

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Marketingová strategie tenisového klubu Start Tenis Liberec

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Josef Voráček

Vypracovala:

Bc. Kateřina Vaňková

Praha, duben 2015

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje i literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....

podpis diplomanta

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Ráda bych vyjádřila své poděkování vedoucímu práce Mgr. Josefu Voráčkovi za odborné rady a informace týkající se problematiky marketingových strategií, které mi poskytl v průběhu vedení mé diplomové práce. Dále bych touto cestou chtěla poděkovat zástupci tenisového klubu Start Tenis Liberec Tomáši Ježkovi i všem ostatním respondentům, kteří se na výzkumu podíleli, mým rodičům a blízkým za podporu během celé doby mého studia.

Abstrakt

- Název:** Marketingová strategie tenisového klubu Start Tenis Liberec.
- Cíle:** Tato diplomová práce si klade za cíl marketingovou analýzu tenisového klubu Start Tenis Liberec. Hlavním cílem diplomové práce je zjištění aktuální marketingové situace tenisového klubu a navrhnutí strategie, která zajistí jeho lepší budoucí vývoj.
- Metody:** Pro výzkum a získání potřebných informací byla aplikována PEST analýza, SWOT analýza, analýza konkurence a analýza zdrojů.
- Výsledky:** Práce popisuje současnou situaci marketingu v tenisovém klubu. V závěrečné části je na základě Ansoffovy strategie navrhnutá nová strategie zajišťující lepší prosperitu a fungování tenisového klubu v Liberci.
- Klíčová slova:** Marketingová strategie, konkurence, PEST analýza, SWOT analýza, tenis, zákazník.

Abstrakt

Title: Marketing strategy of the tennis club Start Tennis Liberec.

Objectives: This diploma work targets on marketing analysis of the tennis club Start Tennis Liberec. The main objective of the work is to find out the current marketing situation of the tennis club and suggest a strategy, which guarantees its better future progress.

Methods: For the research and getting necessary informations, following analysis have been applied: PEST, SWOT, competition and resources analysis.

Results: The work describes the current situation of the marketing in the tennis club. In the final part, based on Ansoff's strategy, the new strategy have been suggested, which guarantees better prosperity and functioning of the tennis club in Liberec.

Keywords: Competition, customer, marketing strategy, PEST analysis, SWOT analysis, tennis.

Obsah

1	ÚVOD	10
2	CÍLE PRÁCE	12
2.1	Cíle.....	12
2.2	Úkoly	12
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
3.1	Marketing.....	13
3.1.1	Kdo provádí marketing.....	13
3.1.2	Co je předmětem marketingu	14
3.2	Vývoj marketingových koncepcí	14
3.2.1	Základní marketingové koncepce.....	14
3.3	Marketingové strategie	16
3.3.1	Vize, poslání a stanovení cílů a soulad s marketingovou strategií.....	16
3.4	Členění marketingových strategií	19
3.4.1	Parciální strategie	21
3.4.1.1	Ansoff	21
3.4.1.2	Kotler	22
3.4.1.3	Porter.....	24
3.4.1.4	Gilberta a Strebel	25
3.4.2	Integrované strategie	26
3.4.2.1	Beckerův systém strategie.....	26
3.4.2.2	Backhaus	27
3.4.2.3	Haedrich a Tomczak	27
3.5	Marketingové strategické plánování.....	28
3.5.1	Fáze marketingového strategického plánování	29
3.5.1.1	Fáze analýzy a prognózy.....	29
3.5.1.2	Cíle a strategie podnikatelských oborů	31
3.5.1.3	Určení strategie subjektů trhu	31
3.5.1.4	Zhodnocení a volba strategie	32
3.5.1.5	Strategické rozpočtování.....	33
3.5.1.6	Implementace strategií	34
3.5.1.7	Kontrola strategie.....	34
3.5.2	Význam marketingového strategického plánování	34

3.6	Hodnocení strategie	35
4	METODOLOGIE.....	37
4.1	Analýza makroprostředí	37
4.1.1	PEST analýza	37
4.1.2	Význam PEST analýzy.....	37
4.2	Analýza mikroprostředí	39
4.2.1	Analýza konkurence	39
4.3	Analýza vnitřního prostředí	39
4.3.1	Analýza zdrojů	39
4.4	SWOT analýza.....	39
4.4.1	Význam SWOT analýzy.....	40
4.5	Ansoffova strategie.....	41
5	ANALÝZA TENISOVÉHO KLUBU START TENIS LIBEREC.....	42
5.1	Představení klubu	42
5.2	Analýza zdrojů klubu Start Liberec.....	42
5.2.1	Hmotné zdroje	42
5.2.1.1	Areál klubu.....	42
5.2.2	Lidské zdroje	43
5.2.2.1	Orgány klubu	43
5.2.2.2	Hráči působící v klubu	43
5.2.2.3	Trenéři působící v klubu	44
5.2.3	Finanční zdroje	44
5.2.3.1	Náklady a výnosy klubu.....	44
5.2.4	Nehmotné zdroje	46
5.2.4.1	Historie a vznik klubu (tradice)	46
5.2.4.2	Účast v soutěžích	47
5.2.4.3	Úspěchy klubu	47
5.2.5	Shrnutí analýzy zdrojů	48
5.3	PEST analýza klubu Start Liberec.....	49
5.3.1	Legislativní faktory	49
5.3.2	Politické faktory	50
5.3.3	Ekonomické faktory	50
5.3.4	Sociálně-kulturní faktory.....	51
5.3.5	Ekologické faktory	51

5.3.6	Technologické faktory.....	52
5.3.7	Podnikatelský faktor.....	52
5.3.8	Shrnutí PEST analýzy	53
5.4	Analýza konkurence klubu Start Liberec	55
5.5	SWOT analýza klubu Start Liberec.....	57
5.5.1	Silné stránky.....	57
5.5.2	Slabé stránky	59
5.5.3	Příležitosti.....	60
5.5.4	Hrozby.....	62
5.5.5	Shrnutí SWOT analýzy	63
6	NÁVRH NOVÉ STRATEGIE TENISOVÉHO KLUBU START TENIS LIBEREC	68
6.1	Ansoffova strategie.....	68
6.1.1	Rozvoj trhu	68
6.1.1.1	Týdenní tenisové kempy	69
6.1.2	Rozvoj produktu.....	72
6.2	Odhad nákladů a výnosů při aplikaci dané strategie	73
6.2.1	Shrnutí odhadovaných nákladů a výnosů strategie rozvoje trhu.....	77
7	ZÁVĚR.....	78
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	80
	SEZNAM GRAFŮ, TABULEK A OBRÁZKŮ	85
	SEZNAM PŘÍLOH.....	86

1 ÚVOD

Můžeme říct, že sport je v dnešní době významným sociálním fenoménem, zaujímajícím velmi důležité místo ve společnosti. Jedná se o nejrozšířenější volnočasovou aktivitu, která obohacuje životy lidí o řadu pozitivních aspektů například v oblastech zdraví, sociální interakce, aj.

Chce-li být sportovní organizace, zajišťující právě tyto služby pro veřejnost, úspěšná a dominantní na trhu sportovních služeb musí využívat marketing, a to ať už spontánně nebo intuitivně. Společnosti se na trhu vyskytují v obrovském konkurenčním boji, a tak je nutné využívat všech dostupných prostředků k dosažení co nejlepších výsledků. Výrobky již nejsou prodávány jen na základě svých základních vlastností, ale právě dobrý marketing, může zajistit, že se daná společnost stane tou nejlepší v oboru.

Tématem této diplomové práce je Marketingová strategie vybrané sportovní organizace. V našem případě půjde konkrétně o liberecký tenisový klub Start Tenis Liberec. Důvodů pro výběr právě tohoto klubu se nabízí hned několik. Za ten nejdůležitější lze považovat celkovou situaci klubu, tj. například relativně malý podíl, který klub zaujímá na tenisovém trhu v ČR, úzkou základnu, ale například i ne příliš vyhovující a dostačující areál klubu.

Cílem této práce je analyzovat a zhodnotit marketingovou situaci klubu. Dílčím cílem je návrh změn, jejichž prostřednictvím by společnost mohla lépe obstát v boji s konkurencí, zvýšit svou dominanci na trhu a v konečném důsledku i navrhnout lepší a vhodnější marketingovou strategii pro daný klub.

Práce bude zpracována na základě rešerší nejrůznějších odborných literatur, bude využito konzultací a poskytování informací přímo z klubu Start Tenis Liberec a především budou využity fakta získané z jednotlivých analýz (PEST analýza, SWOT analýza, analýza konkurence, ale také analýza zdrojů), které budou v průběhu práce provedeny.

V teoretické části práce se zaměříme na pojem marketing, co obnáší, v čem marketing spočívá, kdo ho vykonává apod., Poté se již přesuneme k marketingovým strategiím, jakožto ústřednímu tématu této práce. Opět se zde budeme nejprve věnovat pojmu marketingová strategie, uvedeme hlavní důvody důležitosti a nezbytnosti implementace strategií pro sportovní podniky, a následně provedeme hlubší charakteristiku jednotlivých typů strategií.

Věnovat se zde budeme například i marketingovému strategickému plánování, jelikož právě strategické plánování je úzce spojeno s tvorbou marketingové strategie. V praktické části si nejprve krátce představíme tenisový klub, jeho historii a vznik, uvedeme jednotlivé orgány klubu, seznámíme se s jeho jednotlivými členy, s jejich úspěchy a neopomeneme ani uvést a rozebrat rozpočet klubu, neboť právě rozpočet bude jakýmsi pomyslným odrazovým můstkem pro následné navrhnutí vhodné marketingové strategie tenisového klubu.

Jak všichni jistě víme, marketingová strategie může být úspěšná pouze za předpokladu, že je založena na důkladné analýze všech dostupných informací. Proto se v dalším kroku práce budeme věnovat situační analýze, analýze vnějšího a vnitřního prostředí, ale i například konkurenčnímu postavení společnosti, apod.

V závěrečné části práce budeme vycházet z Ansoffovy strategie. Aplikací této strategie na daný tenisový klub, se pokusíme navrhnout jistá opatření či zcela novou strategii, která následně povede ke zlepšení marketingové situace tenisového klubu Start Tenis Liberec.

2 CÍLE PRÁCE

2.1 Cíle

Cílem této práce je vytvoření marketingové strategie pro tenisový klub Start Tenis Liberec, ke zlepšení jejich marketingové situace a pozice na trhu.

2.2 Úkoly

Pro vytvoření vhodné a vyhovující marketingové strategie je nutné provést celou škálu analýz a dílčích kroků, které jsou blíže specifikovány a rozebrány v odborné literatuře věnující se obecnému marketingu a managementu, a marketingu a managementu v oblasti sportu. Jednotlivé kroky postupu tvorby marketingové strategie tvoří úkoly této diplomové práce. Jedná se především o:

1. analýza současné marketingové situace klubu Start Tenis Liberec, a to prostřednictvím následujících analýz: PEST analýzy, SWOT analýzy, analýzy konkurence, analýzy zdrojů,
2. stanovení cílů klubu, jejichž realizace bude pro podnik reálná,
3. na základě Ansoffovy strategie, bude sestavena marketingová strategie vedoucí ke zlepšení celé marketingové situace klubu Start Tenis Liberec.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Marketing

Zaměříme-li se na marketing z historického pohledu, dalo by se říct, že se začal formulovat na přelomu 19. a 20. století v USA a to, jako reakce na rozvoj průmyslové ekonomiky.

Marketing ovlivňuje každého z nás, je vlastně prostředkem, pomocí kterého se rozvíjí a zprostředkovává blahobyt lidí. Všichni lidé i společnosti se (formálně či neformálně, vědomě či nevědomě) zabývají nesčítelným množstvím činností, které můžeme nazývat marketingem. Důležitost dobrého marketingu stále roste a je nezbytnou součástí pro úspěšnost podniku.

Je důležité si uvědomit, že dobrý marketing není výsledkem náhody, ale důsledkem důkladného a svědomitého plánování a provedení. Celá oblast marketingu se neustále vylepšuje a přetváří, aby byla větší šance na úspěch. Kotler (2003) ve svých publikacích zastává názor, že marketing je jak uměním, tak i vědou a mezi jeho teoretickou a tvořivou stránkou existuje neustálé napětí.

Hlavním cílem marketingu není prodat to, co se zrovna vyrábí, ale vyrábět a dodávat výrobky a služby, o které zákazníci stojí, které si koupí a které následně uspokojí jeho potřeby.

3.1.1 Kdo provádí marketing

Osoby zabývající se činností v oblasti marketingu, nazýváme marketér. Marketér je tedy člověk, který pátrá po reakci (pozornosti, nákupech, hlasech, darech) jiných, jimž říkáme perspektivní zákazníci. Pokud se tyto dvě strany pokoušejí navzájem něco prodat, provádí obě marketing.

Hlavním úkolem marketéra je tedy dokázat obratně stimulovat poptávku po produktech společnosti, tzn. poptávku řídit. Pokoušejí se ovlivnit úroveň, načasování a skladbu poptávky, za účelem splnění cílů společnosti. To znamená, že lidé v marketingu musí odhalit skrytou příčinu stavu poptávky a následně přijít s akčním plánem na přesun poptávky do tíženého žádoucího stavu (Kotler, 2001).

3.1.2 Co je předmětem marketingu

Marketingoví pracovníci či celé marketingové týmy se zabývají marketingem, který spočívá zpravidla v deseti typech entit. Dědková ve spolupráci s Honzákovou (2009) uvádějí následující oblasti/entity marketingu:

- výrobky, služby, události, zážitky, osoby, místa, majetek, organizace, informace, ideje.

Pro přesnější vymezení tohoto pojmu uvádíme jednu z dostupných a užívaných definic. Za nejpřesnější a nejužitečnější, jsme zvolili definici Kotlera (2001, s. 25), která se zdá, že celou problematiku marketingu nejlépe vystihuje:

„Marketing (management) je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací.“

Součástí marketing managementu je však i strategický marketing. Ke strategickému marketingu a strategiím, jako takovým, se dostaneme v průběhu práce a jednotlivé problematiky podrobně rozebereme.

3.2 Vývoj marketingových koncepcí

3.2.1 Základní marketingové koncepce

Postupem času došlo k vytvoření několika základních typů koncepcí marketingové činnosti. Jednotlivé koncepce jsou charakteristické rozdílným počínáním, jak zákazníků (zaměřují se na různé preference), tak podniků (orientují se na různé oblasti výroby). Přestože se názory jednotlivých autorů v dané problematice trochu rozcházejí, pokusíme se na základě dostupných materiálů celou věc v této kapitole alespoň částečně objasnit.

Švandová (2005) ve své tvorbě uvádí 5 základních marketingových koncepcí:

a) výrobní koncepce

Zákazníci upřednostňují produkty, které jsou pro ně dostupné z hlediska místa, času, ale i nízké ceny. Podniky se zaměřují na dosažení vysoké efektivnosti výroby a kladou důraz na nízké náklady na jednotku produkce.

b) výrobní koncept

Zákazníci preferují kvalitu produktu (vyjádřená např. značkou, designem, apod.), za niž jsou ochotni zaplatit vyšší cenu. Podniky se orientují na inovaci produktů.

c) prodejní koncept

Zákazníci koupí to, co podnik vyrobí (budou-li produkty dostatečně podporovány komerční komunikací a prodejním úsilím). Prodejně orientovaný podnik vyvíjí agresivní formy prodeje a komunikace.

d) marketingová koncept

Zákazníci disponují konkrétními přáními a potřebami. Podniky tak musí provádět průzkumy, předvídat a pomocí produktu se snažit dané potřeby a přání uspokojit.

e) koncept společenského marketingu

Zákazníci oceňují hodnotu produktu. Podstatou činnosti podniku je nabízet produkty s důrazem na racionalitu, zdravotní nezávadnost a bezpečnost spotřeby, jejichž výroba a spotřeba nemá negativní dopad na životní prostředí a nevede k plýtvání se zdroji. Čili jde o udržení si věrných zákazníků a vybudování si s nimi trvalých vztahů.

S postupem času došlo i zde, stejně jako v dalších oblastech marketingu, k určitému vývoji. Důsledkem toho bylo rozšíření marketingových koncepcí o další tři koncepty. Tomuto vývoji se věnuje např. Jakubíková (2013), která rozšířila dosavadní koncepty o koncepty následující:

f) spotřebitelsky orientovaná marketingová koncept

Zboží a služby jsou zde chápány jako prostředky vedoucí k uspokojení potřeb, ne již jako konečné potřeby.

g) cílově orientované marketingové koncept

V této koncepci jde především o splnění hlavních cílů firmy.

h) integrovaný marketingový přístup

Zde jde o koordinaci všech činností spojených s produkcí zboží či služeb, které zahrnují vývoj produktu, výzkum a rozvoj, výrobu, finance, marketing, personalistiku, kontrolu, atd.

3.3 Marketingové strategie

Vytvoření marketingové strategie je dlouhodobý a velmi náročný proces. V této kapitole si rozebereme základní definice a pojmy spojené s tvorbou marketingových strategií, uvedeme základní typy jednotlivých strategií a budeme se věnovat i marketingovému strategickému plánování, které je úzce spojeno s postupem tvorby marketingové strategie. V oblasti marketingu jsou strategie zaměřeny na dosažení konkrétních předem stanovených marketingových cílů, které se vždy týkají určitého prostředí. Zvolená strategie by měla vytyčovat směr činností v oblasti marketingu.

Marketingová strategie tedy charakterizuje směr, který má daná organizace v určitém časovém období sledovat a který zároveň vede k nejúčinnějšímu rozdělení zdrojů pro dosažení stanovených marketingových cílů. Jedná se v podstatě o jednotlivé nástroje marketingového mixu.

Při zpracování marketingové strategie je dobré se inspirovat Blažkovou (2007), čili vycházet z předem připravených analýz vlastní firmy, trhu, konkurence a ze závěrů marketingových výzkumů. Je důležité stanovit několik variant a následně z nich vybrat tu nejvhodnější. V celém procesu jde především o snahu najít a následně vyzdvihnout naše výhody před konkurencí při získávání zákazníků.

K vytvoření správné marketingové strategie jsou podle Kotlera a Kellnera (2007) zapotřebí četné zkušenosti, doprovázené značnou mírou kázně a pružnosti. Podniky se musí jednak nějaké strategie držet, ale zároveň jsou nuceny hledat nové cesty k jejímu neustálému vylepšování.

3.3.1 Vize, poslání a stanovení cílů a soulad s marketingovou strategií

Při stanovování cílů je vždy nutné, aby podnik vycházel z vize a z poslání podniku. V některých publikacích se sice můžeme setkat s názory, že mezi vizí a posláním prakticky neexistuje výrazný rozdíl, avšak s tímto názorem se zcela neztotožňujeme a nyní se pokusíme vysvětlit proč.

Vize vyjadřuje jakýsi obraz budoucnosti firmy, základní směr jejích činností. Důležité je, zde vyzdvihnout její zvláštnosti, výjimečnosti, zkrátka čím se odlišuje od ostatních a čím je jedinečná.

Ve spojení s vizí nás zajímají základní tři cíle, které Barčík (2013) definuje následovně:

1. Vyjasnění obecného směru.
2. Motivování lidí vykročit správným směrem.
3. Rychlé a účinné koordinování úsilí mnoha lidí.

Vize je věrohodným ukazatelem za předpokladu, že odpovídá reálné situaci, možnostem a schopnostem podniku.

Poslání neboli mise popisuje základní funkci firmy v dané společnosti, tzn., že poskytuje informace ohledně toho, co a jak bude firma poskytovat svým zákazníkům a čím se liší od konkurence.

K úplnému proniknutí do celé problematiky je vhodné nahlédnout do publikace Blažkové (2007, s. 26), jejíž definice přesně vystihuje podstatu vize a poslání a oba pojmy tyto pojmy vysvětluje zcela výstižně a zároveň jednoduše.

„Poslání představuje to, co firma dělá (akce), zatímco vize představuje to, co si firma přeje, aby se stalo jako výsledek toho, co dělá (výsledek akce)“.

