Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2011 Jana Krafková

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management

Název diplomové práce:

Analýza faktorů prosperity, zhodnocení stávajících inovací na trhu a návrh inovace nové na příkladu golfového podnikání

Autor diplomové práce: Jana Krafková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ladislav Hartman

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Analýza faktorů prosperity, zhodnocení stávajících inovací na trhu a návrh inovace nové na příkladu golfového podnikání“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 26. srpna 2011 Podpis

P o d ě k o v á n í

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce
Ing. Ladislavu Hartmanovi za odborné vedení, za cenné rady a připomínky, které mi pomohly při jejím zpracování.

Děkuji společnosti GOLF & COUNTRY CLUB HODKOVIČKY, a.s. za poskytnutí možnosti proniknout do detailů její problematiky. Jmenovitě bych ráda poděkovala majitelům **Ing. Miloslavu Ptáčkovi**
a **JUDr. Jaroslavu Javornickému**.

Všem zúčastněným velmi děkuji za podporu, ochotu a trpělivost.

Název diplomové práce:

Analýza faktorů prosperity, zhodnocení stávajících inovací na trhu a návrh inovace nové na příkladu golfového podnikání

Abstrakt:

Hlavním tématem diplomové práce je analýza inovací v golfovém podnikání aplikovaná na příkladu GOLF & COUNTRY CLUB HODKOVIČKY, a.s., konkrétně analýza možností implementace nového informačního systému, který by pokryl celou šíři procesů a služeb, ať už se jedná o outsourcing již hotového řešení nebo vývoj řešení vlastního. V metodologické části práce se zabývám podmínkami podnikání, faktory prosperity, inovacemi obecně a v neposlední řadě využitím informačních systémů a golfovým prostředím. Praktická část navazuje analýzou hodnocené společnosti a jejích procesů, popisem inovací v golfovém světě, srovnáním outsourcingových informačních systémů a navržením vlastní inovace připravené na míru této společnosti. Cílem práce je vytvořit podklady pro strategické manažerské rozhodnutí v oblasti odbavovacího systému, porovnat výhody a nevýhody navrhovaných variant informačních systémů a doporučit nejlepší řešení k realizaci.

Klíčová slova:

golf, inovace, rezervační a prodejní systém

Title of the Master´s Thesis:

The analysis of factors of prosperity, the evaluation of current innovations and the suggestion of new innovation illustrated on the example of golf enterprise

Abstract:

The diploma thesis focuses on the analysis of innovations in golf enterprise illustrated on the case study GOLF & COUNTRY CLUB HODKOVIČKY, a.s. Concretely, I discuss the possibility of implementation of new informational system that would cover a wide range of processes and services, including outsourcing of already solved problems or development of own software. In the theoretical part I describe the conditions for making business, the factors of prosperity of a company and innovations in general, last but not least I pay attention to the utilize of managerial information systems and description of golf environment. The empirical part then analyzes the valuation of the reference company and its processes, describes the innovations in golf environment, compares outsourcing informational systems and proposes own innovation suitable for the company. The aim of the thesis is to create a background for strategic managerial decisions in the field of customer system, compare advantages and disadvantages of proposed changes and recommend the best solution to the owners for realization.

Key words:

golf, innovation, booking and informational system

Obsah

ÚVOD 1

METODOLOGICKÁ ČÁST 4

1 CHARAKTERISTIKA PODNIKÁNÍ 4

1.1 PODNIKÁNÍ 4
1.2 PODNIKATEL 4
1.3 PODNIK 4
1.3.1 DEFINICE PODNIKU DLE OBCHODNÍHO ZÁKONÍKU 4
1.3.2 DEFINICE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ DLE DOPORUČENÍ EVROPSKÉ KOMISE O DEFINICI MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ 5
1.4 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ V ČR 6
1.4.1 AKCIOVÁ SPOLEČNOST 7

2 FAKTORY PROSPERITY 10

2.1 VNITŘNÍ FAKTORY PROSPERITY 10
2.1.1 STRATEGIE 10
2.1.2 STRUKTURA 10
2.1.3 KULTURA 10
2.2 EXTERNÍ FAKTORY 10

3 INOVACE – MANAGEMENT ZMĚNY 12

3.1 ZÁKLADNÍ POJMY 13
3.2 DIMENZE ZMĚN 13
3.3 MANAGEMENT ZMĚNY 14

4 INFORMAČNÍ SYSTÉMY V MANAŽERSKÉ PRAXI 15

4.1 ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY K TVORBĚ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU 16

5 GOLF 17

5.1 HISTORIE GOLFU 18
5.1.1 HISTORIE GOLFU V ČESKÉ REPUBLICE 18
5.2 ČESKÁ GOLFOVÁ FEDERACE 19
5.3 PROFESIONÁLNÍ GOLFOVÁ ASOCIACE (PGA) 20

5.4 PRINCIPY GOLFOVÉ HRY A ZÁKLADNÍ POJMY 20
5.4.1 HŘIŠTĚ 21
5.4.2 JAMKA 21
5.4.3 ODPALIŠTĚ 21
5.4.4 DRÁHA – FERVEJ, PŘEKÁŽKY 21
5.4.5 JAMKOVIŠTĚ - GREEN 22
5.4.6 DRIVING RANGE 22
5.4.7 ÚDERY A VOLBA HOLE 22
5.4.8 PAR 22
5.4.9 HENDIKEP (HCP) 23
5.4.10 TYPY HER A VÝSLEDKY 23
5.4.11 POČÍTÁNÍ 24
5.4.12 VÝSLEDKY, SKÓRE KARTA 24

PRAKTICKÁ ČÁST 25

1 SPOLEČNOST GOLF & COUNTRY CLUB HODKOVIČKY, A.S. 25

1.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE 25
1.2 GOLFOVÝ AREÁL 25
1.3 ZAMĚSTNANCI 26
1.3.1 RECEPCE 26
1.3.2 ÚDRŽBA 27
1.3.3 MANAGEMENT KLUBU 28
1.3.4 DALŠÍ PRACOVNÍCI 30
1.4 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ 31
1.4.1 PROVOZOVÁNÍ SPORTOVNÍHO ZAŘÍZENÍ 31
1.4.2 VÝUKA GOLFU 33
1.4.3 KOUPĚ ZBOŽÍ ZA ÚČELEM DALŠÍHO PRODEJE A JEHO PRODEJ 36
1.4.4 ZPROSTŘEDKOVATELSKÁ ČINNOST V OBLASTI OBCHODU A SLUŽEB 36
1.4.5 REKLAMNÍ ČINNOST A MARKETING 37
1.4.6 PRONÁJEM NEMOVITOSTÍ, BYTŮ A NEBYTOVÝCH PROSTOR BEZ POSKYTOVÁNÍ JINÝCH NEŽ ZÁKLADNÍCH SLUŽEB ZAJIŠŤUJÍCÍ ŘÁDNÝ PROVOZ NEMOVITOSTI 37
1.4.7 DALŠÍ PŘEDMĚTY ČINNOSTI UVEDENÉ V OBCHODNÍM REJSTŘÍKU 37

2 TRŽBY Z HLAVNÍCH PŘEDMĚTŮ PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI 38

3 VYTÍŽENOST AREÁLU 2010 39

4 PRODEJNÍ A REZERVAČNÍ SYSTÉM GOLFSYSTEM (GS) 40

4.1 O SYSTÉMU 40
4.2 GOLFSYSTEM – STÁVAJÍCÍ FUNKCE 41
4.2.1 POKLADNA A REZERVACE HŘIŠTĚ 41

4.2.2 WEBADMIN 46
4.2.3 HLAVNÍ PROBLÉMY STÁVAJÍCÍHO GS OVLIVŇUJÍCÍ PROSPERITU SPOLEČNOSTI 49

5 INOVACE V GOLFOVÉM PODNIKÁNÍ 51

6 REZERVAČNÍ A PRODEJNÍ APLIKACE NA TRHU 53

6.1 MUJPRO.CZ 53
6.1.1 FUNKCE APLIKACE - TRENÉR 54
6.1.2 FUNKCE APLIKACE – KLIENT 54
6.1.3 MOŽNÉ VYUŽITÍ V ORGANIZACI 54
6.2 PŘÍNOSY 55
6.3 NEVÝHODY 55
6.4 GOLFCUT.CZ 55
6.4.1 PŘÍNOSY 56
6.4.2 NEVÝHODY A RIZIKA: 57
6.5 CLUBSPIRE 58
6.5.1 PRODEJNÍ STRATEGIE CLUBSPIRE 60

7 BOOKING SYSTEM 63

7.1 PROČ VLASTNÍ SYSTÉM? 63
7.2 HLAVNÍ NEVÝHODY VLASTNÍHO ŘEŠENÍ 64
7.3 HARMONOGRAM PRACÍ NA PŘEVODU DATABÁZE 64
7.3.1 NEZBYTNÉ A NUTNÉ ÚPRAVY STÁVAJÍCÍHO STAVU 64
7.3.2 ÚPRAVY SYSTÉMU – PRVNÍ FÁZE 64
7.3.3 ÚPRAVY SYSTÉMU – DRUHÁ FÁZE 65
7.4 SPECIFIKACE SYSTÉMU 65
7.4.1 VZÁJEMNÁ PROVÁZANOST REZERVACE MÍSTA, TRENÉRŮ A KURZŮ 65
7.4.2 ONLINE PLATBA 67
7.4.3 REZERVACE TRENÉRŮ 69
7.4.4 VYLEPŠENÍ PRODEJNÍ APLIKACE 70
7.4.5 ODZNAKY A JEJICH ČASOVÁ EXPIRACE 71
7.4.6 MODUL GOLFOVÉ KURZY 72
7.4.7 MANAŽERSKÉ REPORTY 73
7.4.8 INFORMAČNÍ KIOSKY 73
7.4.9 MODUL DOCHÁZEK 73
7.4.10 UŽIVATELSKY I PROGRAMÁTORSKY PŘÍZNIVĚJŠÍM PROSTŘEDÍ JAVA 74
7.5 CENA VÝVOJE A IMPLEMENTACE 75
7.6 SHRNUTÍ 75

POUŽITÉ PRAMENY 78

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ 80

PŘÍLOHY **81**

Úvod

Jako téma své diplomové práce jsem si vybrala Analýzu faktorů prosperity, zhodnocení stávajících inovací na trhu a návrh inovace nové na příkladu golfového podnikání. Důvodů, které mne k tomuto kroku vedly, je více. Ale hlavním z nich je fakt, že golf, a to především golf v Hodkovičkách, se stal mou srdeční záležitostí, i když jiným způsobem než pro většinu zapálených golfistů.

Historie pražského golfového areálu v Hodkovičkách se začala psát počátkem devadesátých let pod taktovkou Ing. Jiřího Veldena. Jiří Velden je zakladatelem TJ Kuželky Praha (golfového oddílu) a v neposlední řadě je také architektem golfového hřiště v Hodkovičkách. K mému osudovému seznámení s tímto místem došlo až mnohem později. V roce 2008 jsem nastoupila na pozici ekonoma do společnosti GOLF & COUNTRY CLUB HODKOVIČKY, a.s.

Areál golfového hřiště Hodkovičky se stal jedním z nejnavštěvovanějších hřišť v České republice, a to nejen díky své úžasné poloze v krásné krajině podél řeky Vltavy, ale i díky široké nabídce tréninkových programů. Hodkovičky jako první z pražských golfových areálů zavedly čipový odbavovací systém pro klienty, čímž si do nedávné doby stále udržovaly prvenství v sofistikovanosti prodejního procesu.

Filozofií hřiště je zpřístupnit golf veřejnosti, a dokázat tak, že golf již není sportem snobů a extrémně bohatých lidí. Celou dobu se majitelé snaží udržovat základní nastavená pravidla: hřiště musí být vždy v nejlepší kvalitě, hrát se musí zásadně na letních greenech a výukou golfu jsou pověřeni výhradně profesionální trenéři PGA.

V roce 2010 Česká golfová federace spustila kampaň s názvem „Hraj golf, změň život“, kterou převzalo velké množství golfových hřišť a areálů. Kampaň spočívá v navýšení počtu hráčů golfu a prakticky se jedná o koncept skupinových tréninkových kurzů. Společnost GOLF & COUNTRY CLUB HODKOVIČKY, a.s. se však do kampaně nezapojila. V denním tisku, časopisech a různých analýzách golfového podnikání je neustále citován neuvěřitelný nárůst zájemců o golf, obrovská popularita tohoto sportu v České republice, ale už málokde je zmíněna hlavní změna v golfovém prostředí, kterou vnímám i já, a to razantní přechod od individuální výuky ke skupinové. Jako reakci na již zmíněnou kampaň „Hraj golf, změň život“ Hodkovičky odstartovaly svůj vlastní nový tréninkový koncept „Golfistou Snadno a Rychle“, který je založen právě na skupinových trénincích.

Pro golf je typické umístění v krásném zeleném prostředí a ohromný vliv lidského faktoru. Základní vizí majitelů hřiště je spokojený zákazník. Tuto vizi není vůbec lehké naplnit, golfisté jsou lidé primárně nespokojení, s touhou neustále se zlepšovat. Nejsou spokojeni se svým švihem, aktuálním hendikepem, momentální herní kondicí, a proto je cílem jim vše ostatní usnadnit, aby se mohli co nejvíce soustředit na svůj boj s hřištěm a sebou samým. George W. Bush řekl: „Celý problém golfu je, že do něj musíte započítat lidský faktor.“

Trefné a výstižné. Kromě klientů, vlastníků a manažerů vstupují do hry další subjekty – golfoví trenéři, řadoví zaměstnanci hřiště, nájemci nebytových prostor. Golfoví trenéři jsou samostatné ekonomické jednotky, fungující na základě smluvních pravidel. Většinou však jde o silné individuality, jejichž ego je velkou měrou podporováno obdivem klientů. Na druhou stranu řadoví zaměstnanci jsou převážně lidé základního nebo středoškolského vzdělání, kteří dělají rutinní práci a jejichž činnost musí být neustále monitorována a kontrolována pevným vedením. Nájemci nebytových prostor, jako je golfový obchod nebo restaurace, jsou také oddělenými subjekty. Navenek pro klienta působí však logicky všechny entity propojeně. Celkový dojem z návštěvy resortu může ovlivnit celá řada faktorů: obsluha v restauraci, prodavačka v obchodě, čistota šaten, či ochota trenéra. Pochybení třeba jen v jedné z výše zmíněných oblastí, může mít vliv na celkový dojem z návštěvy resortu a v neposlední řadě také na motivaci k opětovné návštěvě.

GOLF & COUNTRY CLUB HODKOVIČKY je akciová společnost, u které je typický problém oddělení řízení – manažer kontra vlastník. Ne vždy byla volba manažerů klubu volbou ideální, což se podepsalo na nastavení, resp. spíše nenastavení základních procesů, a to především těch, které zahrnují lidský faktor.

