání činnosti. Toto opatření by mělo přispět k efektivnějšímu vykonávání práce jednotlivých úseků.

Nejvíce by klubu z hlediska propagace a rozšíření členské základny pomohlo navázání spolupráce s fitness centry. Tato spolupráce by se vyplatila jak klubu, tak i partnerskému fitness centru. Majitel největšího řetězce fitness center v Plzni je zároveň členem Greensgate golf clubu, takže by bylo časově náročnější pouze domluvení podmínek spolupráce. Dále by se klub měl zaměřit i na jiné sportovní aktivity, aby byl schopen svým členům nabídnout co nejširší nabídku služeb. Postavení tenisových a volejbalových kurtů by vedlo k dalším příjmům a k rozšíření členské základny.

Seznam použitých zdrojů

- Bělohávek, F. (2001). *Management*. Rubico.
- Blažek, L. (2014). *Management Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Grada.
- BusinessInfo (2017). *Obchodní korporace*. Dostupné 13.3. 2023 z <https://www.businessinfo.cz/navody/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-!&chapter=1>
- Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Olympia.
- Čáslavová, E. (2020). *Management a marketing sportu 21. století*. Ekopress.
- Davis, C. L., & Robinson, D. (2020). *Non profit management: Principles and practice*. Sage Publications.
- Donnelly, J.H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management* (přeložil Václav Dolanský, přeložil Josef Koubek). Grada.
- Golf klub Plzeň-Dýšina z. s. (2016). *Stanovy spolku Golf klub Plzeň-Dýšina*. Dostupné 12. 3. 2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=42585162&subjektId=799585&spis=505072>
- Hendl, J., (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* (4. vyd.). Portál.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). *Work motivation: past, present and future*. Taylor & Francis.
- Latham, G. P. (2012). *Work motivation: History, Theory, Research, and Practice*. SAGE Publications.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. Grada.
- Plzeňský golf park a.s. (2016). *Stanovy akciové společnosti Plzeňský golf park, a.s.* Dostupné z 12.3. 2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=46766487&subjektId=166820&spis=473361>
- Prukner, V. (2014). *Manažerské dovednosti*. Univerzita Palackého v Olomouci.
- Robbins, S. P., Bergman, R., & Coulter, M. K. (2017). *Management* (8th ed.). Pearson Education Australia.
- Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Západočeská univerzita v Plzni.

Veber, J., Fotr, J., Kotoučová, J., Malý, M., Mládková, L., Nový, I., Němec, P., Švecová, L., & Vodáček, L. (2011). *Management Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. Management Press.

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. Management Press.

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (1996). *Management teorie a praxe pro 90. léta*. Management Press.

Zákon č. 89/2012 Sb. (2014). *Zákon občanský zákoník v platném znění*. Dostupné 27.2. 2023 z <https://www.mesec.cz/zakony/obcansky-zakonik-2014/f4579517/-aktualni-zneni>

Zákon č. 90/2012 Sb. (2014). *Zákon o obchodních korporacích v platném znění*. Dostupné 28.2. 2023 z <https://www.mesec.cz/zakony/obchodni-zakonik-2014/uplne/>

Seznam tabulek

Tab. 1: Komplexní dělení cílů	11
Tab. 2: Stav členské základny (2022).....	28
Tab. 3: SWOT matice	49

Seznam obrázků

Obr. 1: Sekvenční a paralelní manažerské funkce.....	9
Obr. 2: Složení představenstva Plzeňský golf park a.s.	24
Obr. 3: Složení dozorčí rady Plzeňský golf park a.s.....	25
Obr. 4: Organizační struktura jednotlivých úseků v Plzeňském golf parku a.s.....	25
Obr. 5: Složení předsednictva Greensgate golf clubu.....	33
Obr. 6: Zdroje financování Greensgate golf clubu v roce 2022	37
Obr. 7: Počet zakoupených členství AKTIV v Greensgate golf clubu v letech 2015-2023	38
Obr. 8: Počet zakoupených Udržovacích členství v Greensgate golf clubu v letech 2015-2023	39
Obr. 9: Poměr zakoupených Udržovacích členství a členství AKTIV	40

Abstrakt

Pěč, J. (2023). *Management sportovní organizace* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Tato bakalářská práce se zabývá fungováním managementu sportovní organizace Greensgate Golf & Leisure Resort a detailněji se zaměřuje na fungování spolku Greensgate golf club. Nejdříve byla provedena charakteristika organizace a následně analýza jednotlivých manažerských funkcí, které jsou v klubu vykonávány. Následně se autor v práci více zaměřuje na fungování Greensgate golfu clubu a analyzuje vnitřní a vnější faktory, které klub ovlivňují. Z této analýzy jsou následně vyvozeny čtyři strategie ke zvýšení výkonnosti klubu, kde jsou jednotlivé postupy popsány. Provedeným výzkumem autor zjistil, že marketing a sportovní výkony družstev jsou slabé a je potřeba pracovat na zlepšení těchto sekcí. Manažerské funkce vyžadují malé úpravy, například kontroly by měly být prováděny častěji. Na konci bakalářské práce byly klubu navrženy strategie, na které by se měl zaměřit.

Klíčová slova: management, sport, opatření, strategie, klub

Abstract

Pěč, J. (2023). *Sports organization management* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

This bachelor's thesis deals with the management of the Greensgate Golf & Leisure Resort sports organisation, and search for more detail at the operation of the Greensgate Golf Club. Firstly, a characteristic of the organisation was carried out, followed by an analysis of the various management functions that are performed at the club. Then, the thesis focuses more on the functioning of Greensgate golf club, and analyses the internal and external factors that affect the club. From this analysis, are derived four strategies to improve the performance of the club, where individual procedures are described. Author has found that the marketing and sports performance of the teams are weak, and work is needed to improve these sections. The management functions require small adjustments, for example, inspections should be carried out more frequently. At the end of the bachelor's thesis, strategies were suggested for the club to focus on.

Key words: management, sport, measure, strategy, club