Poslání je považováno za výchozí a stěžejní bod v procesu hledání a stanovování cílů. Poslání zahrnuje globální dlouhodobé strategické záměry konkrétního podniku, určuje smysl podnikání, stanovuje vztah k ostatním subjektům, uvádí dlouhodobě uznávané hodnoty podniku a kompletně znázorňuje, kam by se firma chtěla dostat. Ve správně formulovaném poslání firmy bychom měli nalézt odpovědi na následující otázky:

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Jaké potřeby a přání zákazníků firma realizuje a co je jejím cílem?
- Kde působí?
- Jakou má filozofii?
- Jaké jsou její přednosti a výhody oproti konkurenci?

Do poslání není dle Strnada (2009) zahrnutý pouze marketing firmy, ale je úzce spojeno i s vrcholovým managementem, musí být schváleno vlastníky firmy, event. správní radou a má často proklamativní charakter.

Můžeme tedy říct, že firmy jsou zakládány proto, aby plnily určité poslání nebo vizi. Tuto vizi formulují různým způsobem.

Kotler uvádí ve své publikaci příklad poslání firmy Mars Company:

„Naším šéfem je zákazník, naši prací je kvalita a naším cílem je hodnota.“

Pro další příklad poslání jsme si vybrali firmu Starbucks a to především kvůli tomu, že je to firma celosvětově prosperující, ale i v souvislosti se zněním jejího poslání. Tato firma stanovila své poslání na základě myšlenky podporovat a rozvíjet lidského ducha:

„jeden člověk, jeden šálek kávy, jedno sousedství“.

Poslední ukázka poslání se týká jedné z TOP firem u nás, o které můžeme prohlásit, že její popularita v ČR je shodná s její popularitou v zahraničí. Jedná se o společnost ŠKODA Auto, jejíž poslání zní:

„jen to nejlepší, co můžeme udělat, jest pro naše zákazníky dosti dobré.“

Na základě předešlého textu můžeme tvrdit, že podnik formou poslání prezentuje oprávněnost své existence, vyjadřuje určitou podnikovou filosofii, která zahrnuje obecné představy cílů, z nichž vychází účel podnikání a základní hodnoty podniku. Nenajdeme zde měřitelné cíle, avšak orientace a postoje.

Poslání jednotlivých firem se liší, jelikož je dáno a ovlivněno:

- postavením firmy v soutěži,
- pozicí firmy z hlediska veřejného mínění (image),
- vlastnickými poměry firmy,
- diverzifikací firmy.

V souvislosti s výše uvedenými parametry, charakteristikami a podmínkami je zřejmé, že jasné a srozumitelné vyjádření konkrétního poslání, může být pro jednotlivé podniky obtížným krokem a představuje nelehký úkol. Je nutné v něm zhodnotit vnitřní podmínky organizace na jedné straně, s podmínkami vnějšího prostředí na straně druhé (Dědková; Strnad, 2009).

3.4 Členění marketingových strategií

V současnosti existuje mnoho marketingových strategií, které můžeme rozdělit do několika skupin podle daných kritérií a oblastí jejich působení.

Tabulka č. 1 - Členění marketingových strategií

Členění strategií	Typy strategií
Dle marketingového mixu:	<ul style="list-style-type: none"> - Výrobní strategie, - Cenové strategie, - Distribuční strategie, - Komunikační strategie.
Růstové strategie:	<ul style="list-style-type: none"> - Strategie podle Ansoffa, - Strategie pro výběr segmentu, - Strategie integrace.
Zaměřené na konkurenci:	<ul style="list-style-type: none"> - Strategie podle Portera, - Bowmanovy strategické hodiny.
Dle velikosti tržního podílu a míry inovace:	<ul style="list-style-type: none"> - Strategie podle Kotlera, - Inovační strategie.
Dle cyklu životnosti trhu:	<ul style="list-style-type: none"> - Zavádění – strategie pro vstup na nové trhy, - Růst – strategie pro rostoucí trhy, - Zralost – strateg. pro zralé a nasycené trhy, - Pokles – strategie pro klesající trhy.
Dle trendu trhu:	<ul style="list-style-type: none"> - Růstové strategie, - Udržovací strategie, - Ústupové strategie.
Dle chování na trhu:	<ul style="list-style-type: none"> - Ofenzivní (proaktivní) strategie, - Defenzivní (reaktivní) strategie, - Obranné strategie, - Expanzivní strategie, - Úhybné strategie, - Bojovné strategie.
Dle chování vzhledem k prostředí, konkurence:	<ul style="list-style-type: none"> - Kooperační strategie, - Konfrontační (konfliktní) strategie.
Další typy strategií:	<ul style="list-style-type: none"> - Strategie positioningu,

	<ul style="list-style-type: none"> - Konkureční strategie zaměřené na odběratele, - Strategie pro celosvětové trhy, - Strategie zaměřené na zprostředkovatele odbytu, - Strategie zaměřené na zájmové skupiny, - Internetové strategie, - Strategie v mezních situacích (zahájení podnikatelských aktivit, krize, restrukturalizace, prodej podniku, apod.)
--	---

Zdroj: Blažková (2007, s. 107-108)

Uvedená tabulka opravdu potvrzuje fakta z úvodu této kapitoly, kde jsme poukazovali na to, že marketingových strategií existuje opravdu mnoho. Z tohoto důvodu se v následujícím textu zaměříme pouze na určité mnou vybrané strategie, které jsou pro podniky významné a často využívané. Tyto strategie můžeme obvykle rozdělit, podle přístupu, do dvou skupin:

- a) strategie zaměřené na trh (parciální),
- b) strategie zaměřené na konkurenci (integrované strategie).

Blažková (2007) správně upozorňuje, že je zapotřebí si uvědomit, že výběr daných marketingových strategií je ovlivněný i velikostí podniku, jelikož malé firmy si zpravidla volí jeden typ, který nejlépe koresponduje s podstatou jejich snahy, zatímco firmy střední a větší se většinou zaměřují na více typů strategií. Výrobní portfolio a rozsah služeb je u větších firem rozsáhlejší a komplexnější a zároveň působí na více trzích, které se nacházejí v různých fázích životního cyklu.

3.4.1 Parciální strategie

3.4.1.1 Ansoff

Ansoffova strategie, neboli také Ansoffova matice, vznikla v roce 1966 a vyjadřuje matici produkt/ trh. Strategie, které jsou v této matici využívány, jsou strategiemi růstovými.

Tento model by měl sloužit takovým podnikům, u kterých není možné použít k dosažení cílů běžně používaných marketingových strategií. Mluvíme zde o parciálním přístupu, jelikož v sobě zahrnuje pouze určitou část strategického rozhodování.

Tabulka č. 2 - Ansoffova matice

Produkty ↓	Trhy →	Stávající	Nové
Stávající		Tržní penetrace	Rozvoj trhu
Nové		Rozvoj produktu	Diverzifikace

Zdroj: Kožená (2007, s. 18)

Pro patřičné vysvětlení jednotlivých typů strategií Ansoffovy matice, je dobré vycházet a základní informace čerpat například z publikace Jakubíkové (2013), která se daným tématem ve své knize hluboce zabývá a s jejímiž názory se nejvíce ztotožňujeme.

Strategie proniknutí na trh (tržní penetrace)

Tato strategie vychází z využití stávajícího tržního potenciálu na daných trzích. Podniky, využívající tržní penetraci, se snaží:

- zvýšit užívání produktu u svých stávajících zákazníků,
- přetáhnout zákazníky od konkurence,
- získat zákazníky, kteří produkt doposud nepoužívali.

Strategie rozvoje trhu

Tento přístup spočívá ve snaze nalézt jeden, případně více, nových trhů, na kterých by podnik mohl nabízet své současné výrobky. Při realizaci této strategie tedy jde především o:

- získání dalších trhů pro odbyt (v oblasti regionálních, národních či mezinárodních trhů),

- získání nových tržních oblastí/ segmentů (speciální provedení výrobků určené konkrétním cílovým skupinám, apod.).

Strategie rozvoje produktu

Tato strategie vychází z předpokladu, že pro stávající trhy budou vyrobeny buď zcela nové produkty, nebo že budou inovovány produkty stávající. Jedná se tedy o:

- inovaci produktů, jakožto reálné novinky na trhu,
- rozšíření aktuální nabídky produktů vývojem jejich nových provedení.

Strategie diverzifikace

Strategie diverzifikace je charakteristická tím, že se směřuje nové produkty na nové trhy. Diverzifikace se projevuje na více úrovních a tak můžeme rozlišovat její následující formy:

- horizontální (rozšíření současných výrobků, o výrobky s nimi věcně souvisejícími),
- vertikální (prohloubení programu výroby),
- laterální, neboli soustředná (vstup do nových oblastí výrobků i trhů).

Jak bylo výše již zmiňováno, Ansoffův přístup je přístup parciální, a tak má několik zásadních nedostatků. Mezi nejvýraznější z nich patří převážně růstový charakter a přílišná všeobecnost. Ansoff ve svých strategiích zcela opomíjí alternativní strategie sbírání a ústupu.

3.4.1.2 Kotler

Koncepce strategií podle Kotlera (1988, 1991, 2001) je orientovaná rovněž parciálně a vymezuje čtyři základní typy strategií, které jsou považovány za postoje, kterých chce firma dosáhnout. Za výchozí bod systematizace Kožená (2007) považuje úsilí firmy o tržní pozici, která je určena podílem na trhu.

V následující tabulce jsou znázorněné výše zmíněné 4 základní typy strategií.

Tabulka č. 3 - Strategie podle Kotlera

Strategie dle Kotlera
- Strategie tržního vůdce (vládce trhu).
- Strategie tržního vyzyvatele.
- Strategie tržního následovatele (souběžce).
- Strategie vyhledávající mezery (obsazování tržních výklenků).

Zdroj: Blažková (2007, s. 138)

Strategie tržního vůdce

Touto strategií se podnik snaží dosáhnout vůdčího postavení na trhu a následně usiluje o udržení si této tržní pozice, především nejrůznějšími inovacemi svých produktů.

Strategie tržního vyzyvatele

Podniky vycházející z této strategie se snaží zvýšit svůj tržní podíl útokem na tržního vůdce nebo naopak na malé podniky v daném odvětví. Tato strategie spočívá ve výrobě výrobků nižší jakosti, prodávané za nižší ceny nebo naopak jde o výrobu špičkových výrobků s důslednými inovacemi, apod.

Strategie následovatele

Tato koncepce je založená na přizpůsobení se konkurenci v daném oboru. Firmy již neusilují o vedoucí postavení na trhu, neboť všichni nemohou konkurovat tržnímu vůdci, naopak se chtějí odlišit. Jde tedy o udržení rovnováhy v odvětví, přičemž se podniky zabývají více rentabilitou než tržním podílem.

Strategie obsazování tržních výklenků

Strategie obsazování tržních výklenků je určena spíše pro menší podniky, které obsluhují takové části trhu, vyžadující speciální schopnosti. Mohou ji využívat i podniky větší, avšak takový typ strategie je pro ně značně neatraktivní.

Přestože tabulka i text, který prezentuje Blažková (2007), zní velmi uspokojivě a vhodně pro realizaci jednotlivých podniků, bohužel i tato koncepce (stejně tak, jako předchozí koncepce p. Ansoffa) je často kritizovaná, a to z důvodů její obecnosti a překrýváním se jednotlivých strategií.

3.4.1.3 Porter

Porterův model (1983) představuje souhrn základních strategických koncepcí. Tyto koncepce sestavil na základě výzkumu základních faktorů konkurence.

Porter vychází z poznatku, že profilování na trhu je možné realizovat prostřednictvím výhody výkonové a nákladové. To znamená, že se můžeme snažit o vedoucí postavení v nákladech (resp. ceně), či použít strategii diferenciaci, (resp. odlišení) nebo můžeme usilovat o úspěšnou strategickou pozici cílením na vhodné tržní segmenty (Blažková, 2007).

Pro přesnější znázornění těchto tří Porterových strategií jsem použila následující tabulku:

Tabulka č. 4 - Konkurenční strategie podle Portera

Stupeň diferenciace výrobků	Vysoký	Zaměření se na diferenciaci	Diferenciace
	Nízký	Zaměření se na náklady	Vedoucí pozice v nákladech
		Úzký	Široký

Rozsah podnikových aktivit

Zdroj: Jakubíková (2013, s. 136)

Ve výše uvedené tabulce Jakubíkové (2013) jsou již sice všechny 3 základní strategie (na nichž Porter staví) znázorněny, avšak pro lepší pochopení, co jednotlivé položky znamenají, se pokusím v následujícím textu tuto problematiku podrobněji vysvětlit.

Strategie nákladového vůdcovství/ strategie nejnižších nákladů

Účelem této strategie je mít co nejnižší náklady na výrobu a distribuci v daném odvětví. Díky tomu mohou firmy nabízet výrobky za nejnižší ceny nebo alespoň za nižší ceny než má konkurence a tak získávají větší podíl na trhu.

Strategie diferenciaci

Strategie diferenciaci spočívá v tom, že firma klade důraz na konkrétní prvek marketingového mixu (např. cenu, jakost, kvalitu, servis), který zákazníci preferují a považují ho za důležitý. Tímto způsobem si vytváří předpoklad pro konkurenční výhodu.

Strategie koncentrace

Podstatou této strategie je podle Jakubíkové (2013) zaměření se na jeden či více užších segmentů trhu místo toho, aby usilovala o trh celý. Toto počínání firmě umožňuje získat o každém vybraném segmentu hluboké znalosti a zároveň může vytvářet bariéry vstupu tím, že ji ostatní firmy budou pokládat za specialistu v oboru.

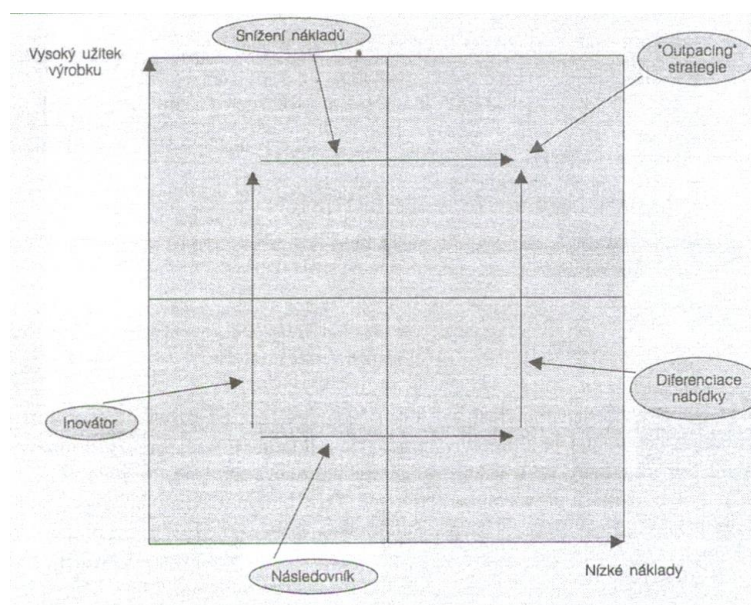
3.4.1.4 Gilberta a Strebel

Ve strategii Gilberta a Strebela (1985) se uplatňuje parciální přístup, který zohledňuje i dynamický vývoj trhu, tzv. outpacing strategy. Pro podniky aplikující tuto strategii je charakteristické to, že v závislosti na specifických parametrech soutěže střídají vůdcovství v jakosti a v nákladech. Tento postup jim zajistí stále konkurenční výhody (Meffert, 1966).

Zjednodušeně můžeme říct, že se jedná o jakýsi koloběh. Podnik, který vstupuje na nový trh, se musí snažit vyrovnat svou kvalitou výrobků té kvalitě, dané v určitém odvětví. Aby podnik mohl konkurovat vůdčím podnikům v jakosti, musí snižovat náklady a tím docílit takové ceny, kterou budou zákazníci akceptovat. Při neúspěchu se pak trh otevře konkurenčně schopnějším podnikům s nízkými náklady. I oni však musí po určité době jakost své produkce zvýšit.

Pro snadnější pochopení problematiky je celý proces znázorněn na následujícím obrázku.

Obrázek č. 1 - Použití strategie "Outpacing" podle Gilberta a Strebela



Zdroj: Meffert (1966, s. 127)

3.4.2 Integrované strategie

3.4.2.1 Beckerův systém strategie

Becker obohatil dosavadní trh o další koncepci marketingových strategií, které však, oproti výše uvedeným, řadíme již do přístupu integrovaného. V této koncepci se podniky zabývají více rozměry a většinou vychází z koncepcí parciálních. Rozlišujeme zde čtyři základní strategie:

- tržního pole (vztah výrobek-trh),
- regulování trhu (prostředky, jakými ovlivňujeme trh),
- tržní parcelace (druh, příp. stupeň diferenciacce při regulaci trhu),
- tržního areálu (možnosti působení strategie), (Meffert, 1966).

Tabulka č. 5 - Systém strategie podle Beckera

Strategické úrovně	Strategická alternativa							
1. Strategie tržního pole	Strategie tržní penetrace <input type="radio"/>		Strategie rozvoje trhu <input type="radio"/>		Strategie rozvoje výrobku <input type="radio"/>		Strategie diverzifikace <input type="radio"/>	
2. Strategie stimulování trhu		Strategie penetrace <input type="radio"/>				Strategie cena-množství <input type="radio"/>		
3. Strategie tržní penetrace	Strategie hromadného trhu					Strategie segmentace		
	(totální) <input type="radio"/>	(parciální) <input type="radio"/>				(totální) <input type="radio"/>	(parciální) <input type="radio"/>	
4. Strategie tržních areálů	Lokál. strategie <input type="radio"/>	Regionál. strategie <input type="radio"/>	Nad-regionál. strategie <input type="radio"/>	Národ. strateg. <input type="radio"/>	Multi-národní strateg. <input type="radio"/>	Mezi-národní strategie <input type="radio"/>	Strategie světového trhu <input type="radio"/>	

Zdroj: Meffert (1966, s. 129)

3.4.2.2 Backhaus

Backhaus (1992) ve své strategii uvádí, že vůdčí maxima, která udávají směr marketingového strategického plánování, můžeme rozdělit do pěti základních dimenzí. Tyto dimenze spočívají v realizace následujících kroků:

1. definování vlastního smyslu podnikání,
2. rozhodnutí o stimulování trhu,
3. zvolení strategie vstupu na trh a odchodu z něj,
4. stanovení tržního areálu (tj. geografické místo, kde bude podnik činný),
5. vybrání marketingového partnera (Meffert, 1966).

Je třeba zmínit, že Backhaus bere, jako jediný z představitelů integrovaných přístupů, v úvahu časový úsek, kdy vstoupit a kdy odejít z trhu.

3.4.2.3 Haedrich a Tomczak

Strategie podle Haedricha a Tomczaka (1990) rozlišuje čtyři základní strategické postupy. Meffert (1966) uvádí následující základní postupy, které jsou ve vzájemně hierarchických vztazích:

1. strategie pozice – určuje tržní pozici, o kterou by se měl podnik snažit,
2. strategie stylu – vymezuje roli, jakou by měl podnik na trhu sehrávat,
3. strategie substance – stanovuje druh strategické výhody, o jakou by měl podnik na trhu usilovat (výhoda spojená s nízkými náklady či spojená s diferenciací),
4. strategie jištění – udává způsob zajištění přítomnosti na trhu.