Říká se, že golf si člověk zamiluje hned při prvním setkání anebo už mu nikdy nepřijde na chuť. Já jsem po svém téměř tříletém působení v Hodkovičkách zatím negolfistka, což by mohlo ukazovat na fakt, že patřím do druhé skupiny. Já však propadla golfu zcela jinak, je to má srdeční záležitost. Celý výše uvedený text je tedy odpovědí na otázku proč jsem si vybrala k diplomové práci právě téma golf.

Dílčím cílem této diplomové práce je navržení nové inovace. V současné době je pro rezervace hřiště a prodej všech služeb využívána aplikace GolfSystem. Tato aplikace však není z interního pohledu vyhovující, protože nepokrývá všechny potřebné oblasti a mnoho procesů je vedeno mimo administraci buďto v excelovských tabulkách nebo dokonce v papírové podobě, což rozhodně není systém odpovídající technologiím 21. století. Začátkem roku 2011 navíc vyšel najevo fakt, že je ukončen vývoj knihovny Pylons pro Python, ve které je napsána a naprogramována část aplikace GolfSystem. Společnost tedy stojí před rozhodnutím, jaký bude další směr vývoje GolfSystemu – nechat stávající aplikaci s omezenou možností vývoje a s vysokým rizikem ztráty dat, zakoupit jiné již hotové řešení nebo zvážit variantu vývoje vlastního programu? Inovace, které se má práce věnuje, je navržení nového vlastního software a jeho porovnání s komerčními aplikacemi. Takový software by měl pokrývat veškeré oblasti rezervací a prodeje, zvýšit efektivitu práce a obsahovat možnost kontrolovat zaměstnance.

Pravdou je, že původně bylo zamýšleno v práci zhodnotit více aspektů inovací, např. využití golfových simulátorů při tréninku, využití kamerových systémů k analýze švihu, nebo využití nových a moderních tréninkových pomůcek a golfového vybavení. Po obdržení informace o výše zmíněné skutečnosti, která by mohla v horizontu pěti let ze dne na den naprosto ohrozit chod golfového areálu s reálnou možností ztráty databázové historie za uplynulá období, jsem vyhodnotila analýzu vlivu na prosperitu společnosti těchto ostatních inovací jako nicotnou,

přesto se okrajově zmíním, ve kterých oblastech golfového prostředí dochází k novinkám nejčastěji.

Práce bude rozdělena na metodologickou a praktickou část. V teoretické části zmíním základní aspekty podnikání akciové společnosti v ČR, inovace a svoji část také bude mít golf jako takový.

V praktické části nejdříve zmíním základní informace o společnosti provozující golfový areál a o golfovém areálu jako takovém, popíši výchozí stav a stávající funkce GolfSystemu, kde se zaměřím zejména na negativní vlivy ovlivňující prosperitu společnosti. V další části zhodnotím inovační rezervační a prodejní systémy dostupné na trhu, jejich výhody, nevýhody, přínosy a problémy spojené s jejich implementací do Hodkoviček. V poslední části pak popíši novou rezervační aplikaci BookingSystem, a její časovou a finanční náročnost na případnou implementaci.

Cílem práce je vytvořit podklady pro manažerské rozhodnutí týkající se budoucího odbavovacího systému v Hodkovičkách, srovnat výhody a nevýhody navrhovaných variant, zhodnotit, které z navrhovaných řešení bych doporučila vlastníkům k realizaci.

Metodologická část

1 Charakteristika podnikání

1.1 Podnikání

Podnikání jako takové je upraveno Obchodním zákoníkem (zákon č. 513/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Obchodní zákoník „upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy, jakož i některé jiné vztahy s podnikáním související.“[1]

„Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“[2]

1.2 Podnikatel

„Podnikatelem je podle Obchodního zákoníku osoba zapsaná v Obchodním rejstříku, osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů, osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.“[3]

1.3 Podnik

Existuje mnoho definicí podniku. Po účely podniku, který operuje v podmínkách českého trhu, je nejčastěji využitelná definice dle Obchodního zákoníku anebo dle Doporučení Evropské komise o definici malých a středních podniků, protože do této skupiny většina českých podniků spadá a to i podnik, který je předmětem této práce.

1.3.1 Definice podniku dle Obchodního zákoníku

„Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které

---

[1] [I], Část první, Hlava I., Díl I., § 1, odstavec 1

[2] [I], Část první, Hlava I., Díl I., § 2, odstavec 1

[3] [I], Část první, Hlava I., Díl I., § 2, odstavec 2

patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.“[4]

1.3.2 Definice malých a středních podniků dle Doporučení Evropské komise o definici malých a středních podniků

Malé a střední podnikání je hnacím motorem státu. Proto je malým a středním podnikům dáván velký význam nejen v naší republice, ale i v celé Evropské unii. I proto Evropská komise vydala Doporučení, jehož cílem je samozřejmě malé a střední podniky definovat, k čemuž vede především potřeba, „aby se zlepšila jejich soudržnost a účinnost a omezilo se narušování hospodářské soutěže. To je ještě nutnější vzhledem k rozsáhlému vzájemnému působení mezi vnitrostátními opatřeními a opatřeními EU, která mají malým a středním podnikům pomoci v oblastech jako regionální rozvoj a financování výzkumu.“[5]

Podle Unie malých a středních podniků ČR je „vliv malých a středních podniků na ekonomiku republiky následující:

- zaměstnávají 62,2 % všech ekonomicky aktivních osob
- 99,8 % podíl počtu malých a středních podniků na celkovém počtu podniků v ČR
- 35 % na exportu ČR
- 50 % na dovozu
- 33 % na HDP“[6]

1.3.2.1 Kategorie střední podnik

„Střední podniky jsou vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů eur nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 miliony eur.“[7]

1.3.2.2 Kategorie malý podnik

„Malé podniky jsou vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů eur.“[8]

---

[4] [I], Část první, Hlava I., Díl II., § 5, odstavec 1

[5] [III], str. 6

[6] [G]

[7] [III], str. 14

[8] [III], str. 14

1.3.2.3 Kategorie mikropodnik

„Mikropodniky jsou vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony eur.“[9]

1.4 Právní formy podnikání v ČR

Živnostenský zákon upravuje základní podmínky podnikání pro většinu podnikatelských aktivit fyzickým a právnickým osobám.

Základní podmínkou podnikání fyzické osoby je získání povolení k podnikání, neboli živnostenský list.

„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem.“[10]

Živnostenský zákon upravuje dva základní druhy živností – ohlašovací a koncesované.

Základní podmínkou získání oprávnění k ohlašovací živnosti je splnění všeobecných podmínek podnikání: svéprávnost, bezúhonnost, dosažení věkové hranice 18 let. Další podmínky pro výkon živností jsou upraveny v živnostenském zákoně dle jednotlivých druhů živností – vázané, řemeslné a volné.

Koncesovanou živnost je oprávněno provozovat až po získání koncesní listiny.

Podnikání právnických osob je v České republice upraveno Obchodním zákoníkem, podle kterého rozlišujeme následující typy právnických osob:

- Společnost s ručením omezeným;
- Veřejná obchodní společnost;
- Akciová společnost;
- Komanditní společnost;
- Družstvo;
- Sdružení.

---

[9] [III], str. 14

[10] [II], Část první, Hlava I., § 1

Pro účely této práce se dále budeme zabývat pouze akciovou společností.

1.4.1 Akciová společnost

1.4.1.1 Definice

„Akciovou společností je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář neručí za závazky společnosti.“[11]

„Nejsložitější právní formou podnikání jsou kapitálové společnosti, kam patří jednak společnost s ručením omezeným a dále akciová společnost. Akciové společnosti jsou s ohledem na rozsah výdajů spojených se založením a jejím provozováním uplatňovány jen v těch případech, kdy se jedná o relativně velmi rozsáhlou podnikatelskou činnost, kde předpokladem pro její výkon jsou vysoké nároky na kapitálové zdroje. To se odráží i v nárocích na základní kapitál, který musí činit minimálně 2 mil. Kč, resp. 20 mil. Kč v případě registrace akcií na kapitálovém trhu.

Tato forma podnikání umožňuje prostřednictvím kapitálového trhu soustředit úspory od jakéhokoliv počtu investorů.

Existuje více druhů individuálních nebo spolupartnerských vlastnictví, ale vyjádříme-li podnikatelské aktivity hodnotově, je jednoznačné, že akciové společnosti mají v ekonomice nezastupitelné dominantní postavení a je tedy nezbytné pochopit podstatu jejich fungování.

Vlastníky akciové společnosti jsou akcionáři. Společnost je právnickou osobou, která existuje a funguje samostatně a nezávisle na svých vlastnících. Vlastníci – akcionáři jsou poskytovateli kapitálu. Vlastní výrobu, služby apod. zabezpečují zaměstnanci. Správou a řízením společnosti je pověřen top management. Akciová společnost přináší podstatný prvek v porovnání s ostatními formami podnikání, kterým je oddělení vlastnictví od řízení společnosti. Na straně jedné je výhodou pro vlastníky v tom smyslu, že nemusí být sami odborníky pro výkon těchto pozic, na straně druhé přináší určitá rizika ve smyslu rozdílnosti zájmů vlastníků, manažerů a zaměstnanců.

Akciová společnost může emitovat kmenové akcie, které akcionářům zajišťují plná práva účastnit se na zisku, řízení společnosti i na případném likvidačním přebytku. S vlastnictvím kmenových akcií jsou spojena i nejvyšší rizika. Kmenové akcie představují pro akciovou společnost základní, dlouhodobý zdroj financování. Dále může akciová společnost emitovat i prioritní akcie a případně akcie se zvláštními právy (dříve zaměstnanecké akcie), které tvoří zpravidla jen malý podíl na základním kapitálu. Obvykle slouží k zainteresovanosti této skupiny akcionářů na prosperitě, a jsou spojena s omezením práva podílet se na řízení společnosti. Akciová společnost může být otevřenou společností, to znamená, že její cenné papíry jsou registrovány na kapitálovém trhu. V tomto případě se na jedné straně rozšiřuje

[11] [I], Část druhá, Hlava 1, Díl V., Oddíl 1, § 154

podstatnou měrou prostor pro kontrolu nad společností plynoucí ze zákona o cenných papírech i ze strany výkonných orgánů kapitálového trhu (např. Komise pro cenné papíry), na straně druhé to právě z těchto důvodů umožňuje akciové společnosti získávat dodatečné zdroje prostřednictvím tohoto primárního trhu pro financování růstových příležitostí. Jsou-li akcie obchodovány na sekundárním trhu, vysoká likvidita cenného papíru je předpokladem dostatečného zájmu investorů o společnost. V případě, že akcie nejsou obchodovány na kapitálovém trhu, jedná se o uzavřenou akciovou společnost. Pro akcionáře to znamená, že případný prodej akcií bude obtížnější, snižuje se likvidita cenného papíru a tím klesá i jeho hodnota. Přesná pravidla pro změnu vlastnictví zpravidla určují stanovy společnosti.

Podle postavení orgánů rozlišujeme dva typy akciových společností.

Tzv. Anglosaský model je založen na tom, že nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada akcionářů. Ta volí a odvolává jednak představenstvo, ale i dozorčí radu, která vykonává kontrolu nad činností představenstva a podává zprávu akcionářům na valné hromadě. V tomto případě představenstvo jmenuje a odvolává jak generálního ředitele, tak případně další vrcholový management.

„Německý“ model je odlišný. V tomto případě akcionáři na valné hromadě volí a odvolávají pouze a výhradně členy dozorčí rady. Dozorčí rada pak jmenuje a odvolává management společnosti, tj. generálního ředitele a odborné ředitele. Tento model je úspornější, neboť „šetří“ společnost na výdajích spojených s fungováním jednoho orgánu (představenstvo = management).

V ČR jsou uplatňovány oba modely. Je vždy na zvážení akcionářů, který z modelů společnost zvolí, a proč, neboť Obchodní zákoník umožňuje obě formy, musí být však v tomto smyslu upraveny stanovy společnosti.

Shrneme-li výhody podnikání akciové společnosti, pak lze uvést:

- žádné osobní závazky akcionáře – věřitelé společnosti mají právo domáhat se případně soudní cestou odškodnění z aktiv společnosti, nikoliv z osobního majetku akcionáře; riziko akcionáře je omezeno na velikost jeho investice,
- snadná akumulace kapitálu – majetek společnosti je snadno převoditelný prodejem akcií; i malí investoři se mohou podílet na základním kapitálu společnosti,
- vlastnictví akcií je snadno přenosné prostřednictvím kapitálových trhů; investoři mají výhodu likvidity akcií, neboť jejich prodejem akcie snadno přemění v pohotové peníze,
- nepřetržitá existence – kontinuální existence akciové společnosti bez ohledu na vlastnické změny, což je základním protikladem společností s ručením omezeným.

Jestliže jsme uvedli výhody, pak je nutné zmínit i nevýhody:

- v případě, že akcionáři získávají výnos ve formě dividendy, je předmětem dvojího zdanění; nejprve daň ze zisku právnických osob ve výši 19 %, pak zdanění kapitálového výnosu ve výši 15 %,

- vyšší míra regulace, týká se zvláště společností registrovaných na kapitálovém trhu; trvale roste tlak na informační otevřenost společností,
- oddělení vlastnictví od řízení; ve většině případů jde o efektivní řešení, ale mohou nastat případy, kdy dochází k poškozování zájmů akcionářů.“[12]

[12] Kislingrová , str. 8-12,

2 Faktory prosperity

„Prosperita je situace ve vývoji organizace, která zabezpečuje zdárné, úplné a dlouhodobé plnění její funkce. Úkolem managementu je tedy usilovat o nalezení faktorů, které povedou organizaci k úspěšnosti, dokonalosti, k prosperitě. Úspěšnost manažerských aktivit ovlivňují jednak vnitřní, jednak vnější faktory.

2.1 Vnitřní faktory prosperity

Mezi rozhodující vnitřní činitele lze zařadit strategii, strukturu, kulturu.

2.1.1 Strategie

Strategie představuje určení základního směru, kterým by se měla organizace vyvíjet. Při formování strategie by mělo být vyváženě využíváno přístupů opírajících se jak o poznání trhu (tržní strategie), tak přístupů založených na reálných možnostech organizace (zdrojová strategie). Součástí strategického jednání je též získání, přesvědčení a ztotožnění pracovníků se strategickými záměry.

2.1.2 Struktura

Vymezení pojmu struktura jako faktoru prosperity se rozpadá do dvou oblastí: organizační struktura a vzájemná provázanost zdrojů. Vnitřní uspořádání firmy může být brzdou či aktivátorem rozvoje. Úspěšné plnění funkce organizace pochopitelně záleží na zdrojích, jimiž disponuje. Vedle dostupnosti zdrojů jsou pro prosperitu firmy důležité jejich vzájemná provázanost a co nejlepší využití.