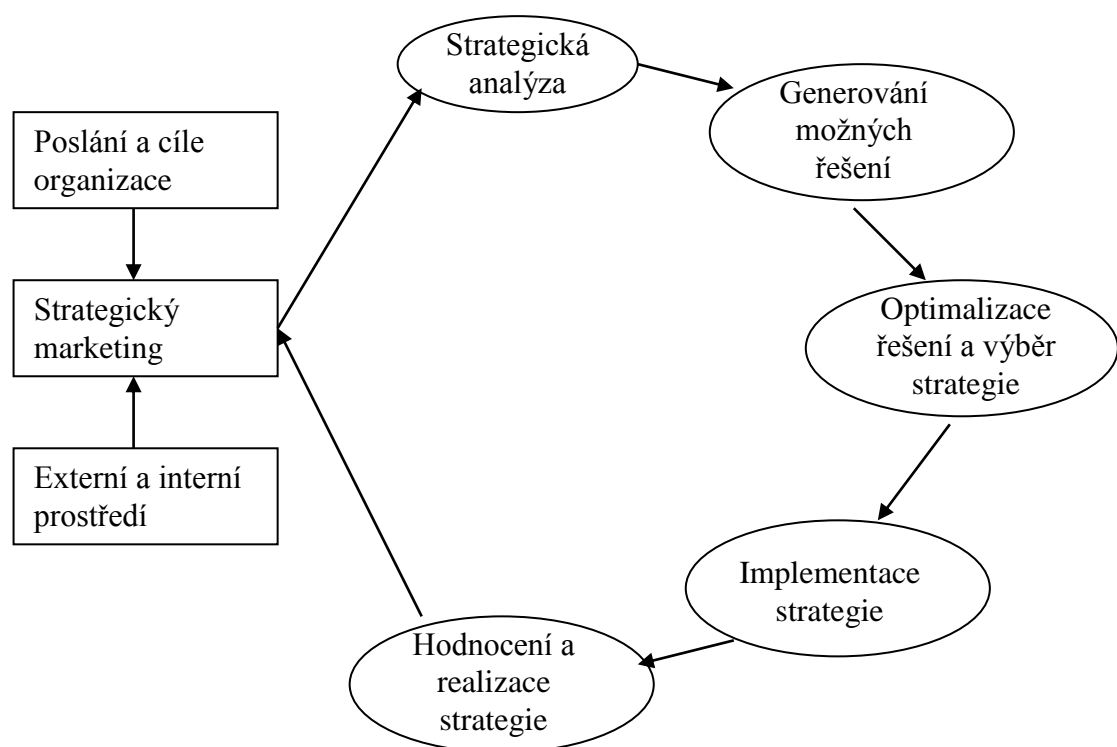
3.5 Marketingové strategické plánování

Pojem marketingové strategické plánování je označován, jako proces sloužící podniku ke snadnějšímu formulování strategií, zejména v oblasti podnikání a subjektů trhu. V tomto plánovacím procesu jde o odvození cílů strategie. Marketingové strategické plánování řeší následující činnosti:

- určení cílů podle oborů podnikání,
- stanovení konkr. strategie,
- konkretizování strategie z hlediska subjektů trhu,
- uvedení rozpočtu, který je nutný k realizaci dané strategie (Meffert, 1966).

V souvislosti s následujícím obrázkem můžeme lépe porozumět problematice celého procesu strategického plánování, ze kterého je patrné, že jen samotné plánování úspěch nezajistí. Jednak je třeba celý proces doplnit o tzv. předřazenou fázi analytickou a prognostickou a následně do něj začlenit i fázi implementace a kontroly.

Obrázek č. 2 - Proces strategického plánování



Zdroj: Prudil [online]

3.5.1 Fáze marketingového strategického plánování

Marketingovou strategii není možné vytvořit v jednom kroku, a to především z důvodu jejich různorodosti a odlišné úrovně. Marketingová strategie představuje výsledek složitého procesu, který můžeme ve spolupráci s Jakubíkovou (2013) rozdělit do následujících fází:

- analýza a prognóza vnitřního podnikového a vnějšího okolí,
- vymezení cílů pro obory podnikání,
- vytvoření strategií pro obory podnikání,
- vypracování strategií subjektů trhu,
- zhodnocení a zvolení strategie,
- stanovení rozpočtu potřebného pro realizaci dané strategie,
- realizace zvolené strategie,
- kontrola.

Jak jsem se již zmiňovala, marketingové strategické plánování je proces poměrně složitý a v podnicích téměř nenahraditelný. Z tohoto důvodu se na dalších pár stranách u této kapitoly zdržíme a s pomocí Mefferta (1966) si jednotlivé výše zmíněné fáze podrobněji rozebereme a vysvětlíme.

3.5.1.1 Fáze analýzy a prognózy

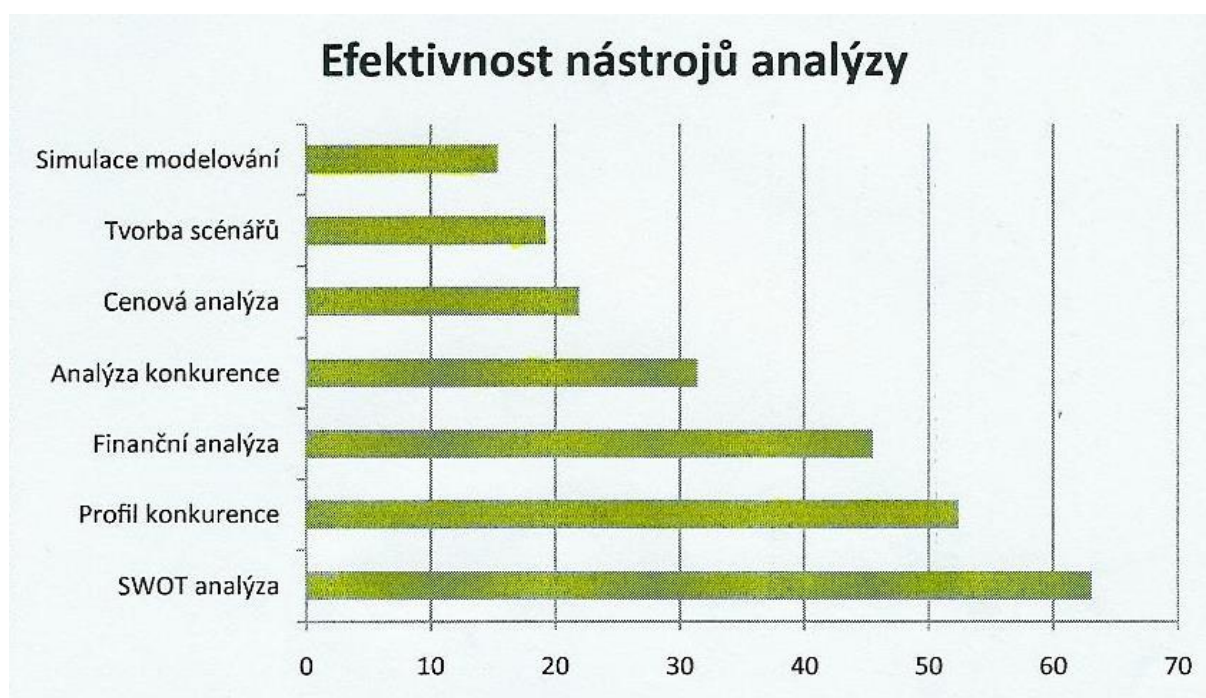
Fáze analýzy a prognózy je považována za vůbec primární a výchozí bod pro strategické plánování a jejím hlavním úkolem je poskytování relevantních informací pro následné rozhodování. V této fázi se zaměřujeme především na globální a specifické prostředí. Globální prostředí zahrnuje oblast přírodního, politicko-právního, sociálně-kulturního, technologického a ekonomického prostředí, a prostředí specifické představuje společenské (médiá, občanské iniciativy), politicko-právní (politické strany, úřady) a tržní (konečný spotřebitel, zprostředkovatel odbytu, dodavatel, konkurent) zájmové skupiny a partneři.

Při realizaci této fáze lze využít řady plánovacích nástrojů. Nejčastěji se jedná o SWOT analýzu, spočívající v sestavení silných a slabých stránek podniku, které jsou doplněné ještě o jejich příležitosti a hrozby, plynoucí z okolí.

Dále je v této fázi vhodné využít hodnotové řetězce. Tyto řetězce umožňují odhalit místa pro snižování nákladů a diferenciaci, díky čemuž se podnik profiluje oproti konkurentům.

Výše zmíněné a další analytické metody jsou doplňovány specifickými plánovacími technikami, jedná se např. o analýzu zákazníků, konkurence, ale také analýzy založené na ukazatelích distribuce. K prognózování budoucího vývoje se využívají matematické postupy a kvalitativní metody (technika scénáře).

Graf č. 1 - Efektivnost nástrojů analýzy



Zdroj: Baker (2014, s. 264)

Výše uvedený graf znázorňuje efektivnost využití daného nástroje při tvorbě marketingové strategie. Za nejefektivnější a nejčastěji využívanou metodu se považuje SWOT analýza, patrně díky své jednoduchosti a přehlednosti. Její výsledky je však potřeba brát s rezervou, jelikož se jedná o analýzu značně subjektivní. Druhým nejefektivněji hodnoceným nástrojem je profil konkurence, tzn. analýza konkurenčního prostředí a za stále poměrně efektivní nástroj je považována i klasická finanční analýza (Ferrel; Harline, 2008).

3.5.1.2 Cíle a strategie podnikatelských oborů

Tato kapitola představuje trochu sporný bod z pohledu jednotlivých autorů a jejich publikací. Přestože se zde jejich názory zcela neztotožňují, pokusíme se do této problematiky proniknout a řádně si vysvětlit základní myšlenku této fáze.

Před začátkem tvorby dané strategie, je zapotřebí nejprve stanovit objekt strategie, který je představován strategickými podnikatelskými obory, neboli jednotkami (SBU). Tyto jednotky SBU představují rozdělení podniku na menší celky, u kterých je následně možné samostatné plánování a jsou i samostatně řízena.

Jelikož nejsou tyto strategické jednotky jednoznačně definovány, je doporučováno, při jejich stanovování zohledňovat následující tři dimenze:

- potenciální skupiny odběratelů,
- odběratelské funkce,
- použitelné technologie.

Jakubíková (2013) tyto tři dimenze rozšiřuje ještě o jednu, čtvrtou dimenzi, a to o prostorové pokrytí trhu.

Po úspěšném vytvoření těchto jednotek je třeba formulovat systém cílů specifických pro obor podnikání (co se obsahu, množství i času týká) a je zde nutné určit také trend.

3.5.1.3 Určení strategie subjektů trhu

V souvislosti s určením strategie subjektů trhu je nutné nejdříve rozhodnout, zda se bude přistupovat k jednotlivým segmentům výrobek-trh s jednotnou nebo diferencovanou strategií. Dále je třeba určit, zda podnik přijme ve vztahu k rozvoji trhu a okolí ofenzivní či defenzivní postoj.

Strategie související s jednotlivými subjekty trhu vycházejí z konkurenčních strategií zaměřených na odběratele. Tyto strategie se zaměřují na konkurenční výhody, tzn., že jde o strategie cena-množství (nízké ceny) a strategie preference (uspokojení potřeb). Realizací strategie preference podnik získává trvalou výhodou, která není závislá na ceně a může se tak orientovat na inovaci, kvalitu a politiku značky, šíří sortimentu, apod.

V marketingovém strategickém plánování se považuje rozhodnutí o strategii zaměřené na odběratele za stěžejní bod. Proto je zde také nutné určit chování podniku k ostatním subjektům na trhu, který bude vyhovovat danému oboru podnikání. K tomu stanovil Meffert (1966) následující čtyři základní typy strategií:

- strategie přizpůsobení (pasivní postoj podniku),
- strategie kooperační (aktivní spolupráce s účastníky trhu pro dosažení vlastních cílů),
- strategie konfliktní (pro podniky se silnou tržní pozicí, k vyzývání ostatních účastníků trhu),
- strategie úhybná (snaha o zamezení konfliktních situací).

3.5.1.4 Zhodnocení a volba strategie

Fáze hodnocení a výběru strategie spočívá v otestování alternativ jednotlivých strategií. U každé z nich se zkoumá jejich konzistence, nároky na kompetence a schopnost plnění funkce. K tomuto testování slouží tři testy:

- test konzistence (zjišťuje bezproblémovost alternativ mezi sebou),
- test kompetence (zkoumá hospodárnost vybrané alternativy),
- funkční test (zvažuje alternativy z pohledu požadavků na prostředky při zavedení a z pohledu účinku dle stupně dosažení cíle), (Jakubíková, 2013).

Každá strategie má určitou svoji sílou, kterou můžeme rozdělit na tři stupně:

- za žádnou strategii nelze považovat strategii, která je stejná jako strategie konkurence,
- slabou strategii můžeme brát za odlišnou strategii, ale snadno napodobitelnou,
- za silnou a trvalou strategii, označujeme takovou strategii, která je jedinečná a těžko napodobitelná.

Dobře vytvořená marketingová strategie musí splňovat tři základní předpoklady, kterými jsou – vhodnost, přijatelnost a proveditelnost. Nyní si za pomoci jedné z publikací Blažkové (2007) každou z těchto tří vlastností rozebereme a blíže charakterizujeme jejich podstatu.

1) Vhodnost

Z hlediska vhodnosti se zjišťuje, jak daná strategie pomůže udržet či zlepšit konkurenční pozice podniku a do jaké míry je schopna zlepšit nebo dokonce úplně odstranit slabé stránky podniku.

2) Přijatelnost

Přijatelnost danému podniku ukazuje, jak je vybraná strategie přijatelná pro jednotlivé zájmové skupiny uvnitř i vně podniku dle ukazatelů přijatelnosti.

3) Proveditelnost

Posledním, třetím, předpokladem vhodně stanovené strategie je proveditelnost, která charakterizuje, zda může být vybraná strategie podnikem úspěšně aplikována. Je posuzována z hlediska zdrojů a schopností podniku. Pro zhodnocení je nejčastěji využívána analýza toku kapitálu, analýza bodu zvratu a analýza využití zdrojů.

Jak již víme, cílem každého podniku je získat jedinečnou strategii. Dosažení tohoto cíle přesně vymezuje Kotler (2003), který říká, že je možné cíle dosáhnout, pokud si podnik vymezí jasný cílový trh a potřeby, dále když vytvoří pro tento trh specifickou a úspěšnou hodnotovou nabídku a pokud vybuduje jedinečnou síť k dodání této hodnoty na cílový trh.

Velmi důležité je při tvorbě strategie také vycházet z toho, co zákazníci chtějí a dělat toho více, a naopak toho, co nechtějí, dělat méně.

U marketingové strategie také musíme počítat s její několikaletou platností. To znamená, že bychom neměli každoročně zásadním způsobem měnit způsob komunikace se zákazníky či prezentování se na daném trhu.

3.5.1.5 Strategické rozpočtování

V okamžiku, kdy je zvolená konkrétní strategie zaručující úspěch, se přistupuje ke strategickému rozpočtování. Tento krok je důležitý především z důvodu, různě vysokých nákladů jednotlivých strategií. Pojem strategické rozpočtování spočívá v kvantifikování zadaných úkolů pro každou organizační jednotku (SBU) v peněžních jednotkách.

Rozpočtování nezahrnuje pouze náklady, ale i výkony (obrat, podíl na trhu, zisk, apod.) a rozpočet dále vyjadřuje těžiště marketingové strategie, stejně tak jako kvantitativní

úrovně činností, výkonů a z nich odvozených opatření. Tímto způsobem pak plní marketingové rozpočtování různé úkoly (Meffert, 1966).

3.5.1.6 Implementace strategií

Je důležité si uvědomit, že u strategického plánování rozhoduje „jak“ nikoliv „co“.

Po sestavení a schválení strategického konceptu následuje další velmi důležitá etapa celého procesu – implementace strategie. Podle průzkumů je v praxi efektivně zrealizováno méně než 10% strategií, které jsou zformulovány. Důvodem nejsou špatně sestavené strategie, avšak jejich neefektivní implementace. Důležité je, se v rámci implementace zabývat i prosazením a přijetím dané strategie výkonnými pracovníky (Cimbálníková, 2012).

Tzn., že při realizace strategie je nezbytná kooperace, koordinace, motivace, odpovědnost a komunikace. Veškeré tyto činnosti jsou pro úspěšnou implementaci nezbytné a žádná z nich by neměla být zapomenuta či podceněna.

3.5.1.7 Kontrola strategie

Kontrola a zpětná vazba by měla být závěrečným bodem každého procesu strategického marketingového řízení. V současné době je obchodní prostředí velmi různorodé. Některé oblasti zůstávají po dlouhá léta beze změny, jiné se vyvíjejí pomalu a očekávaně, ale někde dochází k prudkým a zcela nevypočitatelným změnám. V takovém okamžiku musí společnost přehodnotit implementaci, programy, strategie a v některých případech i své cíle.

V oblasti kontroly přispívá velmi cenou radou Kotler (2001), který podniky nabádá k tomu, aby prováděly změny včas a upravovaly své cíle a způsoby chování v závislosti na měnícím se prostředí. Pouze včasným reagováním si totiž podniky mohou udržet svou silnou pozici na trhu a předcházet krizím.

3.5.2 Význam marketingového strategického plánování

V současné době existují ohledně strategického plánování protichůdné názory. Neprosazuje se vždy již dominantnost a nezbytnost dlouhodobých strategických plánu, je ale důležité plánování vnímat jako tvůrčí myšlení pro budoucnost, u kterého však nelze vyloučit chyby, způsobené nepředvídatelným vývojem.

Smysl marketingového strategického plánování spočívá dle Blažkové (2007) v tom, že firma dokáže identifikovat konkurenční výhody, stanovit si cíle a strategie, vyčíslit finanční

prostředky nutné k budování firmy a k realizaci zvolené strategie. Dále také strategické plánování umožňuje kontrolovat míru úspěšnosti firmy, a zda plní to, co si předsevzala.

Pro lepší specifikaci procesu plánování, si můžeme plánování představit, jako jakýsi dokument, který určuje, kdy má být čeho dosaženo. Zahrnuje-li ho firma do realizací svých činností, je následně schopna snáze odhalit problémy, včas na ně reagovat a řešit je tak již v zárodku. Blažková (2007) dále uvádí, že správně sestavený marketingový plán napomáhá zvýšit zisk a obrát, usnadňuje firmě rozhodnutí, na které segmenty se zaměřit a následně tak i umožňuje tvorbu příslušné marketingové strategie. V neposlední řadě informuje zaměstnance o záměrech firmy a o tom, jak mohou přispět k naplnění poslání. Zaměstnanci jsou tak více motivováni a svými nápady a připomínkami zvyšují prosperitu firmy.

Závěrem, je zde třeba si uvědomit, že zákazník, je ten, kdo v současné době určuje, co se bude vyrábět, a tak by měl být právě zákazník centrem našich snah. Proto je důležité, aby podnik uplatňoval marketingové plánování a řízení. V opačném případě by se mohlo stát, že o naše výrobky nebude mít nikdo zájem.

3.6 Hodnocení strategie

Pro hodnocení strategií můžeme využít nesčetné řady metod a přístupů. K hodnocení úspěšnosti strategie se využívají následující ukazatele:

- růst/ pokles relativního podílu na trhu,
- růst/ pokles podnikového prodeje v porovnání s růstem/ poklesem trhu,
- srovnání ziskové marže s jinými podniky,
- trendy v čistém zisku a návratnost investic dosahovaných podnikem,
- zlepšení/ zhoršení konkurenční pozice podniku (Kožená, 2007).

Jedna z nejvíce využívaných metod pro hodnocení marketingové strategie je tzv. benchmarking. Tento postup vychází ze dvou zásad, které Cimbálníková (2012, s 44) vysvětluje následovně:

1. zásada: „Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li sám sebe, nemusíš se obávat o výsledek stovky bitev.“
2. zásada: „Buď nejlepším z nejlepších.“

Zjednodušeněji řečeno benchmarking představuje proces vzájemného sledování a porovnávání našich výsledků s výsledky konkurence. (Jedná se zde například o oblast kvality, efektivnosti výroby daného výrobku či realizace konkr. služby, výrobních postupů, pracovních operací, marketingových aktivit apod.).

Vedle benchmarkingu, se k hodnocení strategií, často využívá metoda Balanced Scoracard (BSC). Tato metoda je založená na hodnocení a zároveň slouží jako nástroj zvyšování výkonnosti podniku.

Pro širší zaměření a možnost sledování celého managementu podniku souhlasíme s Cimbálníkovou (2012) a považujeme zde za základ čtyři hlavní oblasti/ perspektivy:

- finanční perspektiva,
- zákaznická perspektiva,
- perspektiva interních procesů,
- perspektiva učení.

Využití této metody je pro podniky zcela jistě přínosné, a to především z důvodu získání nesčetné výhody v oblasti získávání aktuálních informací, vypovídajících jednak o současném stavu, ale i o očekávaném budoucím vývoji. Velkou výhodou je zde i propojenost pozorovaných ukazatelů s konkrétní strategií.