2.1.3 Kultura

Kultura firmy může být nejobecněji pojímána jako souhrnný obraz chování organizace směrem dovnitř i vně. Aspekty kultury firmy lze zaznamenat ve vztahu k zákazníkovi, zaměstnancům, ale i v přístupech k vzájemné spolupráci, k týmové práci, v sounáležitosti pracovníků s firmou, v jejich vztahu k vykonávané práci apod.

2.2 Externí faktory

Fungování žádné organizace neprobíhá ve skleníkových podmínkách vlastního mikroklimatu, ale je ovlivňováno řadou externích faktorů:

- Většina těchto faktorů má charakter determinující, prostor pro jejich aktivní ovlivňování je minimální;
- Řada externích faktorů má charakter omezení (např. účetní a daňové předpisy, ekologická, bezpečnostní legislativa), jiné mohou pro firmu znamenat příležitost (podpora výzkumu, exportu); v obou případech je nutný jejich pravidelný monitoring a jejich operativní promítnutí do praxe řízení organizace.“[13]

[13] [2], str. 349 - 352

3 Inovace – management změny

„Hospodářský vývoj v poslední čtvrtině dvacátého století byl poznamenán proměnlivostí ekonomické reality. Ekonomiky firem, států i integračních uskupení musely reagovat na řadu nečekaných situací – ať to byly ropné krize, měnové krize nebo politické konflikty, které v souvislosti s prohlubující se globalizací ekonomiky ztrácely lokální charakter.

Stejně jako v přírodě, ani ve společensko-ekonomické realitě nelze hovořit o stabilitě, ale typická je zde proměnlivost, která může mít charakter růstu, ale i degenerace. Změny jsou nevyhnutelným projevem reality:

- vše se vyvíjí a podléhá proměnlivosti,
- změna je své podstatě nepřetržitý proces,
- tempo realizace změn se zrychluje.

Současné přístupy managementu, zvláště pak organizační uspořádání, formy motivace, kontrolní činnosti atd., se však často opírají o východiska a postupy, které jsou známy z taylorovského období managementu, tzn. z prvních desetiletí dvacátého století.

Těmto přístupům jsou v současnosti vytýkány různé nedostatky. Mezi rozhodující z nich patří nedostatečná pružnost a adaptabilita dosavadních organizačních struktur na změny, které determinují chování firem – vývoj na trzích, chování konkurence, rozvoj vědy a techniky, změny v politicko-ekonomickém vývoji atd. Nedostatky v řízení mohou mít následující příčiny:

- často dochází k tomu, že část organizace jedná na úkor hospodárnosti celku,
- nedaří se dobře koordinovat spolupráci různých útvarů v podniku,
- za činnosti, které mají rozhodující vliv na celkové výsledky firmy, nikdo neodpovídá,
- nedochází k výraznému zapojení intelektu a invence všech pracovníků do rozvoje firmy v podobě iniciativních návrhů a aktivit.

Důsledkem tohoto stavu jsou následující skutečnosti:

- iniciace změn je pouze záležitost úzkého okruhu profesionálních pracovníků (top managementu, pracovníků podnikových technických útvarů), než zapojení všech pracovníků dané organizace,
- dochází k odcizení řídících a výkonných složek firmy vzhledem k společným cílům, tzn. že chybí sounáležitost zaměstnanců s firmou, ztotožnění se se záměry firmy apod.

K dokreslení neradostného současného obrazu řady organizací mohou sloužit současná praktická zjištění:

- běžné systémy řízení jsou obvykle koncipovány jako systémy statické, jejichž flexibilita neodpovídá současným trendům;
- lidé se změnám brání – důvodem k tomu mohou být skutečnosti, že je pohodlnější nedělat nic nového, že nové v sobě nese riziko neúspěchu, že nevíme, jak má nové přesně vypadat, atd.

3.1 Základní pojmy

Změna/inovace je pozitivní, ale i negativní kvantitativní či kvalitativní posun prvků ekonomického organismu nebo vztahů mezi nimi. Podle objektu, jehož se změny týkají, rozlišujeme změny věcné, které se orientují buď na výrobky (služby), nebo na technologie (prvky a postupy výroby), a změny řízení, které se týkají přístupů managementu (např. organizování, motivování, komunikace apod.)

Management změny je směr managementu, spočívají jednak v připravenosti reakcí na vnější či vnitřní podněty (pasivní aspekt), a jednak zaměřený na volbu předmětu změny, její pružnou přípravu, realizaci a využívání (aktivní aspekt).

3.2 Dimenze změn

Oblastí realizací změn jsou prakticky všechny prvky a aktivity každé organizace:

- výrobkové inovace znamenající zlepšení dosavadních či zavedení nových výrobků,
- technologická inovace, jejichž důsledkem je obvykle zlepšení kvality produkce nebo snižování výrobních nákladů, zvyšování bezpečnosti práce, zlepšení enviromentálního profilu výroby atd.,
- změny řízení, kdy může jít o:
    - dílčí reorganizace, zavedení informačních systémů apod.,
    - implementace úsporného managementu, hledání cest k odbourání neproduktivních činností a „zeštíhlení“ zvláště pak ve výrobním procesu s cílem snižování nákladů,
    - komplexní revitalizační změny nebo zásadní výrazné změny reegineeringového charakteru (Reengineering je směr managementu změny hledající příležitost k úspěchu v radikálních změnách, které jsou orientovány především na oblast řízení).

Z výše uvedeného je zřejmé, že změny se mohou týkat jak výrobků, služeb, technologie, použitých materiálů a energií, tak i pracovníků i přístupů řízení. Mohou zasahovat jak procesy výzkumu a vývoje, tak procesy nákupu, vlastní výroby, kontroly, skladování, balení, distribuce stejně jako procesy údržby, odpadového hospodářství, mohou se však týkat i vedení

evidence, účetnictví, vhodné alokace volných finančních prostředků, forem organizačního uspořádání či motivace pracovníků.

3.3 Management změny

Nezbytnou součástí fungování každé organizace je zajišťování její prosperity.

Prosperita je situace ve vývoji organizace, která zabezpečuje zdárné, úplné a dlouhodobé plnění její funkce.

Má-li být dosaženo citelných efektů, nelže se spoléhat na samovolný vývoj ani na spontánní iniciativu zaměstnanců. Řízení aktivit spojených s monitorováním, přípravou a hlavně implementací změn je důležitou úlohou manažerů na všech úrovní řízení.

Procesy managementu změn mají obvykle následující kroky:

- určení potřeby změny,
- příprava a realizace změny,
- přijetí, stabilizace změny“ [14]

[14] [2], str. 315 - 349

4 Informační systémy v manažerské praxi

„Moderní a manažerské myšlení a jednání je dnes založeno především na umění pracovat s informacemi. Není to nějaká krátkodobá módní vlna, ale vyústění technického, ekonomického, kulturního a sociálního rozvoje.

Jádrem kvality práce manažera je jeho myšlení a jednání, informační procesy jsou klíčem k jejímu zajištění a zlepšení. Základním posláním informačního systému je poskytnout oprávněnému uživateli včas a na potřebném místě přiměřeně přesná a spolehlivá data (údaje) odpovídající vymezeným informačním potřebám jeho práce.

Data chápeme jako zkratkové profesionální označení pro čísla, text, zvuk, obraz, popř. další smyslové vjemy. Z fyzikálního hlediska se data chápou jako určitá následnost znaků, resp. signálů.

Informací budeme rozumět data, kterým jejich uživatel v procesu interpretace přisuzuje určitý význam. Informace je zdroj obnovitelný, který odkrývá cestu k dalším informacím, nebo se někdy dokonce sám generuje. Ti, kdo mají lepší přístup k informacím, mají výrazně lepší předpoklady pracovat kvalitněji.

Data jsou jen nositeli potenciální hodnoty, přesto mohou být předmětem směny a mít cenu.

Soubory různým způsobem účelově uspořádaných dat bývají obvykle označovány jako databáze či datové zdroje. Při procesu jejich využívání jsou dnes k dispozici různé pomůcky, zejména pak informační systémy.

Znalosti chápeme jako proměnný systém se vzájemnou interakcí zkušeností, faktů, vztahů, hodnot, myšlenkových procesů a významů.

Informační systém chápeme jako účelové uspořádání vztahů mezi lidmi, datovými zdroji a procedurami jejich zpracování, a to včetně technologických prostředků. Toto uspořádání zajišťuje sběr dat, přenos, uchování, transformaci, aktualizaci a poskytování dat pro jejich informační využití lidmi.

Obvyklým manažerským požadavkem na počítačem podporované informační systémy je, aby hospodárně, včas a na správných místech fungování organizace poskytovaly potřebné datové zdroje, podstatná jsou přitom hlediska:

- nároků na obsah a kvalitu datových zdrojů,
- časových nároků na disponibilitu datových zdrojů,
- nároků na vhodnou formu poskytnutí datových zdrojů.

Volba architektury vychází ze specifických potřeb a podmínek dané organizace, základními stavebními bloky jsou

- systémy datových transakcí,

- manažerské informační systémy,
- systémy pro podporu vrcholového vedení.

4.1 Základní přístupy k tvorbě informačního systému

Životní cyklus počítačově orientovaného informačního systému

a) úvodní studie (projekt)

b) analýza a návrh systému

c) implementace

d) provoz a údržba“[15]

[15] [2], str. 225 - 237

5 Golf

"Golf patří mezi tři nejčastěji provozované sporty na světě. Aktivně se mu věnuje více než 70 milionů lidí ve více než 120 zemích. Světovým fenoménem je golf už od 60. let minulého století, a to především zásluhou Velké trojky - profesionálních hráčů Garyho Playera, Arnolda Palmera a Jacka Nicklause. Tito velcí sportovci přivedli golf do televizí a na titulní stránky novin a časopisů. Od té doby sledovanost profesionálních turnajů neustále roste a jen málo lidí na světě dnes nezná jména jako Ballesteros, Garcia, Montgomerie, Mickelson, Harrington, Sörenstam, Ochoa či Tiger Woods.“[16]

Vzrůstající obliba golfu je svázaná i s rozvojem dalších oborů. Nejedná se pouze o rozšiřování počtu hřišť a zvyšování jejich kvality, nabídky golfového vybavení a oblečení, ale především se to týká oblastí, které jsou přímo spojené s popularizací – reklama a marketing.

„Golf představuje přirozený pohyb v krásně upraveném přírodním prostředí. Je optimální volbou při dnešním sedavém způsobu života. V rekreační podobě nevyžaduje extrémní jednorázové vypětí či přílišné namáhání netrénovaného organismu. Golf je nekontaktní sport a díky jedinečnému hendikepovému systému spolu mohou soupeřit hráči s rozdílnou výkonností nebo rozdílného věku. Na rozdíl od mnoha jiných sportů golf může plnohodnotně hrát i jednotlivec, který si přeje být při hře sám. Jeho věčným i vděčným soupeřem je pokaždé hřiště. Golf je i velmi vhodným rodinným sportem, který umožňuje, aby rodina společně prožívala báječné okamžiky napětí a zábavy. V každém případě je golf veliké zrcadlo, v němž se ukáže pravý charakter člověka.“[17]

Golf je zkrátka sportem vhodným pro všechny. Nezáleží na věku ani na fyzické kondici, jednu podmínku ale splňovat musíte, musíte mít čas. Pro většinu negolfistů je golf stále považován za snobský sport, často mají také mylné představy o finanční náročnosti. Díky konkurenčnímu boji mezi golfovými rosorty se tento sport dostává na přijatelnou cenovou úroveň, která je srovnatelná s cenou jiných volnočasových aktivit. „I v oblasti golfového vybavení (holí, bagů, obuvi, míčků a oblečení) zaznamenáváme neuvěřitelné snížení cen, v oblasti prodeje holí dochází téměř k cenovému dumpingu, kdy internetové obchody prodávají golfové hole pod nákupní cenou pro maloobchody.“[18]

Ještě v nedávné době bylo nutností před získáním zelené karty absolvovat v průměru cca 12 lekcí tréninku, zakoupit drivingové míčky, fee (vstup) na hřiště. Celkově vstup do světa golfu vyšel průměrně na 15 000 Kč. V této době však bylo jedinou možností podstoupit lekce individuální. Dnes jsou samozřejmě tyto lekce klientům k dispozici také se stále stejnou finanční náročností, ale klienti již mají možnost volby – levnější volby: skupinových tréninků. U skupinové výuky dochází ke snížení ceny až o 70 %. Cena za měsíční kurz – golfistické

[16] [H]

[17] [H]

[18] rozhovor s majiteli golfových shopů GolfPlus, BalanceGolf

minimum, které obsahuje skupinové tréninky, míčky na individuální trénink a závěrečnou zkoušku k získání osvědčení o způsobilosti hry na hřišti stojí cca 4 500 Kč.

„Průměrná cena vstupného u 9jamkových hřišť v Praze a Středočeském kraji je ve dnech pondělí až čtvrtek 448 Kč, v pátek 489 Kč a o víkendu 590 Kč. U větších hřišť (alespoň 18 jamek) jsou průměrné ceny následující: pondělí až čtvrtek 1 214 Kč, pátek 1 386 Kč, sobota a neděle 1 677 Kč.“[19]

Pokud si chce klient golf jen nezávazně vyzkoušet, stojí návštěva driving range 100 Kč za 50 míčků a 50 Kč za zapůjčení holí.

„Stačí první podařená rána, po níž se míč vznese a směřuje k vytčenému cíli. To je tak silný vjem, že mu propadne devět z deseti lidí. A chtějí ho prožít znovu a znovu. Rozhodnutí začít hrát golf však znamená poměrně významný zásah do života.“[20]

5.1 Historie golfu

„Golf vychází ze hry hrané na východním pobřeží Skotska v panství Fife v 15. století. Hráči odpalovali kamínky mezi dunami a králičími norami. Používali tehdy hole nebo klacky. Někteří historici uvádějí, že holandský kolven nebo belgické chole byly hrami, které daly základ golfu. Přestože tyto a mnoho další hry byly provozovány s využitím hole a míče, chyběla jim zásadní součást golfu, tj. jamka. Ať jsou argumentace různých skupin jakékoliv, je víceméně jasné, že golf v jeho dnešní podobě dalo světu Skotsko.