4 METODOLOGIE

4.1 Analýza makroprostředí

4.1.1 PEST analýza

Makroprostředí lze z pohledu podniku ovlivnit pouze velmi obtížně. K jeho analýze se nejčastěji využívá tzv. PEST analýza, někdy uváděná také pod názvem STEP analýza, která rozděluje makrookolí do čtyř základních skupin. Sedláčková (2006) uvádí, že se jedná tedy konkrétně o analýzu politických (political), ekonomických (economic), sociálních (social) a technologických (technological) faktorů.

Název PEST analýza pochází z angličtiny a je odvozen právě z názvů jednotlivých, výše uvedených, faktorů, které jsou analyzovány. Každý faktor má určitou důležitost a to nejen v současnosti, ale je zde zahrnut i jejich předpokládaný vývoj v budoucnosti (Srpková, 2010).

4.1.2 Význam PEST analýzy

Hlavním důvodem proč se PEST analýza provádí je tedy fakt, že odpovídá podniku na důležité otázky ohledně situace na trhu. Tzn., že nás informuje o tom, zda bude vůbec možné na daný trh vstoupit a seznamuje nás s případnými riziky, se kterými bude nutné se vypořádat.

Politicko – legislativní prostředí

Pro politické prostředí je charakteristické, že zahrnuje faktory spojené s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Seidmanová (2006, s. 31) zde stanovuje za předmět analýzy konkrétně: regulace vlády, daňovou politiku, obchodní a celní zákony, monopolní legislativu a ochranu životního prostředí.

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí tvoří faktory, související s tokem peněz, zboží, služeb, informací či energií. Typickými ukazateli jsou zde např.: HDP, cykly a fáze ekonomiky, podpora zaměstnanosti, mzdové náklady, dostupnost energií a náklady na ně, apod.

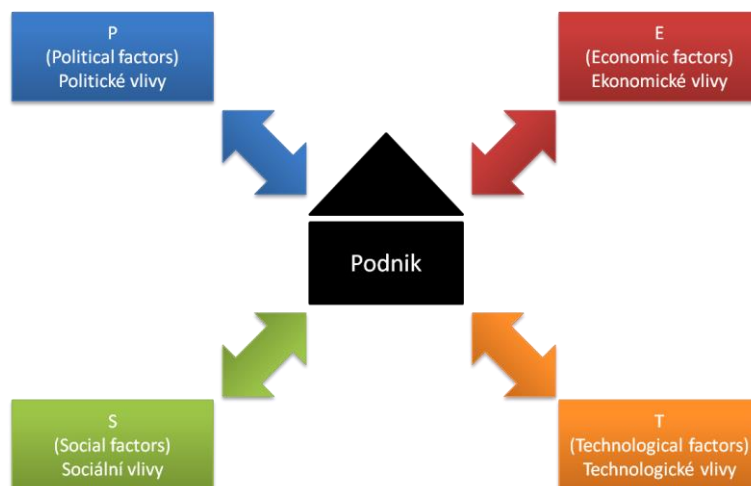
Sociální prostředí

Hlavní význam sociálního prostředí spočívá v ovlivňování chování zákazníků, zaměstnanců, ale i obchodních partnerů, a závisí na něm úspěch marketingové strategie. Je zde důležité sledovat základní demografické ukazatele, jako jsou např. věk, počet obyvatel, životní úroveň a vzdělanost, neboť právě tyto faktory mají rozhodující vliv na přání zákazníků.

Technologické prostředí

V tomto faktoru se zpravidla zkoumají technologické podmínky nutné pro fungování na trhu nebo v dané zemi. Klasickým příkladem je zde otázka dostupnosti internetu či mobilního připojení pro komunikaci. Dále by se zde měl podnik zabývat např. náklady na vývoj a výzkum, zavedením nových technologií, vybaveností konkurence, rychlostí technologických změn v daném státě, apod.

Obrázek č. 3 - PEST (STEP) analýza



Zdroj: Ekonomika, management [online]

Podrobná PEST analýza daného klubu je provedena níže v kapitole 5.3 PEST analýza klubu Start Liberec.

4.2 Analýza mikroprostředí

4.2.1 Analýza konkurence

Pro analýzu mikroprostředí byla zvolena analýza konkurence. Tato metoda se zdá být v oblasti mikroprostřední nejlepší volbou, jelikož nám spolehlivě zajistí informace o tom, jak si podnik stojí v porovnání s ostatními konkurenty.

Před zahájením celé analýzy je tedy zapotřebí si zvolit konkurenty, se kterými budeme náš podnik porovnávat. Dále musíme také stanovit kritéria, která budou následně podstatou celého porovnávání a na jejichž základě budeme moci podniknout patřičné kroky vedoucí k lepšímu budoucímu vývoji klubu. Analýza konkurence tenisového klubu Start Tenis Liberec je k dispozici k nahlédnutí v kapitole 5.4 Analýza konkurence klubu Start Liberec. V dané kapitole je uvedený přesný postup provádění analýzy, který je zakončený podrobnou interpretací získaných dat.

4.3 Analýza vnitřního prostředí

4.3.1 Analýza zdrojů

Další oblast nezbytná pro důkladnou analýzu podniku je rozbor vnitřního prostředí. V tomto ohledu je považována za nejvhodnější metodu analýza zdrojů. Tato analýza spočívá v definování čtyřech základních okruhů zdrojů v podniku. Konkrétně se jedná o zdroje – hmotné, lidské, finanční a nehmotné. Do těchto zdrojů jsou v rámci dané analýzy rozděleny jednotlivé oblasti podniku, které jsou dále posuzovány dle jejich stavu a také jejich důležitosti. Tímto způsobem se dají relativně snadno odhalit nedostatky jednotlivých podnikových oblastí, na něž se klub může následně zaměřit a podniknout kroky k jejich nápravě.

V kapitole 5.2 Analýza zdrojů klubu Start Liberec jsou jednotlivé, výše uvedené, oblasti zdrojů důkladně rozebrány, všechny jejich náležitosti podrobně vysvětleny a výsledky zhodnoceny.

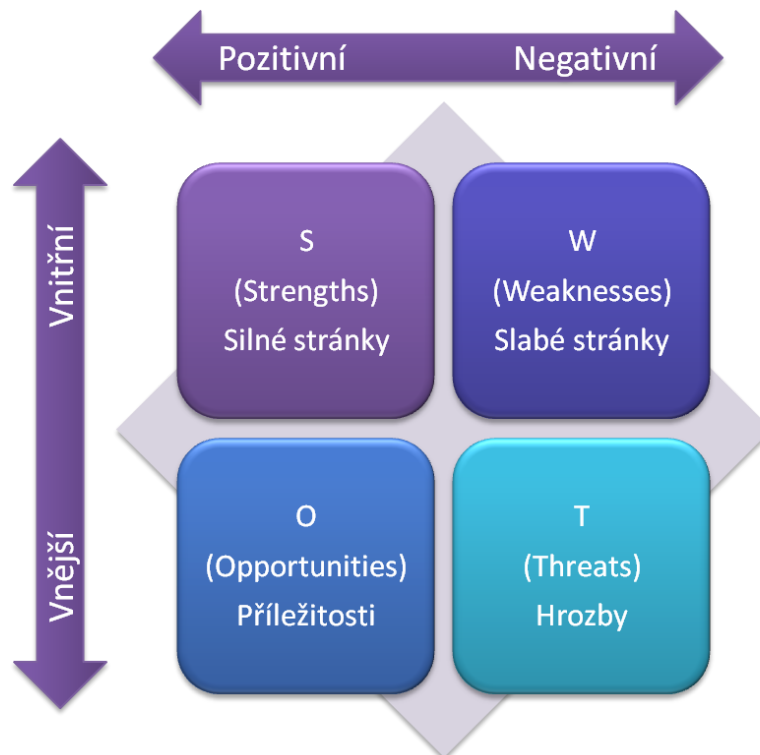
4.4 SWOT analýza

SWOT analýza byla vyvinuta Albertem Humhreyem ze Stanfordovy univerzity, který vedl v 60. letech výzkumný projekt, v němž využil data od 500ti nejvýznamnějších amerických společností.

Účelem SWOT analýzy je, dle slov Horákové (1992), jednak posouzení vnitřních předpokladů firmy k uskutečnění daného podnikatelského záměru, ale i současné rozebrání vnějších příležitostí a omezení stanovených trhem.

Kdybychom chtěli tuto strategii vysvětlit výstižně a zároveň ne příliš složitě, můžeme říct, že SWOT analýza spočívá v hodnocení silných (strenghts) a slabých (weaknesses) stránek společnosti, jejich příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Kdy název je stanoven dle počátečních písmen těchto 4 anglických slovíček, na kterých je celá analýza založena. Pro lepší přehlednost je uveden obrázek, který smysl celé SWOT analýzy výstižně znázorňuje.

Obrázek č. 4 - SWOT analýza



Zdroj: Ekonomika, management [online]

4.4.1 Význam SWOT analýzy

SWOT analýza je považována za velmi důležitou součást marketingového plánu každé organizace, neboť znalost svých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je stejně důležitá, jako znalost vnějšího prostředí.

Neměli bychom ji opomíjet, jelikož umožňuje organizaci se lépe zaměřit na své klíčové oblasti, zejména při rozvíjení marketingové strategie, budování silných stránek organizace a

vylepšování nebo úplné odstraňování stránek slabých. Není vždy reálné, aby podnik prosperoval ve všech těchto čtyřech oblastech, v takovém případě by se měl podnik o to víc zaměřit na oblasti, ve kterých lze podniknout kroky ke zlepšení situace. Například v případě, že slabé stránky není možné odstranit, měla by se firma zaměřit na využívání příležitostí a vypořádávání se s hrozbami.

Závěrem zde tedy můžeme ve spolupráci Hannagana (1966) shrnout, že SWOT analýza definuje odlišné vnitřní silné, ale i slabé stránky z hlediska zákazníků, a to ve vztahu k vnějším příležitostem a hrozbám.

Podobně jako u předchozích dvou analýz, i SWOT analýze tenisového klubu je věnována celá jedna kapitola této práce. Jedná se o kapitolu 5.5 SWOT analýza klubu Start Liberec.

4.5 Ansoffova strategie

Ansoffovu strategii zde uvádíme především proto, jelikož právě ze zmiňované strategie budeme vycházet při vyhodnocování celé této práce, tj. při navrhování nové strategie tenisového klubu Start Tenis Liberec. Tato vytvořená strategie je podrobně zpracovaná v kapitole 6.1 Ansoffova strategie a v jejích podkapitolách (6.1.1 Rozvoj trhu a 6.1.2 Rozvoj produktu).

Podstata a smysl celé Ansoffovy strategie jsou popsány a důsledně vysvětleny v teoretické části práci v kapitole 3.4.1.1 Ansoff.

5 ANALÝZA TENISOVÉHO KLUBU START TENIS LIBEREC

5.1 Představení klubu

V této kapitole se blíže seznámíme s uvedeným tenisovým klubem. Hned v úvodu si uvedeme fakta ohledně jeho historie a samotného vzniku, následně se přeneseme k jednotlivým orgánům klubu, odtajníme a blíže rozebereme rozpočet klubu, včetně jeho náležitostí a v závěru se dostaneme i k aktivním členům, trenérům a úspěchům, kterých družstvo během své existence dosáhlo.

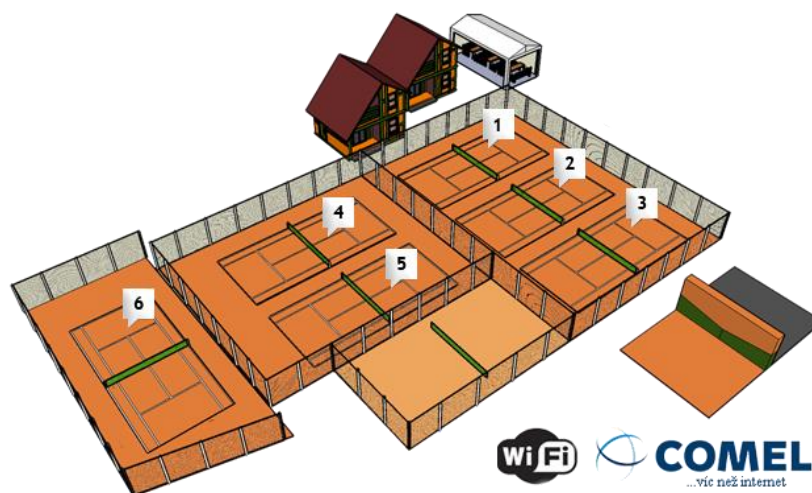
5.2 Analýza zdrojů klubu Start Liberec

5.2.1 Hmotné zdroje

5.2.1.1 Areál klubu

Tenisový areál klubu Start Tenis Liberec se rozprostírá v klidném a malebném prostředí, na okraji Liberci, tj. v Krásné Studánce. K dispozici je zde hráčům 6 antukových kurtů s automatickým zavlažováním, jedno dětské tréninkové hřiště, tréninková zeď (využívaná při tréninkovém jednotkách především mladšími členy klubu) a dvě chatky. V chatkách je situováno sociální zázemí, tj. odpočinkové místnosti, kde je možno provozovat klubovou činnost, dále potřebné šatny, umývárny, sprchy a wc, nechybí zde ani “koutek” s občerstvením a všem návštěvníkům areálu je k dispozici také bezdrátové připojení k internetu.

Obrázek č. 5 - Areál klubu Start Tenis Liberec



Zdroj: Start Tenis Liberec [online]

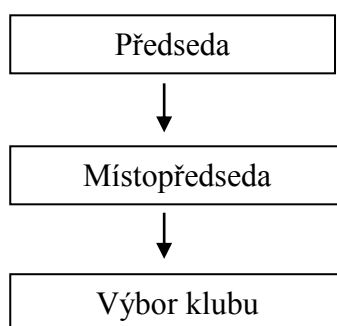
Relativně velkou nevýhodou a komplikací pro daný klub je fakt, že v daném areálu v Krásné Studánce nemají k dispozici krytou halu. Z tohoto důvodu jsou v zimních měsících nuceni tento areál opouštět a dojíždět za trénováním přímo do Liberce, konkrétně do městské části Pavlovice.

5.2.2 Lidské zdroje

5.2.2.1 Orgány klubu

Z důvodu relativně malých rozměrů klubu je organizační struktura poměrně strohá. Její schéma můžete sledovat níže:

Obrázek č. 6 - Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých daným klubem

Celá organizační struktura klubu je tedy tvořena jedním předsedou, jedním místopředsedou a čtyřmi členy výboru klubu.

5.2.2.2 Hráči působící v klubu

V daném klubu působí hráči hned v několika věkových kategoriích a většina z nich reprezentuje klub v soutěžích individuálních i v soutěži celých družstev. Aktuálně působí v klubu 26 aktivních hráčů, jejichž výčet je k dispozici k nahlédnutí v příloze č. 1.

Jak již bylo řečeno, někteří hráči působí, jednak v kategorii družstev, tak závodí i individuálně a jsou schopni dosahovat na obou frontách dobrých výsledků. Toto je případ například Tomáše Ježka, který je nedílnou a velmi důležitou součástí družstva dospělých a přesto zaujímá 67. příčku v individuálním žebříčku Severočeského kraje.

Přestože klub neoplývá extrémně velkou základnou, je určitě dobrou vizitkou fakt, že se někteří hráči vyskytují na listině nejlepších ve své kategorii, ale i kategorii starších.

5.2.2.3 Trenéři působící v klubu

O výkony a fyzickou zdatnost svých svěřenců se v klubu Start Liberec starají celkem tři trenéři, jeden hlavní a dva pomocní trenéři.

Tabulka č. 7 – Trenéři Start Tenis Liberec

Jméno	Funkce
Josef Tomáš	Hlavní trenér
Tomáš Tuháček	Pomocný trenér
Tomáš Ježek	Pomocný trenér

Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých klubem

5.2.3 Finanční zdroje

5.2.3.1 Náklady a výnosy klubu

Pro lepší přehlednost kompletních finančních zdrojů byly všechny položky nákladů i výnosů daného klubu vloženy do tabulky, která se nachází níže pod textem.

Tabulka č. 6 - Přehled nákladů a výnosů v roce 2014

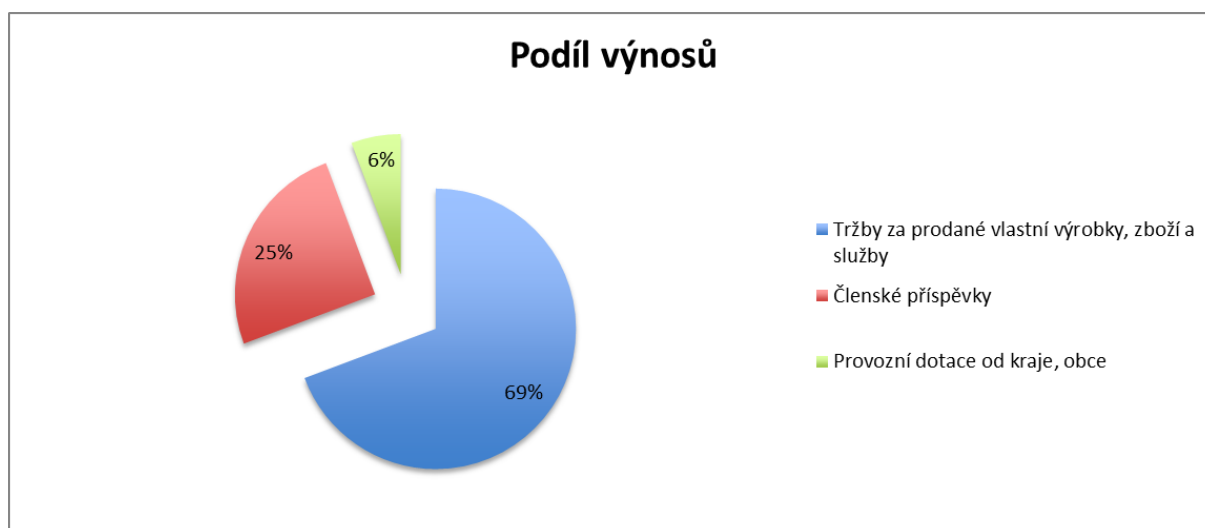
	POPIS	Hlavní činnost (nezdaňovaná)	Vedlejší činnost (zdaňovaná)	Celkem
NÁKLADY	Spotřebované nákupy	101.000,-	19.000,-	120.000,-
	z toho: materiál na údržbu nemovit. majetku	8.000,-	-	8.000,-
	el. energie	20.000,-	-	20.000,-
	plyn	-	-	-
	voda	6.000,-	-	6.000,-
	teplo a ost. energie	-	-	-
	Služby	296.000,-	-	296.000,-
	z toho: oprava a údržba nemovitého majetku	26.000,-	-	26.000,-
	nájmy TVZ	207.000,-	-	207.000,-

	Osobní náklady	149 .00,-	-	149.000,-
	Daně a poplatky	4.000,-	-	4.000,-
	Ostatní náklady	9.000,-	-	9.000,-
	Odpisy	43.000,-	-	43.000,-
	NÁKLADY CELKEM	602.000,-	19.000,-	621.000,-
VÝNOSY	Tržby za prodané vlastní výrobky, zboží a služby	120.000,-	268.000,-	388.000,-
	Členské příspěvky	140.000,-	-	140.000,-
	Provozní dotace od obce, kraje	32.000,-	-	32.000,-
	VÝNOSY CELKEM	292.000,-	268.000,-	560.000,-
	VÝSLEDEK HOSP.	<u>-310.000,-</u>	<u>249.000,-</u>	<u>-61.000,-</u>

Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých klubem

Ve výše uvedené tabulce je zpracován podrobný přehled nákladů a výnosů tenisového klubu z roku 2014. V daném roce bohužel nestačily výnosy klubu na pokrytí nákladů a tak vyšel výsledek hospodaření v negativních hodnotách. Tenisový klub Start Liberec je příspěvkovou organizací a tak získává část finančních prostředků z rozpočtu obce a kraje. Nicméně ani tento fakt, daný klub ze ztráty nevymanil. V porovnání těchto dotací s příjmy z členských příspěvků jednotlivých členů a z tržeb za prodané vlastní výrobky, zboží a služby, je totiž částka získaná z veřejných rozpočtů minimální. Jednoznačně největší obnos finančních prostředků v kategorii výnosů tedy zajišťují tržby za prodané vlastní výrobky, zboží a služby a členské příspěvky. Konkrétně v oblasti tržeb za prodané vlastní výrobky, zboží a služby celkovou sumu výnosů tvoří dvě položky – výnosy z činnosti hlavní a vedlejší. Majoritním výnosem jsou zde jednoznačně výnosy zdaňované, čili pramenící z vedlejší činnosti. Graficky znázorněné výnosy lze shlédnout v následujících grafech.