Za Mekku golfu je všeobecně pokládáno skotské St. Andrews. První zmínky o golfu v St. Andrews pocházejí z roku 1552. V roce 1754 byla ustanovena The St. Andrews Society of Golfers. Stroke play čili hra na rány tu spatřila světlo světa v roce 1759 a v roce 1764 bylo v St. Andrews postaveno osmnáctijamkové hřiště, které je až do dnešních dob používaným standardem. Král William udělil klubu čestný titul „Royal & Ancient“ v roce 1834 a klubovna, jak ji známe dnes, byla otevřena v roce 1854. The Royal & Ancient Golf Club of St. Andrews (R&A) je nejvýznamnějším klubem světa. Má nejlepší hřiště, je pravidlovou autoritou a prosazuje golf jako sport.“

5.1.1 Historie golfu v České Republice

„První hřiště na území dnešní České republiky bylo postaveno v roce 1904 v Karlových Varech. O rok později britský král Edward VII. otevřel hřiště v Mariánských Lázních a stal se zakládajícím členem klubu. Obě tato západočeská hřiště byla určena hlavně zahraničním lázeňským hostům, proto se začátky českého golfu někdy spojují až se vznikem Golf Clubu Praha v roce 1926 a Golfového Klubu Líšnice v roce 1928. Už v roce 1931 byl založen

[19] [I]

[20] [H]

Československý golfový svaz, který se stal jedním ze zakládajících členů Evropské golfové asociace v roce 1937 v Lucembursku. Během druhé světové války bylo členství v Evropské golfové asociaci přerušeno. Obnoveno bylo až v roce 1968. Od roku 1969 byl Československý golfový svaz řádným členem Mezinárodní golfové federace. Po rozdělení Československé republiky na dva samostatné státy byl i Československý golfový svaz rozdělen na Českou golfovou federaci a Slovenskou golfovou unii. Golf se stal osmým největším organizovaným sportem v České republice.“[21]

5.2 Česká golfová federace

Česká golfová federace je občanským sdružením 146 golfových klubů a dále do ní řadíme Českou seniorskou golfovou asociaci, Profesionální golfovou asociaci České republiky, Český svaz greenkeeperů a Českou golfovou asociaci hendikepovaných.

Hlavním předmětem činnosti ČGF je organizace golfového dění v České republice. Organizuje celostátní i mezinárodní turnaje a soutěže, organizuje závodní činnost, stará se o golfovou reprezentaci České Republiky, vytváří technicko-organizační podmínky pro zajištění golfové hry v ČR.

Na webovém serveru www.cgf.cz nalezneme centrální databázi všech hráčů golfu v České republice, kterých je v současné době 46 tisíc z různých klubů, seznam soutěží, cvičitelů a rozhodčích. Dále pak kalendář turnajů, pokud se jedná o turnaj otevřený, může se hráč přihlásit na turnaj přímo přes server jen zadáním svého registračního čísla. Další sekce je věnována zejména juniorskému golfu a programům Tréninkového centra mládeže, po skončení golfové sezóny ČGF uděluje klubům dotace na výuku golfu mládeže.

Součástí serveru je i aplikace pro zadávání výsledků z turnajů, případně jiných nesoutěžních výsledků, které mají vliv na změnu HCP hráče. Každý golfista má povinnost uhrát minimálně tři výsledky ročně, aby zůstal jeho HCP aktivní. Jednou ročně sekretáři klubů provádí hendikepovou kontrolu, zda je toto pravidlo u hráče splněno a pokud není, zablokuje mu HCP. K jeho oživení je potřeba v další sezóně uhrát šest výsledků, z nichž první tři nemůžou změnit výši HCP, jsou jen „trestem“ za nesplnění podmínek v loňské sezóně.

Každý golfista může mít klubových členství několik, ale jen jedno z nich si zvolí jako domovské. Pokud je hráč dobrý a účastní se golfových reprezentačních soutěží, hraje právě svůj domovský klub. Existuje i možnost, kdy si hráč přeje být součástí týmu jiného klubu, v tom případě ale musí požádat svůj domovský klub o souhlas k hostování.

[21] [H]

5.3 Profesionální golfová asociace (PGA)

„Česká PGA ještě jako PGA of Czechoslovakia byla založena v roce 1990, kdy v Praze dne 19. 2. 1990 byly sepsány první provizorní stanovy s platností do 31. 12. 1990. Zakládajícími členy byli Miloslav Bouška, Petr Mrůzek, Miroslav Němec, Petr Němec, Jaroslav Peterka, Karel Skopový sen., Jiří Zavázal a jako čestný člen Hanuš Goldscheider.

Na základě usnesení z členské schůze byla dne 16. 8. 1991 provedena oficiální registrace PGAC na MV ČR pod oficiálním názvem "Profesionální golfová asociace hráčů a trenérů golfu v ČSFR" (zkratka PGAC). Současně se PGAC stává jednou z golfových asociací, které zakládají v sídle PGA v Belfry v roce 1990 PGA of EUROPE.

Základní tři úkoly každé národní profesionální golfové asociace jsou:

- Výchova profesionálních trenérů golfu (GOLF PRO) ve tříleté trenérské škole PGA CZECH.
- Pořádání turnajů pro kontrolu a udržení hráčské úrovně všech profesionálních trenérů.
- Zřízení a rozběh "The Order of Merit", který je každoročně zpracováván vždy průběžně po jednotlivých turnajích se závěrem na konci roku, přičemž jediným kritériem jsou vyhrané PRIZE MONEY.

V 1999 listopadu česká PGA splnila výše uvedená kritéria a stala se plnoprávným členem PGA of EUROPE.

V únoru roku 2011 česká PGA čítala na 220 členů, kteří jsou zařazeni do několika skupin podle stupně dosažené kvalifikace: Master Pro - 1 člen, Head Pro - 4 členové.

Golfový profesionál – licence A (splňuje herní výkonnost), licence B (119 členů). Assistant – 2 členi, Apprentice – 82 členů, Playing PRO – 12 členů.“[22]

5.4 Principy golfové hry a základní pojmy

„Golfová hra (kolo) začíná odpalem na první jamce a končí ve chvíli, kdy míček spadne do jamky na jamce osmnácté. Jedno kolo se hraje na 18 jamek, mistrovské soutěže se hrají většinou dvou až čtyřkolově, nejčastěji je po dvou kolech tzv. cut /kat/ a do závěrečných dvou kol postupuje omezený počet jen nejlepších hráčů. Rekreační golf znamená většinou individuální trénink na cvičné louce, přátelská kolečka s přáteli či rodinou – podle volného času je možno odehrát jenom pár jamek.

[22] [J]

Golf klade značné nároky na paměť a morálku. Počítání ran a dodržování pravidel odhalí lidské povahy a charaktery. Mějte na paměti, že i když si neznalost pravidel a nedej bože švindlování obhájíte sami před sebou, před okolím se úplně shodíte.

5.4.1 Hřiště

Golf je starobylá hra, která se hraje na hřišti s překážkami pomocí holí a míčku podle stanovených pravidel, co se kdy smí nebo nesmí. Cílem je dostat míček do jamky na co nejmenší počet ran a porazit hřiště či soupeře. Standardní počet jamek na golfovém hřišti je osmnáct. Poměrně běžně existují také hřiště devítijamková, kde je možno hrát i regulérní soutěže, pokud se takové hřiště odehraje dvakrát. Hřiště s 18 jamkami měří většinou 5-6 kilometrů, ale hráč během hry většinou ujde téměř dvojnásobek. Jednak jsou mezi jednotlivými jamkami přechody a jednak se hledají míče, rozměřují rány, čeká se, až odehrají hráči před námi atp.

5.4.2 Jamka

Základem hřiště je golfová jamka, kdy stejný název je používán jak pro vlastní otvor, kam míček dopravujeme, tak v obecnějším významu pro celý prostor osmnáctiny hřiště od odpaliště až k jamkovišti (greenu). Každá jamka začíná odpalištěm, což je rovné místo s označeným prostorem pro odpal, pokračuje dráhou (fervejí) a končí jamkovištěm (greenem) s vlastní jamkou, označenou praporkem na tyči. Jamky (dráhy) mají různou délku, většinou od 90 do 550 metrů (viz dále „par“). Hranice hřiště, pokud jamka leží na jeho okraji, je označena bílými kolíky. Označeny jsou vždycky i vzdálenosti k jamce (200, 150 a 100 metrů, někdy i podrobněji).

5.4.3 Odpaliště

Profesionálové, amatéři, ženy a děti mají většinou odpaliště odlišná; profesionálové a výkonnostní golfisté nejvzdálenější (bílé označení), muži mají žluté a dámy červené značení (profesionálky a závodnice modré). Odpaliště je jediné místo, kde si hráč může míček před odpalem postavit na vyvýšené místo – většinou používá dřevěný kolík (týčko), který zapichuje do země, anebo podložku, kterou staví na zem.

5.4.4 Dráha – fervej, překážky

Z odpaliště je míč odehráván na dráhu jamky (fervej) s krátce střiženou trávou, na které je míček dobře vidět a ze které se míč relativně snadno zasahuje. Stříhaná plocha často začíná až cca po sto metrech od odpaliště a je lemována o něco výš střiženou trávou – semirafem a rafem. Ten bývá někdy dosti hustý a představuje jednu z překážek, které jsou hráči stavěny do cesty, aby měl hru, pokud chybuje a nehraje přesně, ztíženu. Kromě rafu patří k překážkám na dráze písečné či travnaté prohlubně (bankry), vlny, vyvýšeniny a také vodní plochy kolem

dráhy (tzv. podélná voda, značená červeně) anebo napříč drahou (příčná voda, značená žlutě), kameny, keře, stromy a lesní porost. Okolí dráhy té které jamky tvoří okolní příroda.

5.4.5 Jamkoviště - green

Greenem jamka končí, má nejkvalitnější, nejhustší a nejkratší travnatý povrch, po kterém se míč pomocí speciální hole (patru) kutálí do vlastní jamky. Povrch greenu je různě zvlněn, nebo má dokonce několik stupňovitých úrovní, takže hráč musí dobře odhadnout a v mysli vypočítat předpokládanou dráhu, po které míč k jamce poběží. Závady na rozdíl od překážek, které jsou vystavěny záměrně, představují závady nechtěné obtíže. Hráč může v určitých případech využít úlevu a hrát beztrestně míč spuštěný vedle závady anebo závadu beztrestně odstranit, aby mu ve hře či švihu nepřekážela (pohyblivá a nepohyblivá závada). Záleží ovšem na tom, zda je závada umělá (chodníky, zábradlí), anebo přírodní (větev, kámen, myší díra). Možnosti a zákazy jsou popsány v pravidlech.

5.4.6 Driving Range

Je to cvičná louka s umělými i přírodními odpališti, sloužící k tréninku. Součástí jsou cvičné greeny na chippování a na puttování a cvičné bankry s pískem. Část je většinou vymezena pouze na hru z rohoží a část na hru z trávy. Vstup je pro klubové členy anebo s uhrazeným poplatkem za hru zdarma, platí se pouze odpálené míče. Na většině drivingů jsou míče sbírány obsluhou a vstup za odpaliště je nebezpečný.

5.4.7 Údery a volba hole

Přestože obecně platí, že hráč švihá pořád stejně a všechno ostatní je ve správné volbě hole, ne všechny údery jsou stejné a založené na švihu. Hráč většinou ví, kterou vzdálenost tou či onou holí hraje, a její volbu musí přizpůsobit síle a směru větru, reliéfu terénu a rychlosti a povrchu dráhy či greenu.

5.4.8 Par

Každá jamka má stanovenou normu, na kolik úderů ji má hráč zahrát. Tato norma se nazývá „par“. Par jamky má tři možné hodnoty – tři, čtyři nebo pět ran. Jamky potom nazýváme pořadím a parem, např. „jamka číslo pět, par tři.“ Běžné je i označení tříparová jamka atp. Různá čísla parů znamenají odlišný počet ran, kterými máte dopravit míček na green (jamkoviště). Standard předpokládá dva poslední údery (putty) do jamky, to se díky speciální holi (puttru) míček kutálí po hladce střiženém trávníku greenu; do normy se potom vejdete s jednou další ránou z odpaliště na paru 3, se dvěma (z odpaliště a z dráhy) na paru 4 a se třemi (z odpaliště a se dvěma z dráhy) na paru 5. Na paru čtyři, který mívá od dvou set padesáti až přes čtyři sta metrů, hraje golfista za optimálních okolností jednu dlouhou a druhou kratší ránu, než se dostane na green, a pak má opět dva paty na dohrání do jamky. U jamek s parem

pět, jejichž délka je až kolem 500 metrů, se dostává hráč na green podle normy třetí ranou. Nicméně dobří hráči dokáží zahrát na green mnohdy již velmi dlouhou ránu druhou – právě tady může špičkový hráč nejsnáze nahrát potřebné údery pod par – výsledky v červených číslech předznamenané znaménkem mínus pak vidíme například při televizních golfových přenosech. Součet parů všech jamek na hřišti dává par hřiště. Vzhledem k tomu, že jamek par tři a par pět je většinou na hřišti stejný počet a nejvíce bývá parů čtyři, zůstává zachován průměr čtyř ran na jamku – při osmnácti jamkách to znamená výsledek 72, což je také nejrozšířenější par hřišť celosvětově. Někdy však bývá o ránu či dvě nižší, a to i u mistrovských hřišť.

5.4.9 Hendikep (HCP)

Většina golfistů potřebuje více ran, než je norma jamky či hřiště, a podle toho, kolik to je v dlouhodobém průměru, má hráč svůj hendikep. Ten se pokaždé odečte od jeho konkrétního výsledku a výsledný počet ran se srovnává s parem hřiště anebo s ostatními hráči (hráč hraje pod anebo nad par či svůj hendikep). Nejvyšší hendikepové číslo je v České republice 54, kdo hraje pod nulu (normu) má plusový hendikep, kupodivu ne záporný. Hendikepy 1-18 mají i jednotlivé jamky. Někdy vyjadřují obtížnost jamky (HCP 1 nejtěžší), jindy je to pouze číslo, aby bylo možno podrobněji vyčíslovat počty ran k dobru podle hendikepu hráče na té které jamce (hráč s hendikepem 17 má na jamkách s HCP 1-17 ránu k dobru, na jamce s HCP 18 už žádnou atp.).

5.4.10 Typy her a výsledky

Golf se většinou hraje na rány (u amatérů někdy přepočítávané na tzv. stablefordové body) anebo na jamky. Počet ran (bodů) je netto (po odpočtu hendikepu) anebo brutto (reálný počet bez započítání hendikepu hráče), někdy se uvádí výsledek jako součet ran lomený počtem pod anebo nad par. Například 76/+4 znamená výkon o 4 rány horší vzhledem k normě hřiště 72, 70/-1 je výsledek o ránu pod par 71. Klasickým typem golfové hry je hra na jamky, kdy na každé jamce vyhrává hráč s nejnižším skóre (netto či brutto). Průběžný výsledek se průběžně uvádí číslem, o kolik jamek hráč vede, celkový výsledek potom poměrem o kolik jamek hráč vedl a kolik jamek zbývalo do konce – celých 18 jamek není nutno dohrávat, pokud už nelze vítězný poměr zvrátit. Například 2/1 znamená, že hráč zvítězil na 17. jamce, 2/0 či 1/0 na 18. jamce, 4/3 na patnácté atp.

Při hře na jamky anebo systémem stableford se jamka nemusí dohrávat, pokud hráč už nemůže jamku vyhrát anebo získat nějaké body. Při hře na rány se musí dohrát všechny rány a jamky, jinak je hráč diskvalifikován.

5.4.11 Počítání

Na první pohled vypadá počítání výsledku složitě, ale záleží na pochopení principu. Tím je započtení hendikepu hráče a počtu jeho ran na jednotlivých jamkách podle jejich hendikepové hodnoty. Na každé jamce má hráč s HCP 54 k dobru proti normě jamky 3 rány, hráč s HCP 36 rány dvě a hráč s HCP 18 ránu jednu. Jak se hendikepy hráčů od těchto čísel dolů snižují a hendikepy jamek zvyšují, ubývá s každou hodnotou i příslušný počet ran. Věc se ještě komplikuje zaokrouhlením přesného HCP na hrací podle charakteristik daného hřiště, ale to už prozatím nechejme stranou.

5.4.12 Výsledky, skóre karta

Počet ran dosažených na jednotlivých jamkách se zapisuje do tzv. skóre karty, lístku s předtištěnými čísly a hodnotami jamek (vzdálenost a hendikep). Hráč je povinen započítat každou svou ránu, i nevydařenou, promáchnutou anebo když do míčku omylem kopne či se míč pohne při cvičném švihu, založení hole anebo při odstraňování větévek či stébel kolem něj. Plus si hráč musí připočíst trestné rány při porušení pravidel anebo v určitých herních situacích. Při turnaji zapisuje hráč výkon spoluhráče, ale současně odpovídá také za svůj vlastní výsledek, proto výsledkovou kartu před odevzdáním soutěžnímu výboru podepisují hráč a jeho zapisovatel společně.“[23]

[23] [IV]

Praktická část

1 Společnost GOLF & COUNTRY CLUB HODKOVIČKY, a.s.

1.1 Základní informace

Společnost GOLF & COUNTRY CLUB HODKOVIČKY, a.s. (dále jen „Hodkovičky“) byla zapsána do Obchodního rejstříku dne 10. 10. 1996, jak je evidentní, právní formou je akciová společnost. Základní kapitál byl upsán ve výši 1 000 000 Kč a následně v roce 2007 navýšen na 20 000 000 Kč. V současné době jsou Hodkovičky vlastněny pouze dvěma akcionáři – Ing. Miloslavem Ptáčkem a JUDr. Jaroslavem Javornickým.

Společnost uplatňuje anglosaský model.

Dle Doporučení Evropské Komise o definici malých a středních podniků Hodkovičky spadají do kategorie malých podniků. Roční obrat, ani bilanční suma roční rozvahy nepřesahují deset milionů eur. Průměrný počet zaměstnanců je 15 osob, většinou zaměstnávaných na hlavní pracovní poměr, v hlavní sezóně od dubna do října je tým doplňován osobami mimo hlavní pracovní poměr – jedná se o pracovně právní vztahy na základě dohod o provedení práce.

V České republice sdružuje hráče a zájemce o golfovou hru Česká golfová federace, která má formu občanského sdružení a proto dle zákona o sdružování občanů může být jejím členem pouze golfový klub, který má také tuto právní formu. A tak bylo nutné založit občanské sdružení, které nese název Golf & Country Club Prague, o.s. Náplň činnosti této organizace je hlavně agenda členů klubu – jejich registrace a prodlužování členství v České golfové federaci, kontrola hráčských povinností, zaštiťuje také povinné turnaje Tréninkového centra mládeže.

1.2 Golfový areál

Golfový areál se skládá z golfového hřiště s devíti jamkami, dvou driving range (sever a jih), dalších menších tréninkových ploch (např. tréninková plocha určená na putting) a simulátoru, který je umístěn v klubovně. Dále je také v klubovně klientům k dispozici recepce, šatna, golfový obchod a v neposlední řadě kavárna River Golf Café a restaurace La Tour.

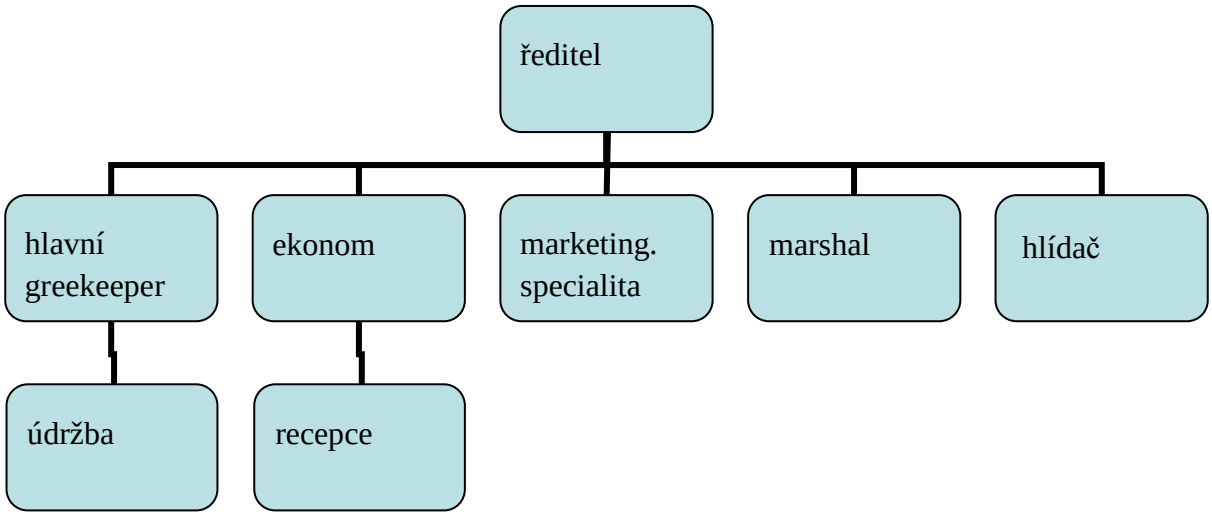
Hraní golfu je sezónní záležitostí, protože se provozuje především na venkovních a nekrytých plochách, a tudíž velmi závisí na přízni počasí. Pro potřeby Hodkoviček užíváme dva termíny: hlavní sezóna a vedlejší sezona. Hlavní sezonou je období od dubna do října roku. Ve vedlejší sezoně, tedy v měsících listopad až březen, bývá zájem o golfové služby venkovního areálu

logicky oslaben, hráči i trenéři se jdou na trénink raději ohřát do haly. Procházkou golfového hřiště se v ponurém počasí dají zlákat jen skalní příznivci golfu, kteří bez něj nemohou žít.

Provoz golfového areálu je celoroční. Ve vedlejší sezoně je zkrácena provozní doba.

1.3 Zaměstnanci

Jak již bylo řečeno, tým zaměstnanců Hodkoviček sestává z cca 15 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do následujících skupin: recepce, údržba a management klubu. V následujícím textu bude blíže specifikována povaha a náplň práce jednotlivých zaměstnanců. Pro dokreslení vztahů mezi jednotlivými odděleními uvádím organizační strukturu společnosti:



Obrázek 1 Organizační struktura

1.3.1 Recepce

Tým recepce se skládá ze čtyř osob, které pracují na hlavní pracovní poměr v režimu krátkého a dlouhého týdne. Povaha této práce předurčuje, že se jedná spíše o ženský kolektiv, i když to není ani nutností ani podmínkou této pozice. V době hlavní sezóny na každé směně dvě (dva) recepční. První dvojice chodí na ranní směnu od 7:00 do 19:00, druhá na večerní od 9:00 do 21:00. Mimo sezonu je tým organizován tak, aby byla pouze jedna směna, na které je jedna recepční, a to od 8:00 do 20:00. V době dovolených a v hlavní sezoně jsou najímány brigádníci na výpomoc. To bohužel bývá krušným momentem pro management společnosti, protože pozice recepční golfového areálu není jen o rutinním provádění rezervací a plateb, ale práce je mnohem komplexnější, jak je uvedeno níže, a tudíž zaučení takového zaměstnance je dlouhodobějším procesem. Samozřejmě má management snahu s brigádníky spolupracovat

dlouhodobě, ale vzhledem k tomu, že se jedná o nárazovou brigádu, je to poměrně obtížný úkol.

1.3.1.1 Náplň práce

Mezi základní povinnosti pozice recepční patří: zakládání uživatelských účtů návštěvníků, rezervace a následný příjem a evidence plateb za tréninkové lekce trenérů, pronájem hřiště, za účast v turnaji a za golfové kurzy, prodej, příjem a evidence plateb za členství v klubu a za dobíjení členských karet, evidence členů, předávání přihlášek členů sekretáři klubu, komunikace se sekretářem v případě problémových členů, prodej pronájmu a obsluha simulátoru, evidence plateb, zpracování denní uzávěrky; poskytování informací klientům (o produktech Hodkoviček, o plánovaných začátcích kurzů, o turnajích atp.), poskytování informací trenérům (o prodeji tréninkových lekcí, o obsazenosti kurzů atp.), kontrola hráčů při vstupu na hřiště; evidence marketingových a dárkových poukazů, stormchecků (poukaz na hru zdarma), ztrát a nálezů; vyřizování emailové korespondence a případné předávání zpráv odpovědným osobám; předávání přihlášek a výsledků České golfové federaci; kontrola skladu, měsíční inventury zboží a golfového vybavení; komunikace s ostatními zaměstnanci (předávání informací druhé směně, komunikace s drivisty, uklízečkou a restauračním personálem), komunikace s promotéry turnajů.

1.3.2 Údržba

Tým údržby čítá 5 osob na hlavní pracovní poměr. Dva z těchto zaměstnanců mají na starost oblast údržby golfového hřiště, tréninkových ploch a strojového parku (v golfovém jazyce se jim říká greenkeepeři) a další 3 pracovníci jsou na pozici drivisty.

1.3.2.1 Greenkeepeři

Pracovní doba greenkeeperů začíná kolem 5:00, aby zaměstnanci stihli připravit hřiště a tréninkové plochy před vstupem prvních klientů. Každý z greenkeeperů má své denní rutinní úkoly, ale často přijdou jednorázové úkoly dle momentální potřeby, jako je např. spolupráce při stavební činnosti, odklizení následků bouřky apod.

1.3.2.1.1 Náplň práce

Každý z greenkeeperů má na starosti jiné činnosti, které jsou specifikované níže.

Greenkeeper č.1 má na starosti greeny a závlahy a veškeré činnosti spojené s těmito oblastmi. U greenů jde zejména o sekání, pískování, hnojení, postřik, dosev, verifikaci, vertikutaci a základní péči o stroje, které jsou určeny k údržbě greenů. U závlahového systému pak jde o denní kontrolu, údržbu a seřizování a zejména výměnu poničených částí.

Greenkeeper č. 2 se pohybuje v oblasti semirafů, které seká ručně i strojem, je většinou i mechanikem a dohlíží na technickou správu areálu (strojového parku i v zázemí budovy).

Greenkeeper č 3. seká převážně dráhy a plochy driving range, dále pak místa, kde je potřeba ručního dosekání křovinořezy, pomáhá pracovníkům drivingu s náročnějšími úkoly.

Doménou greenkeepera č. 4 jsou odpaliště, foregreeny (límec jamkovišť), úprava tréninkových ploch na driving range jih (zejména travní odpaliště) a ruční sekání greenů. K údržbě odpališť patří mimo sekání i hnojení, dosevy, verifikace a vertikutace.

Greenkeeper č. 5 seká zejména rafy, sbírá listí, provádí ruční sekání křovinořezem, pečuje o stroje, a provádí ostatní práce dle aktuálních požadavků jako je ruční sekání greenů, pomoc při hnojení, pískování, vertikutaci a aerifikaci všech ostatních ploch.

1.3.2.2 Drivisté

Pracovní doba pracovníků drivingu je od 6:00 do 23:00, střídají se po osmi hodinách.

1.3.2.2.1 Náplň práce

Hlavní náplní práce drivistů je ranní kontrola a základní úklid areálu, vrtání jamek hřiště dle denní pin position a svoz a instalace vlajek, ruční sekání okolí drivingu, údržba jezírka a zeleně v okolí klubu, sběr míčů (před i za sítěmi), péče o sítě a kontrola opocení, základní údržba technického vybavení, údržba odpadové jímky, svoz odpadu z hřiště a z klubovny, otevírání a uzavírání areálu. Úkolem drivisty je také kontrolovat stroje, které vydávají míčky a nápojové automaty a samozřejmě musí také aktivně komunikovat s recepcí.

1.3.3 Management klubu

Vedení klubu je v současné době složeno z head greenkeepera, marketingového specialisty a ekonoma, na jejichž činnost dohlíží ředitel klubu.

1.3.3.1 Head greenkeeper

V průběhu mého tříletého působení se role tohoto pracovníka managementu měnila. Vždy záleželo na jeho osobních schopnostech a také na tom, jaké funkce byli schopni zastat ostatní členové manažerského týmu.

1.3.3.1.1 Náplň práce

Hlavní greenkeeper je především osobou, která organizuje údržbu, stavební činnost a rozvoj hřiště. V ideálním případě se věnuje pouze hřišti, kontroluje a plánuje práci svého týmu (údržby), řídí odborné zásahy speciálních akcí, konzultuje problémy s jinými odborníky, připravuje rozpočty, organizuje výběr dodavatelů, vytváří dlouhodobé cíle v údržbě a rozvoji hřiště a dohlíží a programuje závlahový systém. Funkci hlavního greenkeepera má zastávat člověk s bohatými pracovními zkušenostmi. Většina členů Svazu greenkeeperů začínala svou kariéru prací pomocníka na hřišti a díky tomu jsou tito lidé schopni zvládnout všechny činnosti na hřišti, a tedy v případě nutnosti nahradit jiného člena. Hlavní greenkeeper dále zaučuje nové pracovníky, komunikuje se členy svého týmu, motivuje je a jedná s ředitelem

klubu. Obecně je head greenkeeper někdy více dělníkem a někdy více manažerem, záleží na velikosti rosortu. V Hodkovičkách je dle mého názoru a nároků majitelů klubu vhodné, aby byla pozice obsazena člověkem, který má manažerské schopnosti, nebojí se odpovědnosti a zvládá vedení týmu.

1.3.3.2 Marketingový specialista

1.3.3.2.1 Náplň práce

Primární funkce marketingového specialisty je zajišťovat se zviditelnění klubu a jeho produktů směrem k veřejnosti a partnerům, dále má za úkol aktualizovat a spravovat webový portál společnosti, aktualizovat facebookovou stránku a další internetové kanály, s nimiž mají Hodkovičky smluvenou spolupráci, připravuje poklady pro inzerci do tištěných médií, zadává zpracování grafických návrhů letáků a jiných propagačních materiálů, zasílá newslettery členům klubu, má na starosti agendu pronájmu reklamních ploch a řeší uzavírání smluv s partnery, připravuje nabídky golfových akademií či turnajů firemní klientele, zpracovává statistiky návštěvnosti webových stránek, vymýšlí nové produkty a marketingové akce podporující prodej, zajišťuje ceny do golfových turnajů a sponzoring pro tréninkové centrum mládeže, vydává a eviduje platné vouchery ke hře na hřišti, reprezentuje klub na veřejnosti.