Graf č. 2 - Podíl jednotlivých výnosů na celkových výnosech klubu



Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto důvodu se zdá být ideální, zaměřit se právě na tyto dvě položky (tržby za prodané vlastní výrobky, zboží a služby a členské příspěvky) a pokusit se výnosy z nich navýšit. Podařilo-li by se tak učinit, mohl by klub v následujícím roce realizovat zisk, nikoliv dosahovat ztráty.

5.2.4 Nehmotné zdroje

5.2.4.1 Historie a vznik klubu (tradice)

Stavba tenisových kurtů byla zahájena v dubnu 1986 s plánovaným finančním nákladem 1 150 000 Kčs. Prostavěno však bylo pouze 800 000 Kčs. Na výstavbě tohoto sportoviště bylo odpracováno více než 6 500 brigádnických hodin. Značný podíl na dokončeném díle má zejména několik nadšenců především z řad místních obyvatel Krásné Studánky, kteří se nedali odradit počátečními neúspěchy a potížemi. Jeho zvláštností je však to, že svým způsobem řešilo i jednu z klíčových otázek ekologického programu – životní prostředí. Celý areál se totiž nachází v místě, kde byla dříve divoká skládka nepotřebných odpadků a celá tato lokalita nedělala čest občanům Krásné Studánky.

Nyní již po skládce není ani památky a na jejím místě se od 30. září 1988 rozprostírá útulný tenisový areál. Tenisový oddíl byl od prvopočátku veden jako Tělovýchovná jednota, teprve posledních pár let vystupuje jako příspěvková organizace.

Obrázek č. 7 - Logo klubu



Zdroj: Start Tenis Liberec [online]

5.2.4.2 Účast v soutěžích

Tenisový oddíl Start Liberec se tedy pravidelně účastní soutěží v kategorii jednotlivců, i družstev. Zatímco kategorie jednotlivců je zcela běžnou a bezpochyby nejčastější formou poměřování sil na tenisovém kurtu, zápasy družstev již samozřejmostí nejsou.

Přesto se daný oddíl v letošním roce pyšní hned 3 přihlášenými družstvy v kategorii dospělých (A, B, C), 1 družstvem dorostu, 2 družstvy starších žáků, 2 družstvy mladších žáků, 1 jedním družstvem babytenisu a dokonce i 1 družstvem v minitenisu.

5.2.4.3 Úspěchy klubu

Z důvodu relativně malé základny a poměrně obtížných podmínek trénování, jsou úspěchy klubu spíše v podobě menšího charakteru a nejsou na denním pořádku. Přesto, však v posledních letech klub Start Tenis Liberec ukázal, že se s ním musí počítat.

V minulém roce, po náročné a velmi vyrovnané sérii utkání, družstvo dospělých zdolalo družstvo TK Ústí nad Labem a vybojovalo tak 2. ligu.

Dále je zde vhodné podotknout, že se klubu Start Tenis Liberec podařilo odchovat mladou talentovanou Lilianu Gajdošovou (19. 01. 2003), která na konci minulého roku přestoupila z klubu Start Liberec do LTK Liberec a nyní obsazuje 2. pozici v kategorii mladších žákyň v Severočeském kraj.

A nyní můžeme již přejít asi k největšímu úspěchu, který klubu zaznamenal hned zkraje letošního roku, kdy Lenka Munzarová (02. 11. 2003) získala 1. místo v Halovém oblastním přeboru Severočeských mladších žákyň, který se konal 10. 1. – 12. 1. 2015 na kurtech Bižuterie Jablonec nad Nisou.

5.2.5 Shrnutí analýzy zdrojů

Tabulka č. 7 - Shrnutí analýzy zdrojů

Analyzované zdroje	Posouzení stavu - výkonnost			Stanovení váhy – závažnost		
	dobrá	průměrná	špatná	Vysoká	průměrná	nízká
Hmotné zdroje						
Areál klubu		x		x		
Lidské zdroje						
Orgány klubu	x				x	
Hráči klubu	x			x		
Trenéři klubu	x			x		
Finanční zdroje						
Náklady a výnosy klubu		x			x	
Nehmotné zdroje						
Tradice klubu		x				x
Účast v soutěžích	x				x	
Úspěchy klubu		x			x	

Zdroj: vlastní zpracování

Dle údajů uvedených v tabulce krásně vidíme, jak si klub stojí v jednotlivých bodech všech uvedených zdrojů. Každému zdroji je taktéž přiřazena i váha neboli důležitost daného kritéria. Tato analýza by tak měla podniku posloužit k zaměření se na dané nedostatky a k následnému podniknutí příčinných kroků vedoucích k jejich odstranění, či alespoň zmírnění.

Rozebrali-li bychom jednotlivé ukazatele jeden po druhém, zjistíme, že hned první uvedený zdroj, kterým je areál klubu, nevyšel zcela bez problému. Areál klubu je pro fungování celého oddílu bezpochyby velmi důležitý. Z tohoto důvodu by v zájmu klubu mělo být i jeho nejpozitivnější hodnocení v oblasti úrovně, spočívající především v možnostech, které návštěvníkům nabízí/poskytuje. Zde však nejvyššího hodnocení nemůže dosáhnout, jelikož hráčům slouží pouze v letních měsících.

V oblasti personálního zastoupení se zdá být klub zcela v pořádku, avšak přejdeme-li k finančním zdrojům, je situace velmi podobná s problematikou předchozího odstavce. Finanční prostředky jsou pro každý klub nezbytně důležité a konkrétně v případě klubu Start Tenis Liberec, by se jich hodilo a následně účelně využilo určitě víc.

V souvislosti s posledními charakterizovanými, nehmotnými, zdroji není třeba podnikat výrazné kroky k nápravě či vylepšení. Start Liberec působí na trhu již bezmála 30 let, svěřenci daného klubu působí téměř ve všech dostupných soutěžích a několika významných úspěchů klub také dosáhl.

5.3 PEST analýza klubu Start Liberec

Pro analýzu makroprostředí byla zvolena PEST analýza, pomocí které analyzujeme vnější okolí podniku, konkrétně se bude jednat o faktory – legislativní, politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a podnikatelské.

5.3.1 Legislativní faktory

Tenisový klub Start Tenis Liberec je příspěvkovou organizací a musí se tedy řídit Zákonem o obchodních korporacích (č. 90/2012 Sb). Zákon o obchodních korporacích nahradil 1. ledna předcházejícího roku doposud využívaný Obchodní zákoník (č. 513/1991 Sb.). Tato změna přinesla pro obchodní společnosti a družstva řadu změn, avšak většina těchto změn se týká především společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti. Nový zákon upravuje především problematiku obchodních společností, přičemž obchodní závazkové právo bylo přesunuto do nového občanského zákoníku.

Pro příspěvkové organizace z této změny plyne následující. Nový zákon se zaměřuje na výkon funkce jednotlivých členů společnosti, jejich odměňování či na kontrolu rozhodování manažerů. Je zde také upravena jejich odpovědnost za škodu. Dále tento zákon zavede do praxe mechanismy, které budou regulovat transakce mezi tzv. spřízněnými osobami. (Např. ocenění majetku znaleckým posudkem bude nutné jen v případě, že bude majetek plynout od zakladatele či akcionáře společnosti a pokud bude společnost fungovat více než 2 roky, nebude nutný vůbec). Což znamená, že bude zvýšený dohled na členy organizace a to v oblasti všech činností, které se s nimi pojí. Naopak větší benevolence je nastavena v souvislosti se znaleckým posudkem.

Činnost klubu musí být dále v souladu s legislativou Českého tenisového svazu.

5.3.2 Politické faktory

Výrazným způsobem se na změnách především v daňové, ekonomické i finanční oblasti podepsaly volby a s nimi i příchod nové vlády. Asi nejvýznamnějším aktuálním politickým zásahem je změna zákonné sazby daně z přidané hodnoty (č. 262/2014 Sb.), respektive její rozšíření o tzv. druhou sníženou sazbu. Ekonomické ukazatele konkrétně v oblasti Dat a prognóz HDP v ČR uvádí od 1.1.2015 v platnost mimo základní sazby DPH (21%) a snížené sazby DPH (15%), ještě druhou sníženou sazbu DPH (10%). Tato nově zavedená sazba DPH prozatím chod klubu výrazným způsobem neovlivní. Vztahuje se pouze na specifickou oblast výrobků, se kterými se ve sportovním prostředí moc neseťkáme. V následujících letech by se však do této sazby měly přesunout další produkty, které by již mohly stimulovat veřejnost k většímu zájmu o sport, z čehož by sportovní organizace profitovaly.

5.3.3 Ekonomické faktory

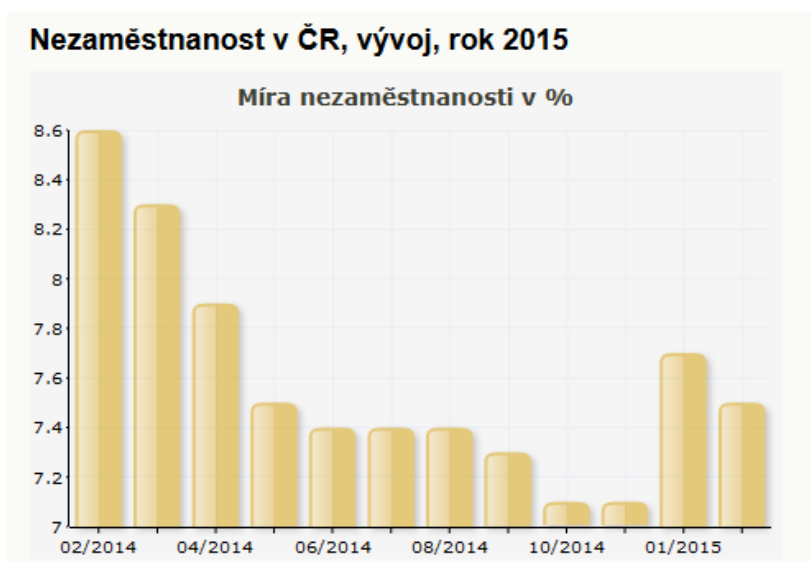
Služby, které tenisový klub nabízí a následně vykonává, lze stanovit za zbytný statek, který je velmi silně ovlivňován ekonomickým cyklem.

Přestože ekonomická situace v ČR již není tak katastrofální, jako tomu bylo před pár lety, kdy svět pohltila krize, stále ovlivňuje finanční chod klubu negativním způsobem.

Podle údajů, vyplívajících ze současného dění, by se ekonomická situace v ČR mohla stále zlepšovat. Nasvědčuje tomu především fakt neustálého růstu křivky HDP, a to již od roku 2013. Zmiňovaný vzestup ekonomiky by následně mohl přispět k nárůstu diváků, hráčů, ale i partnerů klubu.

Za relativně pozitivní můžeme označit i vývoj míry nezaměstnanosti. Podle údajů Českého statistického úřadu se zpočátku loňského roku hodnota míry nezaměstnanosti pohybovala okolo 8,6% a její tendence byla po zbytek roku pouze klesající. Počátkem letošního roku byla její hodnota 7,7% (tedy o 0,9% nižší oproti roku předcházejícímu). Dodržel-li by se trend minulého roku, mohla by se její hranice snížit i pod 7%, což by se opět mohlo pozitivně projevit i v chodu tenisového klubu.

Graf č. 3 - Nezaměstnanost v ČR 2014



Zdroj: Nezaměstnanost v ČR [online]

5.3.4 Sociálně-kulturní faktory

Sociální potažmo kulturní faktory jsou pro klub poměrně důležité, neboť právě struktura společnosti a její uspořádání ovlivňuje členskou i diváckou základnu každého klubu.

Pozitivní dopad by zde mohla mít podpora rodinných rozpočtů ze strany státu. V letoším roce byl jednak odsouhlasen program ve prospěch rodinné politiky a zlepšení situace rodin s dětmi, jehož výsledkem je zvýšení slev na druhé a třetí dítě. Dále zde stojí za zmínku i znovu zavedení porodného, u výše zmíněného, druhé a třetího dítěte. Toto počínání by mohlo zvýšit počet narozených dětí, čímž by se zvyšoval počet potenciálních členů a zákazníků klubu.

5.3.5 Ekologické faktory

Ekologické faktory souvisejí, stejně jako bod předcházející, s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Přestože není vliv tenisového klubu na životní styl obyvatel výrazný, snaží se klub působit ohleduplně a vyhovovat všem ekologickým požadavkům svého okolí. Start Liberec tedy podniká kroky k ochraně životního prostředí (jde především o třídění recyklovatelných materiálů). Tento přístup opět může přilákat zákazníky, kteří upřednostní Start Liberec před klubem, který k ochraně životního prostředí ničím a nijak nepřispívá.

5.3.6 Technologické faktory

V oblasti technologií je třeba zmínit kompletní rekonstrukci areálu Start Liberec, která proběhla v roce 2006. Během této rekonstrukce byly na všechny kurty položeny nové antukové povrchy, se kterými bylo rovnou nainstalováno i automatické zavlažování. Klasická antuka totiž vyžaduje stálou údržbu, spočívající právě v pravidelném zavlažování, a tak bylo zavedení tohoto systému velkým přínosem. Dle slov firmy AZ Zahrada jsou při využívání automatického zavlažovacího systému kurty zalévány rovnoměrně a navíc, díky rychlé rotaci postřikovačů, nedochází k vyplavování antuky. Rovnoměrné zavlažení jednoho kurtu trvá asi 6 minut. Celý tento systém tak zvyšuje kvalitu antuky a prodlužuje její životnost.

Jinak technologické faktory nemají z pohledu tenisového klubu příliš výrazný vliv. V případě Startu Liberec, jde spíše o sledování a následné inspirování se mezinárodními trendy, které se objeví. Přičemž je třeba brát v úvahu, že dané změny se v prostředí českého sportu projeví se značným zpožděním.

5.3.7 Podnikatelský faktor

Tento faktor je v oblasti sportu obzvláště důležitý a tak není radno ho opomíjet. V současné době nemá Start Liberec žádného přímého konkurenta v oblasti jeho působení (Krásná Studánka), a tento trend by se neměl v blízké budoucnosti změnit. Velkým pozitivem pro daný klub je i fakt, že se nenachází a ani nikdy nenacházel od počátků své existence v žádné velké rozeprě s vlastníky, dodavateli ani se zákazníky. Naopak. Tento areál byl vybudovaný na místě tehdejší skládky, která prestiž města opravdu nezvedala, a tak zpříjemnil život místního obyvatelstva dvojnásob.

5.3.8 Shrnutí PEST analýzy

Tabulka č. 8 - PEST analýza klubu Start Liberec

Faktor makroprostředí	Příklad dle případové studie
Legislativní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Sportovní klub je příspěvkovou organizací – povinnost dodržovat Zákon o obchodních korporacích (č. 90/2012 Sb). • Nově ze zákona – 1. větší dohled na výkon funkce členů organizace (oblast kontroly, odměňování, rozhodování manažerů, a jejich odpovědnost za škody), 2. v oblasti znaleckých posudků je naopak nastavena větší benevolence. • Činnost musí být v souladu s legislativou Českého tenisového svazu – dodržování norem a předpisů.
Politické prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Nestabilní politická situace – hrozba častých změn daňových zákonů, podpory podnikání i legislativních předpisů, • Aktuálně zavedení druhé snížené sazby DPH – prozatím minimální dopad na oblast sportu.
Ekonomické prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • I přes současnou kolísavou situaci ekonomiky v EU, v ČR se situace zlepšuje. • Neustálý růst křivky HDP (od roku 2013), klesající míra nezaměstnanosti, apod. – stimulace občanů ke sportování ve větším rozsahu.
Sociálně-kulturní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora rodinných rozpočtů ze strany státu. • Zvýšení slev na druhé a třetí dítě a znovu zavedení porodného na druhé a třetí dítě – podnět ke zvýšení porodnosti a tím nárůst i potenciálních členů a zákazníků klubu.
Ekologické prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Zlepšení životní úrovně obyvatel – vybudování areálu v místě dřívější skládky. • Chrání životní prostředí – třídění recyklovatelných materiálů.

Technologické prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • V r. 2006 proběhla kompletní rekonstrukce – na všech kurtech nový antukový povrch. • Automatický zavlažovací systém – rovnoměrné zavlažování kurtů a nevyplavování antuky. • Sledování a inspirování se mezinárodními trendy (v ČR se bohužel projevují až se zpožděním).
Podnikatelské prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • V Krásné Studánce momentálně nevystupuje žádný konkurent nabízející stejné služby a produkty, • Areál vznikl na území dřívější skládky – pozitivní dopad na obyvatele a místní občany.

Zdroj: vlastní zpracování

Shrneme-li informace z provedené analýzy vnějšího prostředí, můžeme prohlásit, že nejdůležitějšími faktory tenisového klubu jsou faktory ekonomické a faktor podnikatelský. Ekonomické faktory jsme zde zmínili především proto, že ekonomická situace ovlivňuje ve velké míře životní úroveň obyvatel, jejich rodinné rozpočty a s tím je spojené právě rozhodování, zda si sport mohou/ nemohou dovolit. Podnikatelské prostředí je také velmi důležité, neboť případná nově vzniklá konkurence by měla hluboký negativní dopad na aktuální situaci tenisového klubu na trhu. V nejhorším případě by mohlo dojít i k úplnému zastínění klubu Start Liberec konkurencí a následnému odlivu jeho aktuálních členů a zákazníků právě za službami a nabídkami konkurence. Za významný faktor lze považovat i prostředí technologické, neboť vhodně zvolené technologie a péče o dané sportoviště mohou zaručit spokojenost členů a zákazníků, která se následně projeví v jejich loajalitě.

Důležité je, si však uvědomit, že pro malé a střední podniky, do kterých se řadí i klub Start Liberec, není tato analýza nejpodstatnější. Za analýzu konstruktivnější a více vypovídající o situaci podniku se v oblasti daného podniku považuje analýza prostředí vnitřního.

5.4 Analýza konkurence klubu Start Liberec

Pro důkladnější zmapování trhu a pro lepší představu, jak si tenisový klub Start Liberec stojí, jsme se rozhodli provést také analýzu konkurence.

Pro zmíněnou analýzu byly pro porovnání s naším klubem vybrány pouze tři kluby (Tenis Nisa Liberec, Tenis Slovan Liberec, Liberecký Tenisový Klub). Důvodem je, že jsou to v dané lokalitě jediné kluby, které nabízejí stejné služby jako Start Liberec. Především se nám zde jedná o to, aby klub neměl pouze rekreační hráče, ale i hráče, kteří klub reprezentují v různých republikových soutěžích. Dále jsou v těchto klubech samozřejmě organizovány školičky pro děti, kurty jsou pronajímány veřejnosti apod.

Pro danou analýzu byla vytvořena tabulka s námi navrženými ukazateli k porovnání jednotlivých klubů. Přednosti, nedostatky eventuelně rovnost klubu Start Tenis Liberec ve srovnání s konkurencí, jsou znázorněny plusem, mínusem či znaménkem rovná se. Tj., že znaménko „+“ je uvedeno v případě, že je konkurence v dané oblasti lepší, naopak znaménko „-“ znázorňuje v čem je konkurence horší a znaménko „=“ představuje rovnost daných kritérií u obou porovnávaných klubů.

Liberecký Tenisový Klub (LTK), uvedený hned v prvním sloupečku, je považován za jeden z TOP českých tenisových klubů. Pyšní se mnoha úspěchy svých svěřenců (a to ve všech třech nejvyšších tenisových soutěžích), širokou základnou, ale také i kvalitním a nově zrekonstruovaným areálem. Takto úspěšný tenisový klub s pozitivním výhledem do budoucna přitahuje samozřejmě i obchodní partnery, kteří mají zájem s daným klubem spolupracovat a dostávat se jeho prostřednictvím do podvědomí veřejnosti. Ve druhém a třetím sloupečku jsou uvedeny již menší kluby, o kterých se domníváme, že by mohly být zhruba na úrovni našeho studovaného klubu Start Tenis Liberec. Jaká je situace doopravdy a jak si náš klub v porovnání s konkurencí stojí, ukáže následující tabulka.

Tabulka č. 9 - Přehled analýzy konkurence

Ukazatele	Tenisové kluby		
	Liberecký Tenisový Klub (LTK)	Tenis Nisa Liberec	Tenis Slovan Liberec
Nájem	-	-	+
Ziskovost	+	+	-
Počet kurtů	+	-	-
K dispozici krytá hala	+	+	=
Cenová úroveň pronájmu kurtů	-	+	-
Vytížení kapacit kurtů	+	+(dáno krytou halou)	-
Inovační schopnost	+(2007 – tři kurtová pevná hala; 2014 – nový krytý dvorec)	-	-
Počet členů	+	+	-
Výše členských příspěvků	-	-	-
Úspěchy členů	+	-	-
Množství zastoupených kategorií	+	-	-
Dostupnost areálu	+	+	+
Tradice klubu (doba působení na trhu)	+	-	-
Dodatkové služby:			
a) fyzioterapeut,	+	=	=
b) prodejna tenis. zboží,	=	+	=

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací získaných průzkumem trhu

Výše uvedená tabulka opravdu potvrzuje pozici LTK, jakožto „lídra“ mezi tenisovými kluby v ČR, což jen umocňuje jeho dominanci v porovnání s námi zvolenými kluby.

Konkrétně oproti klubu Start Liberec má LTK pouze dvě „minusové“ položky (nájem zařízení a pronájem tenisových kurtů veřejnosti), což je samozřejmé v důsledku kvality nabízených služeb a také díky velikosti a rekonstrukci areálu. Porovnávání dalších dvou uvedených klubů s klubem Start Liberec již bude zajímavější, jelikož se jedná se o kluby podobných rozměrů, rozpočtů, ale i tenisové úrovně. Velkou výhodou klubu Tenis Nisa Liberec je bezpochyby krytá tenisová hala. Díky kryté hale hráči nemusí dojíždět trénovat jinam a konkrétně v případě tohoto klubu, jde hlavně o příjmy plynoucí právě z pronájmů daného prostoru. Krytá hala je totiž většinu dní plně vytížena, dokonce se zvyšuje i trend tzv. pevných rezervací, což jen dokazuje její důležitost a případný zájem jejího využívání veřejností. Start Liberec naopak vyniká v oblasti nájmu či členských příspěvků. Klub Tenis Slovan Liberec se sice prezentuje o trochu nižším nájmem, avšak vezmeme-li v úvahu 6 tenisových kurtů, dětské hřiště a tréninkovou zeď, jimiž disponuje Start Liberec a pouze 4 tenisové kurty s tréninkovou zdí, které zahrnuje areál Slovanu, je zde rázem situace ohledně nájmu zavádějící. Členské příspěvky má Start Liberec také nejnižší. Za důvod nejnižších částek členských příspěvků a nájmu za pronájem areálu, lze považovat lokalitu, ve které se daný klub nachází. Na druhé straně je právě lokalita velkou nevýhodou a to kvůli horší dostupnosti a obtížnější dopravě do areálu v Krásné Studánce.

5.5 SWOT analýza klubu Start Liberec

5.5.1 Silné stránky

- Jedinečnost sportu,
- Zastoupení hráčů/ hráček téměř všech věkových kategoriích,
- Kvalifikovanost trenérů,
- Partnerství se sponzory.

Jedinečnost sportu

Velkou výhodou pro tenisový klub je, že v dané lokalitě nemá konkurenci. Za nejbližšími tenisovými kurty, vyjma Startu Liberec, jsou obyvatelé Krásné Studánky nuceni dojíždět do centra Liberce. V dané oblasti je založený pouze klub fotbalu.

Zastoupení hráčů/ hráček téměř všech věkových kategorií

Tenisový klub nabízí sportovní služby a umožňuje členství všem případným zájemcům v rozmezí již od 5ti let věku v kategorii minitesu až do kategorií dospělých. Každý člen se následně může v klubu realizovat buď po individuální stránce, či se časem zapojit do některého z výše uvedených družstev.

Kvalifikovanost trenérů

Kvalifikovanost trenérů zaručuje hráčům kvalitní služby v oblasti výuky tenisu, informací ohledně vybavení, ale i znalosti historie tenisu, apod. Dalším pozitivem je zde i fakt, že trenéři se v daném klubu nevěnují pouze trénování svěřenců, ale sami stále působí jako aktivní hráči. Z tohoto důvodu nemusí pro mladé hráče představovat pouze autoritu, ale staví se tak i do role případných vzorů.

Partnerství se sponzory

Přestože se klubu zatím nepodařilo nalézt silného obchodního partnera, spolupracuje hned s několika méně významnými partnery, jejichž seznam je uvedený níže. Tito partneři se spolu podílejí např. na financování chodu areálu, na nákladech spojených se zápasy hranými na hřištích soupeře, ale i na doma pořádaných turnajích, apod.

Obrázek č. 8 - Partneři klubu



Zdroj: Start Tenis Liberec [online]

5.5.2 Slabé stránky

- Dostupnost areálu,
- Zázemí klubu,
- Málo obyvatel, malá základna,
- Absence silného obchodního partnera.

Dostupnost areálu

Jak již bylo uvedeno v kapitole věnované seznámení se s klubem, areál je situován (byť v klidném a malebném prostředí) na periferii města, čímž vznikají komplikace ohledně dopravy na sportoviště.

Do Krásné Studánky sice jezdí autobusy městské hromadné dopravy, ale nejedná se bohužel o silný a častý spoj a tak jsou návštěvníci tenisového klubu odkázáni mnohdy na své automobily.

Zázemí klubu

Situace ohledně zázemí klubu také není nikterak přívětivá. Před pár lety sice proběhla kompletní rekonstrukce tenisových kurtů i jejich bezprostředního okolí, ale z důvodu nedostatečných finančních prostředků stále nedošlo k vybudování kryté haly. Z tohoto důvodu jsou v zimním období hráči nuceni dojíždět za krytou halou do Pavlovic v Liberci.

Málo obyvatel, malá základna

Jak bylo již několikrát zmíněno, klub se nachází na periferii města Liberce, v Krásné Studánce. Areál v takovéto lokalitě má své kouzlo a přednosti, avšak v souvislosti s počtem zde žijících obyvatel, to moc slavné není. Kvůli dané oblasti působení vzniká klubu poměrně velká komplikace v souvislosti se získáváním nových členů do svých řad.

Absence silného finančního partnera

Prosperitu klubu částečně omezuje fakt, že oddíl postrádá zmíněného silného obchodního partnera, který by například mohl jednorázově poskytnout klubu větší obnos finančních prostředků. Tyto prostředky by klubu následně posloužily třeba k vybudování vysněné kryté haly. Přestože Start Liberec s řadou partnerů spolupracuje, bohužel už mu na takovéto nadstandartní služby (viz krytá hala) finanční prostředky nezbývají.

5.5.3 Příležitosti

- Spolupráce se silným obchodním partnerem,
- Rekonstrukce a rozšíření areálu,
- Zvýšení zájmu o produkt,
- Zdokonalení webových stránek.

Spolupráce se silným obchodním partnerem

Velkou příležitostí pro daný klub je uzavření, již několikrát zmiňované, spolupráce s významným obchodním partnerem, čímž by se otevřely klubu další možnosti růstu (např. výstavba zmiňované haly, rozšíření areálu, atd.).

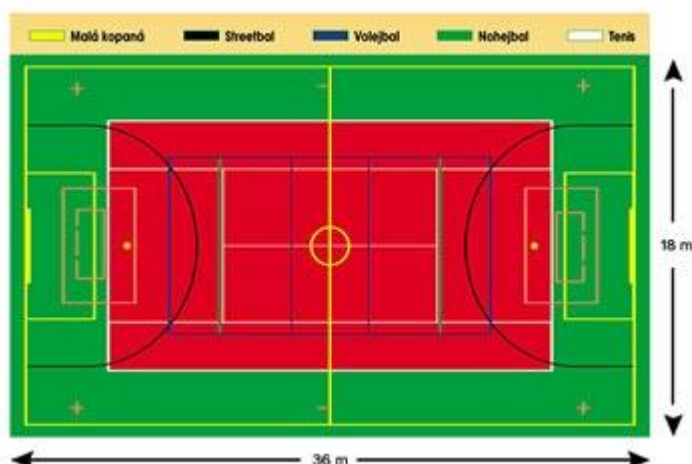
Rekonstrukce a rozšíření areálu

Navážeme-li na předchozí bod a povedlo-li by se klubu sehnat zmiňovaného silného partnera, mohli bychom zamýšlet rozšíření celého areálu a nabídnout zákazníkům širší sortiment služeb.

Rozšíření areálu by samozřejmě primárně spočívalo ve vybudování kryté haly. (Této kapitole je následně věnována kapitola 6.2.2 Rozvoj produktu). Dále by se v případě přebývajících finančních prostředků mohlo zvážit například vystavění dalších prostor pro sportovní činnost. Novými sportovními prostory se rozumí např. vybudování multifunkčního hřiště. Takové hřiště, jak už název vypovídá, se dá využít k provozování hned několika sportů (např. volejbal, nohejbal, košíková, malá kopaná, házená, streetball, florbal apod.). Velikost sportoviště je zpravidla 18 x 36 m a jednotlivá hřiště jsou rozlišena barevnými lajnami. Nejčastěji se k takovému hřišti využívá speciální umělá tráva, která je vysoce odolná, tlumí nárazy a je nenáročná na údržbu.

Hlavní výhodou tohoto hřiště je jeho univerzálnost (představuje 650 m² k provozování několika sportů), čímž se ušetří na velikosti pozemku i na nákladech na výstavbu.

Obrázek č. 9 - Ukázka multifunkčního hřiště



Zdroj: Český trávník [online]

Zvýšení zájmu o produkt - rozšíření základny

Vyvoláním většího zájmu o produkt u potenciálních zákazníků, můžeme docílit rozšíření tenisové základny. Širší tenisová základna pak klubu zajistí lepší růst a přinese dodatečné finanční prostředky (pramenící především ze členských příspěvků). Pro realizaci této myšlenky, je však nezbytné vymyslet kvalitní a účinnou formou propagace klubu.

Například bychom se mohli zaměřit na přilákání jediné věkové kategorie, na kterou klub doposud není zaměřený, tj. na seniory. malých/ mladých (pro klub perspektivních) sportovců, a to formou letáček umístěných ve školách a školkách po celém Liberci (nikoliv pouze v Krásné Studánce). Co nejvíce zájemců bychom se snažili přilákat na nižší ceny (ve srovnání s konkurencí přímo v Liberci), čerstvý vzduch a klidné prostředí (oproti centru města), mladý a přesto kvalifikovaný trenérský tým, apod.

V této fázi se zdá být ideální zaměřit se na jedinou věkovou kategorii, na kterou se klub doposud nezaměřil – na kategorii seniorů. Realizace tohoto záměru by spočívala v sestavení speciálního programu nabízených služeb, který by byl určený právě této cílové skupině.

Touto problematikou se budeme ještě hlouběji zabývat v závěrečné části práce, v kapitole 6. Návrh nové strategie tenisového klubu Start Tenis Liberec, konkrétně v podkapitole 6.1.1 Rozvoj trhu.

Zdokonalení webových stránek

V současné době sice klub má své webové stránky, avšak jejich zdokonalení, co se vzhledu týká a rozšíření, co se obsahu týká, by určitě bylo přínosem. Na internetu totiž klub prezentuje opravdu jen základní informace, čímž může zákazníky (kteří odmítnou zjišťovat informace na ostatních webech) odlákat a nasměrovat je ke konkurenci.

5.5.4 Hrozby

- Obtížnost získání silného obchodního partnera,
- Výstavba areálu konkurencí,
- Odchod hráčů,
- Zvýšení nákladů na provoz klubu.

Obtížnost získání silného obchodního partnera

Pro daný klub může být obtížné najít významného obchodního partnera a to především kvůli lokalitě, ve které se areál klubu nachází. Přestože by Krásná Studánka mohla představovat lukrativní místo pro vytvoření velkého sportovního areálu, jsou potenciální partneři klubu opatrní z důvodu prozatím relativně nízké návštěvnosti. A to zejména v porovnání s jedním z TOP klubů v ČR (s tenisovým klubem LTK), který sídlí v centru Liberce.

Výstavba podobného areálu konkurencí

Velkou hrozbu daného klubu představuje fakt, že se některá konkurenční firma rozhodne vybudovat v blízkosti, již stávajících, tenisových kurtů podobný či snad prestižnější tenisový areál a přiláká k sobě zákazníky a členy oddílu Start Tenis Liberec.

Odchod hráčů ke konkurenci

Přestože klub nabízí svým členům maximální možnou péči, může se stát, že ani taková péče nebude vždy pro všechny hráče dostačující. V dnešní době, kdy je na sportovce vyvíjen stále rostoucí tlak z různých sfér, může pro ně být stimul ke změně právě větší a prestižnější klub. Klub takovýchto rozměrů by talentovaným sportovcům poskytl možnost měřit své síly na lukrativnějších turnajích nebo se například zapojit do soutěží vyšší ligové soutěže, čímž by se jim samozřejmě zvyšovala i šance na vzbuzení zájmu potenciálního sponzora, apod.

Zvýšení nákladů na provoz klubu

Tento bod způsobuje obavy všem nebo alespoň většině organizací, ať už podnikajícím v oblasti sportu nebo mimo ni. Ve sportovním prostředí existuje mnoho faktorů, které mohou náklady navýšit a rozpočet klubu tak pořádně zatížit. Jedná se například o zvýšení nájemného, energií, nákladů spojených s dopravou na zápasy, údržbou areálu apod.

5.5.5 Shrnutí SWOT analýzy

Tabulka č. 10 - Shrnutí SWOT analýzy (vnitřní prostředí)

Vnitřní prostředí	Váha faktoru	Posouzení stavu (výkonnost)						Hodnota faktoru
Silné stránky		-3	-2	-1	1	2	3	
Jedinečnost sportu	0,35						x	1,05
Zastoupení hráčů v téměř všech kateg.	0,10					x		0,2
Kvalifikovanost trenérů	0,23					x		0,46
Partnerství se sponzory	0,32			x				-0,32
Celkem	1							1,39
Slabé stránky		-3	-2	-1	1	2	3	
Dostupnost areálu	0,20			x				-0,2
Zázemí klubu	0,32				x			0,32
Málo obyvatel, malá základna	0,13			x				-0,13
Absence silného obchodního partnera	0,35		x					-0,7
Celkem	1							-0,71

Zdroj: vlastní zpracování

Při vytváření tohoto shrnutí vnitřního prostředí, byla nejdříve jednotlivým faktorům silných a slabých stránek přiřazena určitá váha. Poté byl zvážen a následně zaznamenán stav daného kritéria a na základě těchto dvou parametrů, byla vypočítaná hodnota každého faktoru.

Jednoznačně největší hodnotu v námi zkoumaných silných a slabých stránkách klubu získal faktor – jedinečnost sportu. Naopak nejhůře hodnoceným faktorem je bohužel – absence silného obchodního partnera.

Tabulka č. 11 - Shrnutí SWOT analýzy (vnější prostředí)

Vnější prostředí	Význam			Doba trvání
	Malý	Střední	Velký	
Příležitosti				
Spolupráce se silným obchodním partnerem			x	5
Rekonstrukce a rozšíření areálu			x	3
Zvýšení zájmu o produkt (rozšíření základny)		x		2
Zdokonalení webových stránek	x			3
Hrozby				
Obtížnost získání silného obchodního partnera			x	5
Výstavba areálu konkurencí		x		3
Odchod hráčů		x		3
Zvýšení nákladů na provoz klubu	x			5

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza vnějšího prostředí klubu, čili jeho příležitostí a hrozeb, spočívala ve stanovení důležitosti každého zkoumaného faktoru. Následně byla ještě u každé této položky určena doba, během které budou moci dané příležitosti či hrozby fungování klubu ovlivnit. (Příležitosti v ohledu pozitivním a hrozby naopak negativním).

Tabulka č. 12 - Výsledná SWOT matice

		Příležitosti				Hrozby			
		Spolupráce se silným obchodním partnerem	Rekonstrukce a rozšíření areálu	Zvýšení zájmu o produkt	Zdokonalení webových stránek	Obtížnost získání silného obchodního partnera	Výstavba areálu konkurencí	Odchod hráčů	Zvýšení nákladů na provoz klubu
Silné stránky	Jedinečnost sportu	1							
	Zastoupení většiny věkových kategorií								
	Kvalifikovanost trenérů	2						3	
	Partnerství se sponzory								
Slabé stránky	Dostupnost areálu							4	
	Zázemí klubu	5	6					7	
	Málo obyvatel, malá základna				8	9			
	Absence silného obchodního partnera	10							

Zdroj: vlastní zpracování

Tato výsledná matice přehledně znázorňuje, z jakých silných či slabých stránek je možné vycházet při realizování daných příležitostí a naopak zachycuje, z jakých faktorů mohou vzniknout případné hrozby pro daný tenisový klub. Nyní přejdeme k vysvětlení jednotlivých strategií:

- č. 1 – Tato strategie poukazuje na příležitost získání silného obchodního partnera na základě jedinečnosti sportu. V dané lokalitě (v Krásné Studánce) totiž žádný další provozovatel tenisových kurtů či tenisového klubu není. Je zde pouze fotbalový klub.
- č. 2 – Stejně tak, jako u předchozí strategie, i zde se jedná o příležitost získání silného obchodního partnera. Tentokrát však v souvislosti s kvalifikovanými trenéry. Trénují-li totiž hráče kvalifikovaní trenéři, je zde předpoklad pro výchovu úspěšných hráčů, kteří

budou následně klub reprezentovat na určité úrovni, což může vzbudit zájem u potenciálních obchodních partnerů.

- č. 3 – Kvalifikovanost trenérů může však představovat i určitou hrozbu. V daném případě se jedná o možné navýšení nákladů na provoz klubu, které by bylo způsobeno nárůstem jejich platů za činnost v daném klubu.
- č. 4 – Tato strategie představuje pro tenisový klub značnou hrozbu. Jelikož situace ohledně dostupnosti areálu není zcela přívětivá, existuje zde možnost odchod hráčů ke konkurenčním klubům v centru Liberce.
- č. 5 – Jednou z dalších slabých stránek podniku je právě zázemí klubu. Velkou příležitostí je zde však možnost navázání spolupráce se silným obchodním partnerem, která by ne zcela pozitivní situaci ohledně zázemí klubu mohla vylepšit.
- č. 6 – Navážeme-li na problematiku předchozího odstavce a podařilo-li by se klubu opravdu najít zmíněného obchodního partnera, mohl by investovat do rekonstrukce a do případného rozšíření areálu. Čímž by došlo k eliminování slabých stránek, neboť by se rázem z faktoru „zázemí klubu“ stala silná stránka.
- č. 7 – I tato strategie se týká již několikrát zmíněného zázemí klubu, neboť současná jeho situace představuje pro klub hrozbu v podobě odchodu hráčů ke konkurenci. Hráči totiž musí celé zimní období dojíždět za trénováním do cizí haly v části Liberce Pavlovice, což nemusí všichni hráči po celou dobu své tenisové kariéry akceptovat.
- č. 8 – Tato strategie vychází z myšlenky rozšíření tenisové základny zaměřením se na zdokonalení webových stránek. Tenisový klub má relativně malou základnu, což je způsobeno i lokalitou jeho působení, avšak zdokonalení a podrobnější vedení webových stránek by mohlo být příležitostí získat více potenciálních zákazníků a případných členů, což by vedlo k následnému rozšíření zmiňované základny.
- č. 9 – Určitou hrozbu pro klub představuje obtížnost získání silného obchodního partnera v souvislosti s relativně úzkou základnou klubu. Jelikož čím méně tenistů v klubu působí a na závodech klub reprezentuje, tím je pochopitelně menší šance na úspěch, čili i na případné vzbuzení zájmu u daného partnera.