1.3.3.3 Ekonom

Ekonom má na starost nejen ekonomické záležitosti, ale také problematiku provozního charakteru, zajišťuje řádný chod budovy včetně vedení týmu recepce.

1.3.3.3.1 Náplň práce

Vedení účetnictví: Kontrola příchozích plateb ve všech formách (hotovost, bankovní příkazy, platby kartou), evidence přijatých faktur a příprava příkazů k úhradě, fakturace dle uzavřených smluv či jednorázových objednávek, kontrola správnosti faktur, komunikace a správa objednávek od společností, které spravují zaměstnanecké benefity, práce s hotovostí (přebírání od recepce, vedení poklady, odvoz do banky), kontrola závazků a pohledávek, účtování provozních záloh, řízení provozního cash flow, zpracování podkladů pro banku z důvodu poskytnutých půjček, mzdové účetnictví (vč. vedení docházek), správa datové schránky, zpracování daňových přiznání a přehledů pro pojišťovny a ČSSZ/PSSZ, spolupráce s auditorem a daňovým poradcem, komunikace s úřady.

Recepce: plánování směn, kontrola činnosti, objednávky zboží a spotřebního materiálu připravené recepcí.

Provoz: práce na vývoji a inovace databáze, organizace kurzů – přeskupování lidí, kalkulace nových produktů, zajištění úklidových služeb externí firmou a kontrola jejich činnosti, evidence přijaté pošty a následné předání do správných rukou, řešení pojistných událostí a jiných nenadálých situací.

1.3.3.4 Ředitel

Kontroluje a koordinuje činnost head greenkeepera, ekonoma a marketingového specialisty. Stanovuje základní cíle podniku dle souladu s cíli majitelů, ředitelem je však v současné době jeden z majitelů společnosti, protože v předchozích obdobích se oddělené vlastnictví a vedení firmy nesetkalo s úspěchem.

Od začátku historie Hodkoviček se na postu ředitele vystřídaly dvě osoby. Nejprve to byl Ing. Tomáš Kužela (do konce roku 2007) a následně Ing. Daniel Ebermann (v roce 2008). První z ředitelů nebyl schopen unést proměnu velikosti Hodkoviček. Druhý z nich nebyl schopen synchronizovat své smýšlení se smýšlením majitelů.

Ing. Kužela byl od začátku svého působení v golfovém prostředí spíše na hřišti, původní profesí je greenkepeerem, ale v Hodkovičkách nastoupil na post ředitele. V prvních letech jeho působení měl na starosti zejména výstavku a základní rozvoj hřiště, což zvládl na výbornou, ale ke konci kariéry v Hodkovičkách, se jeho působnost přesunula od hřiště spíše směrem ke klubovně, ale jej zřejmě kancelářská práce a řízení provozu nenaplňovala. Proto jeho působnost v Hodkovičkách nepokračovala. V současné době je greenkeeperem na konkurenčním hřišti, což má slova potvrzuje.

Z vlastní zkušenosti jsme měla možnost poznat, že Ing. Ebermann byl spíše marketingově založen. Promotion klubu bylo právě to, co jej nejvíce zajímalo a bavilo, ať už se jednalo o komunikaci s dodavateli, a to především při golfových turnajích, nebo o propagační materiály. Ačkoliv tato část jeho práce byla prováděna správně, ne vždy byla v souladu s ekonomickými potřebami Hodkoviček. Dále byly neuspokojivé jeho snahy o řízení a vedení zaměstnanců, což se odráželo na fungování celého areálu Hodkoviček. Vzhledem k tomu, že logický závěr jeho činnosti byl neuspokojivý a k tomu, že velmi často praktikoval alibismus vzhledem k majitelům, mu nebyla prodloužena smlouva.

Z výše uvedených řádků opravdu vyplývá, že oddělené vlastnictví a řízení společnosti ve velikosti a zaměření Hodkoviček nepřineslo nikdy pozitivní efekt. Proto se majitelé rozhodli vstoupit rovnýma nohama také do řízení. Od roku 2009 je proto ředitelem společnosti JUDr. Jaroslav Javornický.

Jeho náplní práce kromě již zmiňovaného stanovování cílů a vedení ostatních členů managementu společnosti, je: vybírání nových zaměstnanců a uzavírání pracovních smluv, dále vede jednání s klíčovými partnery společnosti, dohlíží na celkový provoz rosortu, upozorňuje na mezery v systému, dává podněty ke zlepšení. V neposlední řadě plánuje investiční činnost rosortu.

1.3.4 Další pracovníci

V golfovém areálu pak dále působí noční hlídač a marshalové (kontrola lidí na hřišti). Popis práce marshala je uvedena v kapitole 1.4.1.1. Golfové hřiště.

1.4 Předmět podnikání

1.4.1 Provozování sportovního zařízení

Areál společnosti se skládá z golfového hřiště a poměrně rozsáhlého tréninkového zázemí. Níže popíšu jednotlivé služby a produkty, které společnost nabízí a jaké jsou mechanismy prodeje.

1.4.1.1 Golfové hřiště

Společnost vlastní normované golfové hřiště s devíti jamkami a s parem 36, je dlouhé 2 650 metrů a rozkládá se na pozemcích kolem Vltavy v pražské čtvrti Hodkovičky. Výstavba hřiště probíhala ve třech etapách, v první etapě se jednalo jen o jednu dráhu s jamkovišti na obou koncích, od roku 1998 se začalo pracovat na druhé etapě šesti jamkového hřiště. V roce 2002 bohužel velká voda zničila část vybudovaného hřiště, čímž se stavební práce prodloužily a prodražily. V roce 2005 se ale podařilo uvést do provozu devíti jamkové hřiště.

Pokud počasí dovolí, pak je hřiště otevřeno celoročně. Hraje se zásadně na letní greeny, tento výraz popisuje typ úpravy greenů. Otevírací doba hřiště závisí na svítání a soumraku, v hlavní sezóně je hřiště otevřeno od 7:00, dále se doba prvních flightů posouvá dle viditelnosti. Poslední flight startuje 2 hodiny a 20 minut před setměním, pokud chce hráč jít později, může, ale na vlastní zodpovědnost. Navíc hřiště pravděpodobně nedojde celé za světla, ale přesto zaplatí plnou cenu. Společnost v roce 2009 zrušila tzv. „večerní fee“, které bylo většinou prodávané za 50% slevy, právě proto, že klient hřiště nedojde celé. Hlavním důvodem bylo neustálá potřeba měnit as, kdy sleva začala být aktivní.

Základní vstupné na hřiště je v současné době 600 Kč včetně DPH za jedno greenfee ve všední den, o víkendu a svátcích se cena zvyšuje na 800 Kč včetně DPH. Základní cena podléhá různým slevám dle statusu klienta, který je vázán na zakoupení určitého druhu členství. Obecně pak Hodkovičky poskytují 10% slevu pro děti do 15 let a 10% pro seniory nad 65 let. Základní počet jamek golfového hřiště je 18, hřiště v Hodkovičkách je tedy poloviční, hra na 18 jamek je řešena obejitím hřiště dvakrát. Časový limit pro hru na hřišti je 2 hodiny 20 minut, rozestup mezi jednotlivými flighty je 10 minut a maximální kapacita jednoho flightu jsou 4 hráči. Právem každého hřiště je určit si vlastní pravidla hendikepového (HCP) omezení pro vstup na hřiště. Toto nastavení je ovlivněno herní náročností hřiště, aby méně zdatní hráči nezdržovali ostatní, a také eliminací škod na hřišti hrou začátečníků. V Hodkovičkách je umožněn vstup na hřiště klientům, kteří splní alespoň jedno z těchto omezení:

- Hráč má HCP 45 a nižší;
- Hráč si zakoupil členství v Hodkovičkách, pro jehož zakoupení je nezbytnou podmínkou doložit protokol osvědčení o způsobilosti pro hru na hřišti od profesionálního trenéra PGA z jakéhokoliv klubu, nikoliv však cvičitele či garanta;

- Hráč složil osvědčení o způsobilosti pro hru na hřišti s některým z profesionálních trenérů, který působí v Hodkovičkách, tím má společnost důkaz, že hráč dosahuje požadovaných hráčských kvalit.

Obecným pravidlem pak je, že hráč musí dodržovat předepsané oblečení – je zakázáno nosit modré jeansové kalhoty, joggingové oblečení a tílko. Krátké kalhoty musí mít délku maximálně těsně nad kolena a doporučuje se tričko s límečkem.

Hráči se tedy prvně identifikují na recepci klubu při platbě greenfee, a druhou kontrolu zajišťuje marshal na hřišti, který má právo klienta, pokud nedodržuje golfovou etiketu, pravidla a styl oblékání z hřiště vyprovodit, bez náhrady fee. Marshal klienty i kontroluje, zda mají zaplaceno, při výkonu své profese je vybaven notebookem s přehledem marshalského reportu, který je napojen na prodejní databázi a kde vidí, kdo má určitě zaplaceno. Pokud zahlédne ve flightu osob více, než má v programu, je jeho povinností zkontrolovat účtenky o zaplacení.

Golf se hraje v každém počasí a déšť není důvodem vrácení peněz za fee. Jediným případem, kdy je nutná evakuace hřiště a okamžité opuštění greenu je bouřka, kterou sirénou oznamuje marshal. V tomto případě recepční vystavuje klientům tzv. stormchecky, kterým lze zaplatit jejich další hru.

Společnost eviduje tržby z hřiště na zvláštním účtu, neobsahuje jen fee na devět či osmnáct jamek, ale i fee na tzv. feečkové turnaje (Men Tour, Lady Tour, GreenGolfTour apod.). Průměrná návštěvnost Men Tour (pravidelné čtvrteční turnaje) – 30 osob, Lady Tour (pravidelné středeční turnaje) – 20 osob, fee je zvýhodněné, tyto flighty jsou totiž organizovány v dopoledních a tedy méně frekventovaných hodinách, organizaci si zajišťuje promotér. GreenGolfTour (úterní turnaje na snižování HCP) pořádá společnost sama, jsou organizovány v exponovanějších odpoledních a večerních hodinách, takže se na ně cenové zvýhodnění nevztahuje.

1.4.1.2 Tréninkové plochy

První driving range, putting green a chipping green byly slavnostně otevřeny společně s první dráhou 1. června 1998. Dříve, než hráč může jít na hřiště, musí se potrápit na cvičných plochách, v některých případech pouze několik hodin, v jiných i několik let.

V současné době můžeme tréninkové zázemí rozdělit na část severní, která je umístěna přímo u klubovny, a jižní, která je situována v ulici v Náklích. Vstup na drivingové plochy není nijak hendikepově omezen, jsou dostupné pro všechny návštěvníky.

Obě dvě zázemí disponují driving range - zázemím pro trénink dlouhých ran až do dálky 250 metrů. Na severu je v provozu dvoupatrové kryté odpaliště s kójemi, kde je možno využívat tepelné zářiče, celý prostor je nasvícen do 23:00 a je v provozu celoročně, není zde však možno trénovat odpaly z trávy. Driving sever má kapacitu 40 míst pro trénování, z nichž 20 je vytápěných.

Driving JIH je otevřen pouze v hlavní sezóně, odpaliště nejsou krytá a je zde možno trénovat odpaly z trávníku, prostor ovšem není nasvícen, proto se zavírá nejpozději ve 20:00. Dalším důvodem, proč je tato plocha uzavírána, je větší náročnost údržby travnatých odpališť.

Tréninkové zázemí SEVER dále obsahuje vlnitý a rovný putting green a dva chipping greeny, na jihu pak jeden chipping green a dva putting greeny.

Vstupné na tréninkové plochy je zdarma, klienti k tréninku dlouhých odpalů potřebují drivingové míčky, jejichž minimální odběr je 50 ks za základní cenu koše 100 Kč, která pak podléhá slevám dle typu zákazníka. V prostorách ostatních tréninkových ploch platí přísný zákaz používání drivingových míčků, klient musí mít své vlastní. Zmiňuji to zejména v souvislosti s tím, že na konkurenčních tréninkových zázemích je filosofie většinou zcela opačná, a to taková, že se platí základní poplatek za vstup na plochy a dále je možné využít drivingové balónky k chippování či puttování .

V Hodkovičkách není určena cena míčů dle času odběru, míčky tedy nejsou v exponovanou dobu dražší. V současné době to dokonce ani systém neumožňuje. Vydavač míčků (stroj) umí rozpoznat cenu jen dle statusu zákazníka.

1.4.1.3 Golfový simulátor

Společnost disponuje jedním simulátorem, průměrně se prodává 700 jednotek půlhodin ročně, což je 350 hodin. Vezmeme-li v úvahu, že rok má 365 dní, tak má simulátor v ideálním světě potenciál být v provozu denně od 8:00 – 20:00, je statistika prodeje velmi neuspokojivá.

Je zřejmé, že provozování golfového simulátoru je jen doplňkovým sortimentem, který je využíván pouze v zimním období. V roce 2010 Hodkovičky začaly poskytovat zvýhodněnou cenou simulátoru s trenérem v zimním období, čímž se jeho využití nepatrně zvýšilo. Cena simulátoru je odlišná všední den od 8:00 do 15:00, od 15:00 do 20:00 a ve víkend a svátek, ať už s přítomností trenéra nebo bez něj.

1.4.2 Výuka golfu

Dle slov místních trenérů se v České Republice trénuje tak, jak nikde na světě. V ostatních státech spíše panuje konsenzus, že hráč trénuje jen proto, aby získal nějaké osvědčení pro hru na hřišti a poté bojuje se svým HCP sám, prostě se mu jedná o to si hřiště projít a užít si hru. V Čechách ale hráči fázi tréninku vůbec nepodceňují.

V Hodkovičkách v současné době poskytuje své služby 15 profesionálních trenérů PGA. Trenéři jsou oddělenými ekonomickými subjekty, 5 z 15 trenérů je seskupeno pod Golfovou Akademií Skopový. Golfová Akademie Skopový je sdružení trenérů, kteří své tréninky vedou dle sjednocené výuky a tréninkové osnovy, kterou určují vedoucí projektu - otec a synové golfové rodiny Skopových.

Klient si může vybrat mezi individuální nebo skupinovou výukou. Individuální výuka je dražší, ale kvalitnější, průměrná cena trenéra za 50 minut výuky se pohybuje v rozmezí od 900 Kč do 1 300 Kč, nejběžnější cenou je 1 000 Kč. Z pohledu ekonomiky společnosti, jsou

individuální lekce záležitostí trenéra. Společnost funguje pouze jako mezičlánek, který vybírá od klientů peníze a trenérovi plochy a zázemí k jeho činnosti. Za to si společnost nárokuje z odučených lekcí odvody, tedy jakousi formu provize. Skupinové lekce pořádají přímo Hodkovičky, vybírají od klientů kurzovné a trenéra si najímají jako dodavatele, který si pak fakturuje dle reálně odučených hodin v tréninkovém programu dle stanoveného ceníku.