- č. 10 – Přestože již bylo několikrát uvedeno, že klub postrádá silného obchodního partnera, nutí nás to daný fakt zmínit i v rámci této strategie. Neboť absence takového sponzora, představuje pro klub obrovskou příležitost spočívající v napravení současné situace, tj. v navázání spolupráce s významným obchodním partnerem. Podařilo-li by se tak učinit, otevřely by se tenisovému klubu možnosti pro zrealizování několika výše uvedených strategií.

6 NÁVRH NOVÉ STRATEGIE TENISOVÉHO KLUBU START TENIS LIBEREC

6.1 Ansoffova strategie

Pro navrhnutí nové marketingové strategie daného tenisového klubu budeme vycházet z Ansoffovy strategie. Jak již bylo řečeno, strategie podle Ansoffa vyjadřuje matici produkt/trh, což je přehledně znázorněno v tabulce č. 2 – Ansoffova strategie v kapitole 3.4.1.1 Ansoff.

Jak daná tabulka prozrazuje, při aplikaci této strategie je nutné, aby si podnik stanovil budoucí místo působnosti, tj. zda se bude pohybovat na trzích stávajících či zkusí prorazit na trhy nové. A dále je třeba se rozhodnout, jestli se podnik zaměří na zdokonalení aktuálně nabízeného produktu nebo jestli vytvoří produkt nový.

Než tedy zabředneme hluboko do rozboru tenisového klubu pomocí Ansoffovy strategie, je nezbytné si stanovit, jakým směrem chceme podnik směřovat a co od budoucnosti očekáváme.

Po důkladném zvážení dostupných možností, jsme se rozhodli, že se při aplikování této metody na tenisové prostředí zaměříme pouze na dvě možnosti ze čtyř nabízených strategií. Jednak se budeme zabývat rozšířením stávajícího produktu na nové trhy, čili rozvojem trhu. A poté bude navržena také strategie, která bude zacílená na zavedení nových produktů na trhy stávající, čili na rozvoj produktu.

K danému rozhodnutí nás přivedl fakt relativně malého množství finančních prostředků, které má podnik k dispozici. Z tohoto důvodu není zcela reálné se zabývat všemi možnostmi spojenými s novým produktem i novými trhy. Dále je nutné si uvědomit, že se jedná o poměrně malý klub, jehož cílem není prvořadě útočit na konkurenční podniky v Liberci, nýbrž si udržet dobrou pozici na trhu a prosperovat.

6.1.1 Rozvoj trhu

Rozhodujícím stimulem pro volbu této varianty je především možnost vyplnění jisté mezery na sportovním trhu. Klub Start Liberec sice tvrdí, že si zde přijdou na své lidi všech věkových kategorií, avšak toto tvrzení není zcela pravdivé. Ano, v daném klubu je sice perfektně postaráno o všechny aktuální členy, (a to již od velmi útlého věku až po kategorii

dospělých), avšak i přes široký záběr veřejnosti zde jedna kategorie zcela chybí. Jedná se o kategorii **seniorů**. Senioři sice mají možnost tenisové kurty využívat, avšak pouze ve formě zarezervování kurtů a jejich následném pronájmu. Zcela zde chybí jakákoliv forma organizované výuky či podobné formy nabízených služeb pro danou cílovou skupinu. Navrhujeme proto, zaměřit se v rámci Ansoffovy strategie právě na tuto kategorii, a tak zkusit proniknout na nový trh.

Celá strategie spočívá v navržení speciálního programu určeného pro starší část populace, tj. pro seniory. Vzhledem k aktuálnímu stále se zvyšujícímu trendu sportování seniorů, se zdá být realizace této myšlenky z pohledu klubu tržně zajímavá.

Hlavní myšlenkou této strategie je tedy vytvoření určitého systému organizované tenisové aktivity i pro danou cílovou skupinu. Zmíněné sportovní aktivity budou probíhat ve formě - Týdenních tenisových kempů. Pro tyto kempy jsou vyhraněny vždy druhé týdny v měsících letních prázdnin, a to především k zachování tradice a lepšímu zapamatování.

6.1.1.1 Týdenní tenisové kempy

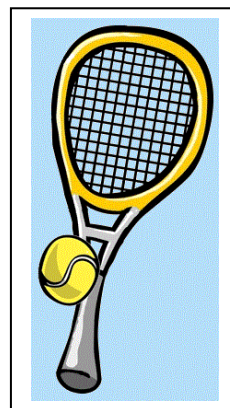
V letním období budou moci senioři zlepšit svou kondici a zdokonalit své herní dovednosti v podobě týdenních tenisových kempů. Tyto kempy budou pořádané přímo v areálu klubu v Krásné Studánce. Během léta budou vypsány dva termíny těchto tenisových táborů, ze kterých si budou moct případní zájemci vybrat ten vhodnější. V případě zájmu je možné tyto termíny rozšířit i do okolních měsíců a pravidelnou aktivitu seniorů tak prodloužit. Tenisové tábory budou probíhat od pondělí do pátku, zhruba od 9:00 do 15:30. V daném časovém intervalu bude samozřejmě prostor pro hraní tenisu, ale i pro dostatečný a přiměřený odpočinek. Dále mají všichni účastníci možnost zajištění kvalitních obědů či zapůjčení tenisových raket.

Základní informace týkající se konkrétních termínů a potřebných údajů jsou znázorněny na pozvánce. Bližší informace ohledně harmonogramu a celkové náplně jednotlivých dní jsou pak k nahlédnutí níže.

Obrázek č. 10 - Pozvánka na týdenní tenisový kemp

Pozvánka na týdenní tenisový kemp pro SENIORY

- KDY: 6. 7. – 10. 7. 2015 nebo 10. 8. – 14. 8. 2015
- KDE: Tenisový areál Start Tenis Liberec, Krásná Studánka
- SRAZ: 8:45
- VÝUKA: 9:00 – 15:30; pondělí – pátek
- CENA: 3.500,-/ týden
- Možnost zapůjčení tenisových raket.
- Každý den zajištěn oběd.
- Výuka bude probíhat ve 3 – 4 člených družstvech/ 1 trenéra.
- Páteční odpoledne – grilování, posezení a příjemné zakončení celého týdne.
- Na hojnou účast a týden plný tenisu a zábavy se těší, Váš Start Tenis Liberec. ☺



Zdroj: vlastní zpracování

Harmonogram týdenního tenisového kempu:

- 9:00 – 9:30 - rozcvička, protažení, rozhýbání se,
- 9:30 – 10:30 - technika a nácvik úderů, nácvik postavení, apod.
 - každý hráč pár úderů s trenérem, následné protočení a vystřídání hráčů,
 - výuka probíhá na malé hřiště,
- 10:30 – 11:00 - pauza (občerstvení, odpočinek)
- 11:00 – 12:00 - technika a nácvik úderů, nácvik postavení, apod.,
 - každý hráč pár úderů s trenérem, následné protočení a vystřídání hráčů,
 - výuka probíhá již na velké hřiště,
- 12:00 – 12:30 - oběd,

- 12:30 – 13:30 - pauza; „poobědová siesta“,
 - možnost relaxace, či sledování vybraného TOP zápasu světové úrovně, doprovázeného výkladem a diskuzí,
- 13:30 – 14:00 - zahřátí, rozhýbání,
- 14:00 – 15:00 - hraní tenisu,
 - hráči hrají proti sobě na velké hřiště,
 - trenéři hru kontrolují, opravují případné chyby, apod.,
- 15:00 – 15:30 - protažení, zklidnění organismu,
 - zametení kurtů a uvedení areálu do původního stavu,
- 15:30 - ukončení dne.

Jak již bylo zmíněné v pozvánce, pro všechny hráče se naskýtá možnost zapůjčení tenisové rakety. Dále v ceně je pro všechny účastníky zajištěn oběd.

Pro zpestření a oživení celého týdne je poslední den kempu provedena malá změna v odpoledním programu. Tato změna se týká harmonogramu mezi páteční 14:00 a 16:00 hodinou, kdy proběhne tzv. „sranda match“ ve formě různých soutěží. V rámci těchto soutěží bude každý hráč postaven před splnění následujících úkolů:

- 1) 5x podání do vyhrazené části kurtu,
- 2) 5x úderů do pěti různých kruhů vyznačených na tréninkové zdi,
- 3) „dribling“ s raketou a míčkem; max. počet do spadnutí (forehand, backhand, střídání forehandu a backhandu),
- 4) každý hráč se utká s každým hráčem v tzv. mini zápase, hraném na 4 vítězné „gemy“.

Po zmíněných hrách bude již standartně následovat protažení a zklidnění organismu, zametání kurtů a uvedení areálu do původního stavu.

V 17:00 bude zahájeno grilování a závěrečné posezení, během kterého budou vyhlášeny výsledky soutěží, budou promítnuty fotky a videa z předešlého týdne, apod.

Podrobný přehled nákladů a výnosů je vytvořen v kapitole 6.2 Odhad nákladů a výnosů při aplikaci strategie.

6.1.2 Rozvoj produktu

Nyní přejdeme ke druhé navrhované strategii, kterou je snaha proniknout na stávajících trzích s novým produktem – **krytou halou**. V předchozích analýzách jsme tuto problematiku již několikrát zmiňovali a poukazovali jsme na to, že daná situace brání v další prosperitě klubu.

Realizace zmiňované kryté haly, by nemusela spočívat přímo ve vybudování tělocvičny s tenisovým povrchem, stačilo by zajistit na zimní měsíce speciální přetlakovou halu, která by zakryla část tenisových kurtů. Vyřešením problému kryté haly tímto způsobem by tak nedocházelo k žádnému zdoluhavému budování, nebyl by nijak omezen provoz areálu během stavby a dále by nebylo zapotřebí tolik finančních prostředků. Výhodou této haly není pouze ušetření finančních prostředků, ale také její snadná demontáž a opětovná montáž, minimální údržba, ale i možnost pořídit halu v konkrétních požadovaných rozměrech.

Tenisová přetlaková (nafukovací) hala je sestavena ze čtyřvrstvého opláštění, kde je základní tvar tvořen síťovým lanovým systémem, který je ukotven do obvodového betonového límce. První plášť je folie s UV stabilizací, která chrání ostatní pláště haly proti UV záření. Dále jsou 2 vrstvy bublinkových tepelně – izolačních folií. Posledním pláštěm je hlavní nosná plachta PVC.

Pro provoz přetlakové haly je nutné neustále vhánět vzduch, aby si hala udržela potřebný tvar. K tomu slouží ventilátory, které zároveň umožňují plynulé vytápění haly. Pro vytápění haly je nejčastěji použit plynový hořák na zemní plyn. V případě, že není zemní plyn k dispozici, je možné použít i jiné médium (LTO, propan – butan, teplovod). Dále je potřeba do haly nainstalovat, a následně i financovat, osvětlení. Životnost opláštění se z důvodu časté instalace a demontace snižuje zhruba na 10 let. Avšak dle slov Jaroslava Rybky existují i případy, kdy se tato hala každý rok opakovaně používá již 13 let.

Podrobněji zpracovaný přehled nákladů a výnosů, jenž tato investice obnáší, je k dispozici níže v kapitole 6.2 Odhad nákladů a výnosů při aplikaci dané strategie.

6.2 Odhad nákladů a výnosů při aplikaci dané strategie

a) Strategie rozvoje trhu

V případě realizace této strategie, tj. týdenních tenisových kempů pro seniory, je vyčíslení nákladů a výnosů záležitost relativně jednoduchá.

Výnosy:

Výnosy pramenící ze zavedení této strategie se odvíjejí dle počtu zúčastněných jedinců. Předpokládáme přihlášení zhruba 12ti osob (3 družstva po čtyřech lidech), což by při uvedené ceně 3.500,-/ osobu na týden znamenalo výnos ve výši **42.000,-** .

Tato částka však samozřejmě nepředstavuje pro klub čistý přínos. Přestože nemusíme odečítat žádnou sumu za pronájem areálu, jelikož tato položka je placena paušálním tarifem za rok, existuje pár položek, které se přeci jen musí zohlednit a následně i z uvedené sumy odečíst.

Tenisový klub jednak zajišťuje a platí všem účastníkům obědy, financuje páteční závěrečné posezení u grilování a samozřejmě musí zaplatit i trenéry, kteří se seniorům budou po celou dobu tenisového kempu věnovat.

Náklady:

Za jeden oběd si dovozková služba účtuje částku 65,- . Na základě této informace vyplývá, že za obědy pro zúčastněné tenisty (včetně tří trenérů) klub zaplatí **975,-** .

Závěrečné odpolední posezení spočívá v zajištění grilovaného masa a občerstvení ve formě piva či vína pro všechny účastníky kempu. Optimální částka, zahrnující zmíněné pohoštění, je vyčíslena na 100,-/ osobu. Při počtu 15ti zúčastněných lidí vyjde toto odpoledne na **1.500,-** .

Posledním bodem, který je zde nutno zahrnout, jsou zmiňovaní trenéři. Neboť bez trenérů by tato akce nebyla vůbec možná zrealizovat. Počítáme-li, že se kempu zúčastní výše uvedených 12 tenistů, kteří budou rozděleni do tří družstev, budou zapotřebí dohromady tři trenéři. (Jeden trenér pro každé družstvo). Každému trenérovi připadne za tento týden výuky **3.000,-**, což znamená, že celková částka za trenéry činí **9.000,-** .

Po sečtení všech uvedených nákladů jsme získali částku **11.475,-** .

Odečteme-li celkové náklady od výnosů, zjistíme, že klubu pramení z jednoho zrealizovaného tenisového kempu pro seniory příjem v hodnotě **30.525,-** .

Zohledníme-li fakt organizování dvou těchto kempů během letních prázdnin, přijde si klub již na **61.050,-** .

b) Strategie rozvoje produktu

Vytvoření přehledu nákladů a výnosů u strategie, týkající se instalace přetlakové haly, je již o poznání obtížnější ve srovnání se strategií předcházející. Přetlaková hala bude nainstalovaná již počátkem října a vydrží na tenisových kurtech až do konce března. Nevyplatí se v tomto ohledu šetřit a do poslední chvíle čekat, zda bude v říjnu ještě přijatelné počasí na trénování venku nebo ne. Když už se má daná strategie zrealizovat, je třeba, aby s jistotou vyřešila problémy s dojížděním hráčů do Liberce během celé zimy, a aby byl pro případné zájemce stanoven jasný termín, ve kterém jim bude hala k dispozici. Neboť, čím vyšší bude obsazenost tenisových kurtů, tím více finančních prostředků daná strategie klubu přinese.

Přetlaková hala bude zakrývat 2 tenisové kurty, čili bude v rozměrech cca 35 x 35 m². K dispozici bude půl roku – od října do března (tj. asi 180 dní) a v provozu bude denně od 8:00 do 22:00 (tj. 14 hodin).

Náklady:

Náklady spojené s provozem této dvou kurtové haly spočívají jednak v zajištění elektrické energie a plynu, ale také do nich musíme započítat i finance, které obnáší montáž a demontáž haly.

Elektrická energie potřebná k osvětlení obou tenisových kurtů byla vyčíslena zhruba na **75.000,-** .

Počítáme-li s cenou 4,95,-/ kWh (včetně rezervy pro případ, že by došlo ke zdražení nebo bylo-li by potřeba svítit intenzivněji) přijde hodinové osvětlení kurtu asi na 14,85 ,- . Krytá hala bude v provozu 180 dní, 14 hodin denně, čímž dosahujeme částky asi 37.422,-/ kurt. Jelikož bude zapotřebí zajistit osvětlení na oba dva kurty, dostáváme se již na výše uvedenou potřebnou částku, která činí 75.000,- .

Plyn zajišťující tvar haly a zároveň i ohřev foukaného vzduchu (o objemu 20 000 m³) představuje částku zhruba **160.000,-** .

Servis, spočívající v montáži a následné demontáži haly, přijde klub na **50.000,-** .

Celkové náklady spojené s půl ročním provozem haly činí **285.000,-** .

Výnosy:

Výnosy spojené s realizací kryté haly plně závisí na míře její vytíženosti a na množství provedených rezervací. Na základě výzkumu trhu a analýzy konkurence, byla stanovena předpokládaná vytíženost haly na 10 hod/ den. Při výpočtu množství rezervací jsme vycházeli z předpokladu maximální každodenní vytíženosti mezi 16:00 – 22:00 a v rozmezí 8:00 do 16:00 byla stanovena hranice čtyř možných volných hodin. Tzn, že v odpolední a večerních hodinách věříme ve 100% vytíženost haly, přičemž v hodinách dopoledních a brzkých odpoledních plánujeme rezervace alespoň v 50% otevírací doby.

Cena pronájmu jednoho kurtu, byla stanovena na 250,-/ hod. Při obsazenosti uvedených 10ti hod/ den tedy dosahují příjmy za půl roční využívání této haly **450.000,-** .

Po odečtení předpokládaných nákladů od výnosů zjistíme, že z půl ročního provozu této kryté haly by klubu každý rok plynulo **165.000,-** .

Dále je zde nutné zohlednit ušetření určitého množství finančních prostředků za trénování (v zimním období) v nafukovací hale v Pavlovicích, které pro tenisový klub tuto představuje částku cca **207.000,-/** rok. (Klub platí po dobu 6ti měsíců každý všední den, tj. asi 120 dní, 7 hodin tenisu v nafukovací hale. Konkrétně se jedná o 2 hodiny dopoledne a 5 hodin odpoledne. Dopolední sazba tenisového kurtu je stanovena na 175,-/ hodinu a odpolední sazba je 275,-/ hodinu. Zohledníme-li ve výpočtu všechny tyto faktory, dostaneme se na částku 207.000,- . Zhruba takovouto sumu musí klub každý rok vynaložit na zafinancování tréninkových jednotek během zimy).

Přičteme-li tuto částku k výše vypočteným výnosům z provozu nafukovací haly, dosahuje klub příjmu **372.000,-/ za rok.**

Celá strategie má však jednu velkou komplikaci. K její realizaci je zapotřebí relativně velký obnos finančních prostředků, a to v souvislosti s pořizovací cenou této haly, která se pohybuje okolo **2.000.000,-** .

Jelikož klub nedisponuje výše uvedenými finančními prostředky, byl by nucen uhrazení částky 2.000.000,- vyřešit úvěrem. Za předpokladu příjmů, činících každý rok **372.000,-**, by klub mohl splatit danou sumu za něco málo více než 5 let. Po zohlednění plynoucích úroků z půjčky, apod., počítejme tedy lhůtu pro splacení půjčky asi 6 let. Po zbytek let životnosti přetlakové haly by již klub z provozu daného zařízení pouze profitoval.

V souvislosti se získáním daných finančních prostředků, se zde nabízí usnadnění celé situace uzařením partnersví se sponzorem. Podařilo-li by se klubu Start Liberec najít silného obchodního partnera, který by do realizace této myšlenky a následného vystavění kryté haly investoval, mohl by klub profitovat mnohem dřív. Jako protislužbu by mohl tenisový klub danému partnerovi nabídnout například:

- název kryté haly po sponzorované firmě,
- umístění loga i názvu firmy na několika místech uvnitř haly,
- bezplatné lekce tenisu,
- bezplatné využití kryté haly.

Přičemž rozsah zmíněných tenisových lekcí a bezplatného využívání kryté haly by se odvílel od výše poskytnutých finančních prostředků.

Myslíme si, že realizací výše uvedených navrhovaných strategií, by si podnik určitě polepšil. Vyplněním jisté mezery na trhu, tj. službami pro seniory, by posílil svou tržní pozici, dostal se více do povědomí lidí a na základě toho, by jistě získal i nové tenisty do svých řad. Naopak vybudováním kryté haly by jednak usnadnil trénování všem svým členům i trenérům, zpříjemnil život místním obyvatelům (nemuseli by již dojíždět za tenisovou halou do centra Liberce) a v konečném důsledku by i ušetřil jistý obnos finančních prostředků za pronájem tenisových kurtů v Pavlovicích.