1.4.2.1 Individuální lekce tréninku

Hodkovičky zvolily variantu odvodů z realizované (tj. odučené a zaplacené) hodiny. Odvody si nárokuje pouze v hlavní sezóně, to je od dubna do října. Na zimní období smluvní trenéři převážně odchází do haly. Obvykle zůstávají k dispozici cca 3, ale při kruté zimě se může stát, že nezůstane žádný z nich.

Společnost si nenárokuje odvody v případě poskytování 50% slev trenérské služby pro děti a kmenové členy. Poskytování slev je na svobodném rozhodnutí trenéra, protože jde o jeho peníze. Výsledkem je, že v současné sezóně 2011 z 15 trenérů poskytuje dětské slevy pouze jedna trenérka. Hodkovičky si nárokují odvody z hodiny bez rozdílu na tom, zda trénink probíhá na cvičných plochách, nebo na hřišti, nebo zda trenér učí jednoho žáka či tři.

Základní granularita trenérských lekcí je 25 min (obvyklá hodina však trvá dvojnásobek, tedy 50 minut).

Odvody nejsou pro trenéry stanoveny plošně. Upravují se vždy začátkem sezóny ve smlouvě o spolupráci a jejich výše záleží na různých faktorech. Pro nově příchozího trenéra je tento poplatek stanoven v nejvyšší výši, dále pak hraje roli fakt, kolik dní v týdnu bude trenér přítomen v areálu a v neposlední řadě jeho produktivita, která se měří dle počtu lekcí odučených v minulé sezóně.

V roce 2010 bylo v klubu 15 nasmlouvaných profesionálních trenérů, jejich složení bylo: 2 trenéři s přítomností 6 dnů v týdnu, 4 trenéři 5 dnů v týdnu, 3 trenéři 4 dny v týdnu, 4 trenéři 3 dny v týdnu, poslední 2 byli přítomni spíše sporadicky - cca 1 den v týdnu.

1.4.2.2 Skupinová výuka

V letech 2007 - 2009 nabízela společnost skupinové kurzy především pro děti, pod záštitou Tréninkového centra mládeže, kurzy pro dospělé byly spíše raritou. Lidé upřednostňovali individuální lekce a společnost ani neměla k dispozici pěkný výhodný balíček pro zájemce.

Koncem roku 2009 ovládla veškerá golfová média kampaň České golfové federace – Hraj golf, změň život, která spočívá ve startovním balíčku pro začátečníky za 299 Kč na osobu za 3 x 50 minut skupinové výuky. Tento koncept vedení společnosti zhodnotilo jako nevhodný pro místní tréninkové zvyklosti, ale zároveň si bylo vědomo jistého rizika - pokud nic nepodnikne, že tím může přijít o mnoho potencionálních hráčů golfu.

Společnost vymyslela svůj vlastní tréninkový koncept kurzů pro začátečníky v původním názvu „ Na Hřiště Snadno a Rychle“. Jedná se o měsíční tréninkový program pro začátečníky, který se skládá z osmi prodloužených 80 minutových lekcí tréninku a dvou teoretických přednášek golfových pravidel a etikety. Už od začátku byl systém navrhován nejen jako

začátečnické, ale i navazující kurzy – jako systéme „tanečních“. Po základním kurzu klient může absolvovat pokračovací kurz, pak speciální. Je důležité zdůraznit, že klient pokračovací kurzy může, ale nemusí absolvovat, neboť už základní kurz by měl dát klientům golfové minimum k úspěšnému zvládnutí závěrečné hry a k získání osvědčení pro hru na hřišti. Analýzou dat roku 2010 bylo zjištěno, že tomu dokonce tak v 70% případů bylo. Hráč získal potřebné osvědčení. Zároveň se tímto systémem Hodkovičky odlišily od akce ČGF, která nabídla jen začátečnické tři lekce a pak už nic, klienti byli nuceni doplatit individuální lekce s trenérem.

Prodejní cena 2 900 Kč měsíčního kurzu je pro většinu lidí přijatelná, i kdyby měli jen zjistit, zda je golf bude bavit či nikoliv. K cenové kalkulaci přispěl fakt, že konečně po letech trenéři ustoupili z jejich běžné hodinové sazby a pro tento projekt začali pracovat za sníženou sazbu. Zároveň cena obsahuje jen trenérský základ, výuku pravidel, ale vše ostatní si musí klient dokupovat (míčky, fee). Reálně tedy kurz vyšel osobu v průměru na 4 000 Kč.

Skupinová výuka má své výhody i nevýhody. Hlavní nevýhodou je bezesporu kvalita výuky, kdy trenér musí svou pozornost rozdělit mezi 4 - 6 osob, které zároveň nejsou na úplně stejné úrovni, někdo je sportovně nadanější, druhý nikoliv. V jedné lekci má trenér na každého klienta v průměru 10 minut, kalkulujeme-li s tím, že obsazenost kurzu je 6 osob a odečteme-li čas nutný na přesuny z jednoho tréninkového místa na druhé. Další nevýhodou je náročnost na rezervaci tréninkových míst, když na stávající tréninkové plochy přijdou tři skupinky kurzů najednou, není už místo pro jiného klienta. Je důležité kurzy vypisovat s rozmyslem a koordinovat tak pohyb osob (skupin) v areálu. Velkou výhodu má naopak skupinová výuka v oblasti sociální, i když začnete hrát golf sami, hned si najdete partnery na trénink mimo kurz, probíhá motivace skupinou a zdravá soutěživost, v neposlední řadě je kurz logicky levnější. Klienti ze skupiny Snadno a Rychle začali tvořit poměrně výraznou skupinu zákazníků, která měla svá specifika, a tak samovolně začala vznikat spousta doprovodných programů, které principiálně vycházely z minulosti, kdy fungoval v rosortu klubový život, který se zavedením veřejného členství začal rozpadat.

Dětské kurzy pod vedením Tréninkového centra mládeže mají naopak v Hodkovičkách dlouhodobou tradici, tréninky jsou rozdělené na jarní, podzimní a pro reprezentační výběr zajišťujeme trénink i v zimě, který ale probíhá pod vedením našich trenérů v hale golfového rosortu Zbraslav. Kurzy jsou rozděleny dle výkonnosti dětí, reprezentace a talent team podléhají nominaci od trenérů, pokročilí a přípravné kurzy jsou pak volně otevřené k zápisu všem dětem.

1.4.2.3 Tržby členství

Golfové členství zahrnuje registrační poplatek do České golfové federace a nárok na slevy na služby v areálu. Slevy poskytuje areál, registraci a správcovství databáze hráčů je pověřena organizace Golf & Country Club Prague, o.s.

Členství má zpravidla roční platnost, do roku 2011 vždy platilo od dubna do března následujícího roku. V roce 2011 proběhla změna pravidel za členství od této sezóny je platné od února do ledna. Členství za rok 2010/2011 tedy bylo zkráceno pro všechny golfisty, a mělo

platnost jen do dubna 2010 do ledna 2011 místo původně avizovaného března 2011. Tímto opatřením Česká golfová federace díky nezvládnutým technickým procesům způsobila klubům i členům perné chvilky, protože kluby musely členství ukončit. Česká golfová federace přistoupila k tomuto kroku kvůli změně tisku členských karet, čištění členské databáze všech klubů a změně fakturace poplatků za karty. Dříve probíhal hromadný tisk federačních karet pro všechny členy na federaci dopředu, kluby ale ještě v tu chvíli nevěděly, zda si bude členství prodlouženo i na další rok, tisklo se tedy pro „mrtvé duše“, za které klub stejně musel zaplatit. Nově tedy tiskne federační karty až dle zadaných, zaplacených členství.

Druhy členství v Hodkovičkách (slevy vycházejí z produktového ceníku 2011):

- PLAY – 3 000 Kč zahrnuje poplatek na federaci + nárok na slevy (10% hřiště, 25% drivingové míče, 10% simulátor, 10% ProShop, 5% restaurace, vstup do areálu zdarma)
- KID – 2 000 Kč zahrnuje poplatek na federaci + nárok na slevy (50 % hřiště, 25 % drivingové míče, 5% restaurace, 50% na vybrané trenéry, vstup do areálu zdarma)
- Student – 1 500 Kč zahrnuje poplatek na federaci + nárok na slevy (10% hřiště, 50% drivingové míče, 10% simulátor, 10% ProShop, 5% restaurace, vstup do areálu zdarma), adepti se musí prokázat potvrzením o prezenčním studiu a nepřesáhnout věk 26 let.
- Kmenoví – 10 000 Kč zahrnuje roční fee za 0 Kč + nárok na slevy (50% drivingové míče, 5% restaurace, 50% na vybrané trenéry, vstup do areálu zdarma). Tento druh členství může ale zakoupit pouze uzavřená skupina osob.
- Kmenoví v důchodovém věku – 5 000 Kč zahrnuje roční fee za 0 Kč + nárok na slevy (50% drivingové míče, 5% restaurace, 50% na vybrané trenéry, vstup do areálu zdarma). Tento druh členství může ale zakoupit pouze uzavřená skupina osob.

Kmenoví členové řeší federační poplatek přímo s klubem a roční fee je fakturováno klubem 1x ročně akciové společnosti.

1.4.3 Koupě zboží za účelem dalšího prodeje a jeho prodej

Na recepci je velmi omezený sortiment věcí k zakoupení, jedná se zejména o časopisy s golfovou tématikou, drobné zboží potřebné k tréninku – hrané míče, chippingové míče, týčka, upomínkové předměty s logem rosortu – chippingové míčky, ručník na hole, trička.

1.4.4 Zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb

Do této kategorie zařadím organizování firemních akademií, golfových turnajů včetně zajištění pohoštění a doprovodného programu. Dále jsou to doprovodné služby poskytované na recepci – půjčování ručníků, prodej žetonů do ultrazvukové myčky golfových holí, hlídání

dětí, provize z prodeje nápojů z automatu. Je sem zařazen také vjezd do areálu, který je pro klienta bez čipové karty 20 Kč za 1 den, s čipovou kartou 10 Kč za 1 den.

1.4.5 Reklamní činnost a marketing

Reklamní činnost a marketing zahrnuje pronájem reklamních ploch v prostorách areálu, na webových stránkách a marketingové poradenství. Většina smluv je uzavírána na jedno roční období, v menší míře se jedná o sezónní či měsíční pronájmy.

1.4.6 Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb zajišťující řádný provoz nemovitosti

Společnost se rozhodla část prostor klubovny pronajímat cizím subjektům – restauraci a golfovému shopu.

1.4.7 Další předměty činnosti uvedené v Obchodním rejstříku

Jedná se o doplňkové činnosti: průzkum trhu, ubytovací služby, poskytování služeb pro zahradnictví a zemědělství, technická činnost v dopravě.

2 Tržby z hlavních předmětů podnikání společnosti

Na základě dohody organizace spolupracující při zpracování diplomové práce, GOLF & COUNTRY CLUB HODKOVIČKY, a.s., s katedrou managementu VŠE v Praze byly touto organizací poskytnuta citlivá data potřebná pro zpracování práce pouze za podmínky, že část práce obsahující tyto citlivé údaje určená ke zpřístupnění v databázi VŠE bude vynechána. Z tohoto důvodu je tato kapitola vynechána.

3 Vytíženost areálu 2010

Na základě dohody organizace spolupracující při zpracování diplomové práce, GOLF & COUNTRY CLUB HODKOVIČKY, a.s., s katedrou managementu VŠE v Praze byly touto organizací poskytnuta citlivá data potřebná pro zpracování práce pouze za podmínky, že část práce obsahující tyto citlivé údaje určená ke zpřístupnění v databázi VŠE bude vynechána. Z tohoto důvodu je tato kapitola vynechána.

4 Prodejní a rezervační systém GolfSystem (GS)

4.1 O systému

Společnost v červenci 2004 spustila ostrý provoz na míru vytvořeného odbavovacího systému, který je založen na principu práce s čipovými kartami.

V databázi má každý klient založen svůj vlastní účet, ke kterému náleží unikátní karta, účet je dále identifikován celým jménem, emailem a telefonním číslem, jsou-li tyto položky vyplněny. Na účet si klient ukládá peněžní prostředky, ze kterých pak postupně čerpá jednotlivé služby areálu. Hlavní výhodou je, že klient minimalizuje návštěvu recepce, je totiž možné služby platit kartou přímo v automatickém informačním kiosku umístěném v areálu. Kromě urychlení vlastního odbavení před hrou na hřišti má tato funkce benefit pro večerní trénink na drivingu, pokud je již recepce uzavřena. Pro trénink na driving range je karta nezbytným prostředkem k výběru míčků, společnost má možnost získat kontakty na dalšího potencionálního klientova.

Pro zakoupení ostatního zboží a služeb (trenéra, kurzu, půjčení ručníku, koupě hraného míčku) se osobní návštěvě recepce nevyhne, nemusí mít ale s sebou už peněžní prostředky, pokud jich má dostatek na čipové kartě. Na účtu klienta recepce či ekonom nastavují status dle zakoupeného platného členství, zařízení (čtečky pokladen, automatů na míčky, závory vstupu do areálu a informační kiosek) pak odečítají peníze z karty po odečtení slevy. Karta slouží také ke vstupu do areálu a pro zapnutí infrazářičů v krytých kójích. Nedá se však použít k prokazování slev členů v restauraci či místním ProShopu, k tomu slouží federační karty.

Další výhodou pro zákazníka je neomezená časová platnost vloženého kreditu, což ale není výhodné pro společnost, protože nevyčerpané prostředky mají vliv na výši krátkodobých závazků a tím pádem na ukazatele zadluženosti. Dalším faktem je, že nikdy nelze naplánovat, v jaké výši a v jaké frekvenci budou prostředky z karet čerpány. Společnost tak zároveň stává jakousi úschovnou, kam klienti vkládají svá depozita, která by však neměla být využita do provozního cash flow, ale měla by být držena jako jistina.

GolfSystem byl zaveden v roce 2004, od té doby ve společnosti proběhlo mnoho personálních změn, především na pozicích recepčních. Podobně se tak děje i v oblasti managementu. Zaměstnání v golfovém klubu je poměrně náročné, jde o neustálý provoz a většinou je snadnějším řešením navázat na jakýsi zavedený systém- Problémem ale je, že k GolfSystemu neexistuje žádný přesný manuál a pracovníci se zaučují ve spěchu a stylem předávání „lidového moudra“. K vnitřnímu zmatku ještě přibylo několik nečekaných situací, kdy se na pokyn managementu vyrobila úprava databáze, ale nikdo neřešil možné vlivy na ostatní procesy, ke kterým však nakonec opravdu došlo.

V zimním období sezony 2009/2010 jsem začala pronikat do základních procesů prodeje, znalosti procesů recepce a začala jsem zjišťovat, jaká data z GS potřebuji získat pro svou ekonomickou a účetní činnost. Bohužel jsem zjistila, že je ve firmě nulová znalost systému.