6.2.1 Shrnutí odhadovaných nákladů a výnosů strategie rozvoje trhu

Tabulka č. 13 - Shrnutí strategie rozvoje trhu

Strategie rozvoje trhu		
Náklady	Obědy	975,-
	Závěrečné grilování	1.500,-
	Trenéři	9.000,-
	Náklady celkem	11.475,-
Výnosy	Poplatky účastníků za týdenní tenisový kemp	42.000,-
	Výnosy celkem	42.000,-
Výsledek realizace dané strategie		<u>30.525,-</u>

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené tabulky vyplývá, že realizací týdenního tenisového kempu klub navýší své finanční prostředky o 30.525,- . Zohledníme-li fakt, zorganizování tohoto kempu v obou dvou stanovených termínech, bude aplikování této strategie pro daný klub znamenat příjem v hodnotě **61.050,-** .

Tabulka č. 14 – Shrnutí strategie rozvoje produktu

Strategie rozvoje produktu		
Náklady	Elektrická energie	75.000,-
	Plyn	160.000,-
	Servis (montáž a demontáž haly)	50.000,-
	Náklady celkem	285.000,-
Výnosy	Výnosy z pronájmu haly	450.000,-
	Výnosy celkem	450.000,-
Výsledek realizace dané strategie		<u>165.000,-</u>

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce, která shrnuje údaje týkající se strategie rozvoje produktu, je uveden příjem plynoucí z této strategie ve výši 165.000,- .

K této částce je však zapotřebí ještě přičíst úsporu klubu v podobě ušetřených finančních prostředků za trénování v liberecké kryté hale v Pavlovicích, který činí zhruba 207.000,- . Tzn, že realizací dané strategie pramení klubu příjmy ve výši **372.000,- / rok.**

7 ZÁVĚR

Marketingová strategie určuje směr činností, kterými se bude podnik v následujícím období zabývat. Vhodně zvolená strategie by dále měla přispívat k plnění stanovených marketingových cílů. V tenisovém klubu Start Tenis Liberec by měla být věnována marketingovým strategiím zvýšená pozornost, neboť právě tímto způsobem, by daný klub mohl zlepšit svou současnou marketingovou situaci. Z tohoto důvodu se tato práce věnuje právě vytvoření nové marketingové strategie.

Cílem této práce tedy bylo vytvoření marketingové strategie pro tenisový klub, vedoucí ke zlepšení jejich současné marketingové situace a pozice na trhu. Dílčí úkoly spočívaly v provedení těchto analýz: PEST analýza, SWOT analýza, analýza konkurence a analýza zdrojů. Dále byly stanoveny reálně dosažitelné cíle a při závěrečné interpretaci zjištěných dat nám při vytváření dané strategie posloužila Ansoffova strategie.

Pro získání dat potřebných k navržení strategie bylo nejprve nutné provést analýzy, jak prostředí vnějšího, tak vnitřního, neboť obě tyto oblasti ovlivňují činnost tenisového klubu.

Pro vnější prostředí byla jednak zvolena PEST analýza, díky které jsme získali informace týkající se faktorů legislativních, politických, ekonomických, sociálně-kulturních, ekologických, technologických, ale i podnikatelských. Na základě získaných dat jsme mohli definovat, jaké faktory činnost klub nejvíce ovlivňují a jaké nikoliv. Dále byla v rámci zkoumání vnějšího prostředí provedena analýza konkurence, která má pro daný tenisový klub (z hlediska jeho menšího rozměru) větší vypovídající schopnost, a tak je pro nás konstruktivnější. Tato analýza spočívala v porovnání našeho klubu se třemi dalšími tenisovými kluby v Liberci. Výsledkem tohoto výzkumu bylo vytvoření tabulky s námi navrženými ukazateli k porovnání jednotlivých klubů a následné zhodnocení, jak si Start Tenis Liberec v konkurenčním boji stojí.

Naopak pro charakterizování vnitřního prostředí byla využita analýza zdrojů. Provedením této analýzy jsme získali interní informace klubu z oblasti hmotných, lidských, finančních, ale také nehmotných zdrojů, které nám pomohly vytvořit profil společnosti. U každé položky jednotlivých zdrojů byl posuzován jednak její stav, ale i důležitost daného faktoru. Aplikováním této analýzy na tenisový klub Start Tenis Liberec jsme odhalili zdroje, jimž je zapotřebí věnovat zvýšenou pozornost a na druhé straně samozřejmě i zdroje, které fungují téměř bez problémů.

Poslední provedenou analýzou, která byla v práci provedena, je analýza SWOT. Jelikož tato analýza podrobně zkoumá jak prostředí vnitřní (silné a slabé stránky), tak prostředí vnější (příležitosti a hrozby), můžeme ji považovat za vychází bod této práce. V části věnované vnitřnímu prostředí byla nejprve každému faktoru silných i slabých stránek přiřazena určitá váha, následně byl stanoven i stav daného kritéria a na základě těchto dvou parametrů jsme získali hodnotu jednotlivých faktorů silných i slabých stránek. Při analyzování vnějšího prostředí jsme každé příležitosti i hrozbě přiřadili určitý význam a stanovili její konkrétní dobu trvání. Výsledek této analýzy byl zachycen ve výsledné SWOT matici, která přehledně znázorňuje z jakých silných či slabých stránek je možné vycházet při realizování daných příležitostí a naopak, z jakých faktorů mohou vzniknout případné hrozby pro tenisový klub.

Na základě provedených analýz a z nich získaných dat, jsme již mohli navrhnout danou marketingovou strategii tenisového klubu Start Tenis Liberec. Při tvorbě této strategie jsme vycházeli z Ansoffa. Pro uvedený tenisový klub jsme vytvořili jednak strategii zaměřenou na – Rozvoj trhu, která spočívá v realizaci týdenních tenisových kempů pro seniory a dále jsme sestavili strategii zaměřenou na – Rozvoj produktu, která obnáší zajištění kryté (přetlakové) haly na zimní období. Vysvětlení a podrobný popis těchto strategií, včetně nákladů a výnosů, souvisejících s jejich realizací jsou podrobně zpracovány v kapitole 6 Návrh nové strategie tenisového klubu Start Tenis Liberec.

Myslíme si, že zavedení těchto strategií podniku zajistí lepší marketingovou situaci, neboť díky vybudované kryté hale a rozšířené členské základně, získá klub větší množství finančních prostředků a zároveň se dostane více do podvědomí lidí.

V souvislosti s těmito skutečnostmi by zavedené strategie měly zlepšit situaci tenisového klubu na trhu a posílit postavení Start Tenis Liberec oproti konkurenci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Tištěné publikace:

- 1) KOTLER, Philip. *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. 1. vyd.: Grada publishing, spol. s.r.o., 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6 .
- 2) MAJARO, S. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, spol. s.r.o., 1996. 308 s. ISBN 80-7169-297-2 .
- 3) DĚDKOVÁ, J.; HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. 4. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. 176 s. ISBN 978-80-7372-514-3 .
- 4) ŠVANDOVÁ, Z. *Úvod do marketingové strategie*. 1. vyd. TU v Liberci: Vysokoškolský podnik. spol. s. r. o., 2005. 98 s. str. 10-11. ISBN 80-7083-918-X .
- 5) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing, Strategie a trendy*. Vyd.: Grada Publishing, a. S., 2013. II.rozšířené vydání. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8 .
- 6) BLAŽKOVÁ, M. *Marketing řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3 .
- 7) KOTLER, P; KELLNER, K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5 .
- 8) KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 1.vyd.: Management press, NT Publishing, s. r. o., Praha 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1 .
- 9) DĚDKOVÁ J., STRNAD P. *Strategický marketing*. 4. vyd. TU v Liberci: Vysokoškolský podnik. spol. s. r. o., 2009. 137 s. ISBN 978-80-7372-450-4 .
- 10) MAJARO, S. *International marketing*. 2. edition : International Thomson Business Press, 1998. 312 s. ISBN 041-508-36-72 .
- 11) MEFFERT, H. *Marketing a management*. Praha : Grada Publishing, 1966. 556 s. ISBN 80-7169-329-4 .
- 12) ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Olympia, a. s., 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

- 13) TOMEK, J. *Základy strategického managementu*. 2. vyd. Plzeň, 2001. 155 s. ISBN 80-7082-821-8 .
- 14) BARČÍK, T. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 110 s. ISBN 978-80-905247-7-4.
- 15) BAKER, J. Michael. *Marketing strategy and management*. 5. edition: Palgrave Macmillan: Macmillan education, 2014. 545 s. ISBN 978-1-137-02582-1 .
- 16) KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. 1. vyd.: Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2 .
- 17) HANNAGAN, T., J. *Marketing for the Non-profit Sector*. 1. illustrated edition: Macmillan, 1992. 190 s. 978-03-335-2582-1 .
- 18) SEKOT, A., CHARVÁT, M. *Základy marketingu*. 1. vyd. Brno: Paido – Edice pedagogické literatury, 2002. 55 s. ISBN 80-7315-019-0 .
- 19) CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení, Proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd.: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, Papírtisk, s.r.o. 119 s. ISBN 978-80-244-2963-2 .
- 20) KOTLER, P; KELLNER, K. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5 .
- 21) FERREL, O. C; HARLINE, M. D. *Marketing strategy*. USA, Ohio : Thompson, 2008. 674 s. ISBN 978-0-324-36272-5 .
- 22) HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada a. s., 1992. 364 s. ISBN 80-85943-07-7 .
- 23) DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4 .
- 24) KOŠŤAN, P; ŠULEŘ, O. *Firemní strategie*. 1. vyd. Praha: Computer press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- 25) MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing – Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015. 200 s. ISBN 978-247-5366-9 .

- 26) SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 27) SOLOMON, M.; MARSHALL W. G. *Marketing: real people, real choices*. 7. edition: Prentice Hall, 2011. 600 s. ISBN 978-0132176842.
- 28) SRPOVÁ, J. ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 29) TOMEK, J. a kol. *Marketingová strategie podniku*. 1. vyd. Praha: Management press, 1992. 179 s. ISBN 80-85603-03-9.
- 30) VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada, 2014. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- 31) MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. *Sport marketing*. 3. edition: Human Kinetics, 2007. 552 s. ISBN 978-07-3606-052-3.

Internetové zdroje:

- 1) *Mission Statement*. [online]. Starbucks Coffee Company, 2015 [cit. 2015-1-13]. Dostupné z: <http://www.starbucks.com/about-us/company-information/mission-statement> .
- 2) *Politika společnosti ŠKODA Auto*. [online]. ŠKODA, 2011. [cit. 2015-1-13]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/environment/sustainable-development/cs/company-policy.PDF> .
- 3) PRUDIL, Otakar. *Proces strategické plánování*. [online]. Regionální rozvojová agentura Východní Moravy, 2011. [cit. 2015-1-21]. Dostupné z: <http://www.rravm.cz/getattachment/0d5e97b6-ded1-43da-a0c4-f6b2152b8095/5-Proces-strategickeho-planovani> .
- 4) *PEST analýza* [online]. Edolo, s. r. o., 2015. [cit. 2015-3-10]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/sluzby-pro-expanzi/pest-analyza/> .

- 5) *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. Business Vize, 2010. [cit. 2015-3-10]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza> .
- 6) *Ekonomika, management* [online]. Byznys slovíčka, 2015. [cit. 2015-3-10]. Dostupné z: http://www.byznysslovicka.com/ekonomika_management .
- 7) *Start Tenis Liberec* [online]. Tenisový oddíl, 2015. [cit. 2015-3-12]. Dostupné z: <http://www.tenis-start.cz/> .
- 8) *Český tenisový svaz* [online]. 2015. [cit. 2015-3-12]. Dostupné z: <http://www.cztenis.cz/> .
- 9) *Nezaměstnanost v ČR* [online]. Makroekonomika, 2015. [cit. 2015-3-18]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/> .
- 10) *Data a prognózy HDP v ČR* [online]. Ekonomické ukazatele, 2015. [cit. 2015-3-18]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/ekonomika/ukazatel/hdp.html> .
- 11) ZEMAN, M. *Nejvýznamnější změny v ekonomice ČR v roce 2015* [online]. Bankovní poplatky.com, 2015. [cit. 2015-3-18]. Dostupné z: <http://www.bankovnipoplatky.com/nejvyznamnejsi-zmeny-v-ekonomice-cr-roce-2015-26466> .
- 12) *Druhá snížená sazba daně* [online]. Shoptet blog, 2015. [cit. 2015-3-18]. Dostupné z: <http://blog.shoptet.cz/druha-snizena-sazba-dane/> .
- 13) *Zákon o obchodních korporacích: změny týkající se společností v roce 2014* [online]. Založení společnosti, 2014. [cit. 2015-3-18]. Dostupné z: <http://www.zalozeni-firmy-spolecnosti.cz/podnikani/zakon-o-obchodnich-korporacich-zmeny-tykajici-se-spolecnosti-v-roce-2014.html> .
- 14) *Zavlažování tenisových kurtů* [online]. AZ zahrada, 2015. [cit. 2015-3-25]. Dostupné z: <http://www.azzahrada.cz/zavlazovani-tenisovych-kurtu.html> .
- 15) *Výstavba víceúčelové haly* [online]. Plážové sporty, 2010. [cit. 2015-4-4]. Dostupné z: <http://www.beachhala.cz/pretlakove-haly/cenova-kalkulace> .

- 16) *Přetlakové haly* [online]. MIBO sport, 2011. [cit. 2015-4-4]. Dostupné z: <http://www.mibosport.cz/pretlakove-haly.htm> .
- 17) RYBKA, J. *Tenis v České Třebové* [online]. Českotřebovský tenis, 2012. [cit. 2015-4-4]. Dostupné z: http://www.zpravodaj.probit.cz/2012/9_12web/Tenis2012.htm .

SEZNAM GRAFŮ, TABULEK A OBRÁZKŮ

Seznam grafů

Graf č. 1 - Efektivnost nástrojů analýzy.....	30
Graf č. 2 - Podíl jednotlivých výnosů na celkových výnosech klubu	46
Graf č. 3 - Nezaměstnanost v ČR 2014.....	51

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Členění marketingových strategií	19
Tabulka č. 2 - Ansoffova matice	21
Tabulka č. 3 - Strategie podle Kotlera.....	23
Tabulka č. 4 - Konkurenční strategie podle Portera.....	24
Tabulka č. 5 - Systém strategie podle Beckera	26
Tabulka č. 6 - Přehled nákladů a výnosů v roce 2014.....	44
Tabulka č. 7 - Shrnutí analýzy zdrojů	48
Tabulka č. 8 - PEST analýza klubu Start Liberec	53
Tabulka č. 9 - Přehled analýzy konkurence	56
Tabulka č. 10 - Shrnutí SWOT analýzy (vnitřní prostředí).....	63
Tabulka č. 11 - Shrnutí SWOT analýzy (vnější prostředí).....	64
Tabulka č. 12 - Výsledná SWOT matice.....	65
Tabulka č. 13 - Shrnutí strategie rozvoje trhu	77
Tabulka č. 14 – Shrnutí strategie rozvoje produktu	77

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Použití strategie "Outpacking" podle Gilberta a Strebela.....	25
Obrázek č. 2 - Proces strategického plánování	28
Obrázek č. 3 - PEST (STEP) analýza.....	38
Obrázek č. 4 - SWOT analýza.....	40
Obrázek č. 5 - Areál klubu Start Tenis Liberec.....	42
Obrázek č. 6 - Organizační struktura	43
Obrázek č. 7 - Logo klubu.....	47
Obrázek č. 8 - Partneři klubu	58
Obrázek č. 9 - Ukázka multifunkčního hřiště	61
Obrázek č. 10 - Pozvánka na týdenní tenisový kemp	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Hráči působící v klubu Start Tenis Liberec

Příloha č. 1: Hráči působící v klubu Start Tenis Liberec

- Družstvo dospělých (C)

CŽ	Jméno	nar.	CŽ	BH
1	Ježek Tomáš	27.10.1976	1228	3
2	Kuka Miroslav	03.12.1982	1269	1
3	Jurečka Petr	14.08.1984	1269	1
4	Tuháček Tomáš	28.07.1990	1269	1
5	Dostál Jiří	05.11.1974	1269	1
6	Šoltys Lukáš	16.12.1968	1269	1
7	Skalský Marek	23.11.1994	1269	1
8	Hruša Michal	18.12.1972	1269	1
9	Hejl Aleš	29.11.1980	1269	1
10	Dostál Jan	22.08.1999	1269	1
21	Jakimičová Veronika (H)	06.08.1978	1033	1
22	Munzarová Michaela	21.11.1999	1033	1
23	Šilhavá Anna	05.04.2000	1033	1
24	Hrušková Marcela	07.09.1977	1033	1
25	Skalská Petra	29.04.1988	1033	1
26	Boboková Nikol	17.05.1998	1033	1

Zdroj: Český tenisový svaz [online]

- Jednotlivci muži 2014/2015

kž	cž	Jméno	nar.	klubová příslušnost	dvouhra	čtyřhry	suma	BH	rCŽ
25	242	Štarch Radim	16.06.1975	Start Liberec	111/8	86/6	197	9	242
32	316	Hrubý Michal	09.05.1995	Start Liberec	65/5	79/6	144	9	316
36	359	Mojš Ondřej	06.02.1977	Start Liberec	69/4	51/4	120	6	359
53	591	Kareis Jan	08.04.1976	Start Liberec	18/2	46/3	64	4	591
67	658	Ježek Tomáš	27.10.1976	Start Liberec	32/3	22/2	54	4	658
85	861	Zerák Karel	26.07.1977	Start Liberec	32/2	5/1	37	3	861
91	914	Pšenička Marek	25.10.1973	Start Liberec	14/2	20/2	34	3	914
95	953	Macas Karel	30.06.1979	Start Liberec	16/2	16/2	32	3	953

Zdroj: Český tenisový svaz [online]

- Jednotlivci ženy 2014/2015

kž	cž	Jméno	nar.	klubová příslušnost	dvouhra	čtyřhry	suma	BH	rCŽ
35	570	Tichá Kateřina	19.02.2000	Start Liberec	13/1	8/1	21	4	570
36	592	Vojtíšková Marcela	16.12.1987	Start Liberec	14/1	6/1	20	4	592

Zdroj: Český tenisový svaz [online]

- Jednotlivci dorostenci 2014/2015

kž	cž	Jméno	nar.	klubová příslušnost	dvouhra	čtyřhry	suma	BH	rCŽ
67	1018	Finkous Daniel	21.03.1998	Start Liberec	1/1	8/1	9	3	882

Zdroj: Český tenisový svaz [online]

- Jednotlivci starší žákyně 2014/2015

kž	cž	Jméno	nar.	klubová příslušnost	dvouhra	čtyřhry	suma	BH	rCŽ
14	107	Tichá Kateřina	09.02.2000	Start Liberec	234/9	82/5	316		
45	526	Munzarová Lenka	02.11.2003	Start Liberec	11/1	15/1	26	4	363

Zdroj: Český tenisový svaz [online]

- Jednotlivci mladší žákyně 2014/2015

kž	cž	Jméno	nar.	klubová příslušnost	dvouhra	čtyřhry	suma	BH	rCŽ
7	57	Munzarová Lenka	02.11.2003	Start Liberec	335/21	207/15	542	30	23
11	89	Panchartek Anna	12.03.2004	Start Liberec	234/21	153/16	387	20	44
52	551	Jehličková Eliška	15.07.2002	Start Liberec	17/2	16/2	33		
98	952	Nováková Natálie	05.10.2004	Start Liberec	2/1	2/1	4	3	584

Zdroj: Český tenisový svaz [online]

První sloupeček v uvedených tabulkách vždy znázorňuje umístění v Severočeském kraji a ve druhém sloupečku je, pro porovnání a vytvoření si přesnějšího obrázku, uvedena i příčka, kterou hráč zaujímá celorepublikově.