Všichni zaměstnanci rutinně opakovali naučené postupy, manažeři si skládali výsledky činnosti podniku z reportů, bez znalosti jejich vstupních dat. V té době se mé cesty potkaly Ondřejem Balážem - IT pracovníkem a mozkem stávajícího GolfSystemu. S ním se mi podařilo po dlouhých hodinách rozhovorů a meetingů na konci roku 2010 dokončit takové úpravy GS, které vedly k relevantnímu spojování dat a výstupů v podobě užitečných a pravdu nezkreslujících reportů. Předpokladem této činnosti bylo jednak vyčištění databáze a jednak revize všech procesů nastavených v GS. Díky tomu jsme nyní schopni s databází pracovat a vyvíjet jí.

GS je napsán v programovacím jazyce Pythons, který se bohužel pomalu, ale jistě, stává historickou záležitostí a málokterý programátor s tímto jazykem umí pracovat.

Na GS je v současné době navázána soustava čteček, které obsluhují následující zařízení: závora k vjezdu do areálu, pokladna, vydavačka míčků na driving sever i jih, infrazářiče v kójích.

4.2 GOLFSYSTEM – stávající funkce

Základní aplikace jsou pokladna, rezervace hřiště, přehledy, sklad, nastavení. Blíže jsou rozebrány v následujícím textu.

4.2.1 Pokladna a rezervace hřiště

Aplikace pokladna je nainstalována na PC s operačním systémem Linux a je propojena s tiskárnou účtenek a pokladním šuplíkem. Tato aplikace kromě evidence transakcí umožňuje vytvářet přehledy prodejů dle různých kritérií, aby recepce mohla dohledat jednotlivé položky v případě nesrovnalosti v tržbách tržby.

Dále je k dispozici aplikace pro rezervaci hřiště, která je spojena nejen s pokladnou, ale i webovým rozhraním.

Níže je uvedeno, jakým způsobem dochází k prodeji jednotlivých služeb a produktů.

4.2.1.1 Rezervace a prodej hřiště

Klient si musí zarezervovat své místo ve flightu předem. Může tak učinit osobně či telefonicky na recepci klubu, nebo přes aplikaci rezervace hřiště, která je umístěna na webových stránkách. Recepce má v pokynech flighty obsazovat maximálně, tedy čtyřmi osobami. V současné době je podmínkou vytvoření rezervace prostřednictvím webového rozhraní, aby měl klient založen účet v GS a měl k němu vygenerované heslo. Tímto způsobem lze rezervovat 1 – 4 místa. V případě dostatečného kreditu na účtu může klient své greenfee zaplatit přímo v rezervační aplikaci a před hrou si pouze vytiskne potvrzení o platbě na informačním kiosku před klubovnou, případně o to požádá recepci. Takto lze fee zaplatit i za všechny ostatní hráče, klient si však musí být vědom, že všichni z nich musí splňovat

hendikep požadovaný Hodkovičkami. Pokud hráči toto omezení překročí, marsal je vyloučí ze hřiště.

Zaplacení rezervace však obvykle probíhá na recepci klubu, kde recepční nejdřív vyhledá klienta v systému, kde se načte jeho status pro načtení případné slevy, potvrdí rezervaci a provede platbu (hotově, platební kartou, kreditem). Pokud se jedná o klienta, který u nás nemá založen účet, je povinností zkontrolovat jeho aktuální hendikep předložením hráčské federační karty, případně dohledáním v databázi ČGF. Klient může platit vstup na hřiště rovněž voucherem, který vyhrál například v soutěži. V takovém případě musí recepční nejdříve vyhledat v excelovské evidenci voucherů, zda je daný voucher platný, a teprve poté provede platbu. Na voucher pak doplní jméno hráče a čas čerpání, dopíše do evidence datum vyčerpání a předá ho k archivaci managementu. Obdobný proces probíhá při platbě stormcheckem.

Pravidla pro rezervaci nejsou v současné době nijak řešena smluvními pokutami, takže se běžně stává, že klient si udělá rezervaci pro 4 osoby, aby měl jistotou, že půjde ve flightu sám, pak se na recepci omluví, že kamarádi nemohli přijít a zaplatí jen jedno fee. Pokud se tak stane chvilku před startovním časem, tak klub už nemá možnost prodat ostatní fee.

Mechanismus prodeje golfových turnajů probíhá jiným způsobem. Hřiště je vyblokováno pro předpokládaný počet flightů, den před turnajem musí promoter dodat startovní listinu, recepční upraví počet osob dle zaslaných údajů, aby se uvolnila kapacita hřiště. Platbu pak provádí promoter za všechny účastníky turnaje hromadně, počet hráčů recepční kontroluje dle počtu přihlášek a výsledků na www.cgf.cz. Prodej turnajů na snížení hendikepu je největším specifikem a také novinkou. Blokaci upravuje recepční dle pokynů managementu a platbu provádějí jednotliví hráči samostatně, systémově se v současné době musí obcházet jako platba voucherem (aby se fee objevilo v marshalském reportu).

4.2.1.2 Prodej vstupného na driving range

Na driving range není možné předem rezervovat, prodej drivingových míčků klientům probíhá přes čipové karty, jak již bylo uvedeno.

Na ostatních hřištích je výběr drivingových míčků řešen pomocí žetonů, které jsou universální, jelikož hlavním dodavatelem automatů na výběr míčku pro ČR je společnost ITTEC a žetony jsou identické. Hráči pak nemusí využít žeton na tom hřišti, kde si jej koupili. V Hodkovičkách nelze použít žeton, který si golfista zakoupil na jiném hřišti, protože musí mít kartu.

Nevýhodou tohoto kartového způsobu prodeje je, že není v lidských silách zabránit půjčování karet mezi lidmi.

4.2.1.3 Rezervace a prodej golfového simulátoru

4.2.1.3.1 Rezervace

Simulátor je nutné si předem rezervovat, není zde žádné hendikepové omezení, na simulátor může jít trénovat i úplný začátečník. Rezervaci simulátoru lze v současné době provést telefonicky či osobně na recepci klubu, není možné si zarezervovat simulátor přes webovou aplikaci. Simulátor má svůj „trenérský list“ a recepční ručně dopisuje jméno a telefonní číslo klienta.

4.2.1.3.2 Platba

Recepce najde zákazníkův účet v databázi a dle denní doby zadá počet půlhodin strávených na simulátoru. Výše platby za simulátor se odvíjí od časové jednotky nikoliv od počtu hráčů. Klient platí před vstupem na simulátor, neboť recepční musí nastavit herní údaje a zakoupenou hrací dobu.

Vzhledem k tomu, že je proces rezervace simulátoru prováděn manuálně a nikoliv prostřednictvím rezervační aplikace, dochází bohužel k častým případům duplikace rezervací.

4.2.1.4 Rezervace a prodej individuální lekce trenéra

4.2.1.4.1 Rezervace recepcí, klientem

V současné době neexistuje v prodejní aplikaci rezervační část pro trenéry, rezervaci klient řeší přímo s ním. Dva z trenérů používají rezervační aplikaci www.mujpro.cz, která byla vyvinuta a nabídnuta všem členům PGA. Nicméně tato aplikace není propojena s prodejní databází, většina trenérů si vede osobní diáře ručně. Recepční areálu nemá žádnou možnost podívat se trenérovi do kalendáře nebo sdělit náhodně příchozímu klientovi, kdo je aktuálně k dispozici.

4.2.1.4.2 Rezervace trenérem

Trenér si vede svůj osobní diář pro své účely, ale pro potřeby společnosti je povinen vést „trenérské zápisové listy“, kam přepisují termíny jednotlivých lekcí. Tyto listy mají tři hlavní funkce: zpráva pro recepci o disponibilitě trenérů a plánovaných lekcích, podklad pro management pro fakturaci odvodů, kontrolní mechanismus pro trenéra – zpětná kontrola úhrady lekcí klienty.

Tento poslední bod je bohužel velkým problémem. Častým jevem totiž je, že klient odejde bez zaplacení. Dle smluvních pravidel by trenér neměl vůbec klienta začít učit bez předložení dokladu o zaplacení, v realitě se tak neděje. Bohužel je na tom vinna jak společnost, tak trenér sám. Ve světě golfu tento jev vysvětlují a ovlivňují tři faktory:

- Prostor, kde trenér vede výuku, není na placené ploše, klient se za ním dostane bez jakékoliv registrace na recepci;

- Trenérovi je trapné ptát se klienta, jestli má zaplaceno, protože ho učí každý týden, vždy ve středu od 9:00, po dobu 10 let, a ví, že na hodinu přichází na poslední chvíli, pak si jde dát kávu do restaurace a pak teprve zaplatí;
- „Zvyklost“ z dob minulých, či ostatních golfových rosortů, kde není vyvinut žádný prodejní systém a platba trenéra probíhá takzvaně „na ruku“ po skončení tréninku přímo na rohožce.

V neposlední řadě jsou trenérské listy kontrolním mechanismem opět pro management. Pokud trenér nemá zapsaného klienta, ale přitom je spatřen, jak provozuje výuku na tréninkových plochách, je to motivem pro vedení udělit pokutu z důvodu krácení odvodů.

4.2.1.4.3 Platba

Po načtení zákaznického účtu a nahlášení, jakého trenéra klient platí, vybere recepční z položek zboží jméno daného trenéra a provede prodej.

V poslední době, kdy se rozjela vlna oblíbenosti slevových serverů, přes ně někteří z trenérů prodávají své služby. V takových případech prodej probíhá pouze předáním papírového voucheru, zapsáním jména a příjmení klienta a času výuky a následně odevzdáním voucheru ekonomovi. Trenér pro takovou akci musí požádat o svolení management rosortu a pro akceptaci voucherů dodat jejich číselnou řadu.

Někteří klienti trenérů mají předplacené hodiny na základě faktur vydaných přímo trenérem a dotyčným subjektem, tyto lekce má trenér povinnost označit „fa“ do svého rozpisu. Ty klienty, u kterých ví, že přijdou na voucher, označí „v“.

4.2.1.4.4 Kontrola

Mezi denní povinnosti recepčních patří kontrola trenérských plateb z předchozího dne. Následující den si trenér tedy zkontroluje platby, pokud má nějakého klienta neoznačeného, zkontaktuje ho a požádá o zaplacení, případně rozpis tréninku upraví a klienta vyškrtne. Každé pondělí dělá ekonom týdenní vyúčtování, tj. kontrolu reportu prodeje zboží s trenérským listem, aby bylo možné trenérům vystavit faktury za odvody.

Jestliže problematika prodeje a rezervací hřiště vykazuje v současné době jisté nedostatky, trenérský systém je naprostý chaos. V současné době je tento systém postavený na důvěře: klient přijde na recepci, recepční vybere správného trenéra, trenér si opravdu píše a kontroluje své platby a účetní se při připočítávání hodin nesplete.

Jak již bylo řečeno, společnost nárokuje odvody z realizovaných a zaplacených hodin. Pokud se není dohledána platba za lekci a trenér ji neškrtne, Hodkovičky si z hodiny odvod nevyfakturují, tyto případy se bohužel neřeší. Pokud by si společnost nekompromisně z každé takovéto hodiny nárokovala odvody, musela by se zavést evidence dlužníků, aby bylo možné po zaplacení tyto lekce eliminovat a aby naopak odvody pak nebyly duplicitní. Dále vstupuje do hry fakt, že může platit přítel za přítelkyni, kamarád za kamaráda anebo dochází k problémům se záměnou jmen.

V období mezi lety 2008 a 2009 došlo ke změně účtování individuálních lekcí. V období 2007 a 2008 tržby za trenéry byly součástí všech tržeb a trenér si na základě podkladů z GS fakturoval určité poměrné částky. Tento systém byl ještě více obtížně kontrolovatelný, byl bezesporu rychlejší, ale čísla nedávala žádný smysl. V roce 2009 přešla společnost na systém mandátního výběru peněz a fakturování pouze dílčí části odvodů.

4.2.1.5 Rezervace a platba golfových kurzů

4.2.1.5.1 Rezervace klienta

Rezervace míst do kurzů probíhá telefonicky, emailem či osobně na recepci klubu. Klienti se prostřednictvím recepce zapisují do excelovských sešitů s jednotlivými kurzy, které jsou umístěny na společném disku recepce a managementu. Aktuální rozpisy kurzů a volné termíny jsou uvedeny na webových stránkách, jejich aktualizace probíhá ručně, na základě informací z excelovských tabulek.

4.2.1.5.2 Rezervace trenéra

Trenér si dle pokynů od managementu zablokuje svůj kalendář pro lekce kurzu, většinou týden před začátkem management koordinuje rozvrh dle obsazenosti, a potvrdí trenérovi, která místa si má opět uvolnit.

4.2.1.5.3 Platba

Klient má povinnost uhradit kurzovné do týdne od rezervace, údaje o platbě pak doplňuje recepce, pokud prodej probíhá na recepci klubu hotově, platební kartou či kreditem. Ekonom společnosti doplňuje do tabulek platby obdržené na bankovní účet.

Trenér si vystavuje faktury na týdenní bázi, dle odučených lekcí, ekonom si vede podpůrnou tabulku dle rozpisu obsazených kurzů a zaznamenává případné záskoky jiným trenérem.

Mechanismus vedení a zapisování kurzů je poměrně bezproblémový, hlavní nevýhodou stávajícího systému však je, že se klient nemůže registrovat přímo přes webové stránky, rovnou kurz zaplatit a trenér nemůže hlídat obsazenost kurzu také online. Problémem je také ruční zapisování plateb do excelovských souborů s přehledem kurzů a s rezervacemi, automatické párování neexistuje.

U dětských kurzů je mechanismus podobný.

4.2.1.6 Prodej členství

4.2.1.6.1 Platba

Při platbě členství Play, Kid nebo Student musíme rozlišovat, zda se jedná o roční příspěvek nebo nové členství.

U ročního příspěvku má již klient přiřazené registrační číslo a založený účet v GolfSystemu, při platbě se načte příslušný zákazník a provede prodej. Příspěvek se pak zapíše do

excelovské evidence členství, která je uložena na společném disku recepce a managementu. Recepční zapisují platby na pokladně, ekonom dopisuje příspěvky obdržené na bankovní účet, kde je jako variabilní symbol uvedeno registrační nebo rodné číslo klienta. V současné době systém neumí generovat report prodaných příspěvků za dané období se všemi potřebnými údaji pro sekretáře klubu. Pro jeho potřeby se musí vést tento excelovský seznam, mohl členství hráče na federaci prodloužit na další sezónu. Pokud klient obnovuje své členství po uplynutí lhůty platnosti případně po roční přestávce, je nutno změnit stav zákazníka v jeho účtu GS, aby se správně načetly změny.

Před platbou členství PLAY musí klient na recepci klubu odevzdat podepsanou a vyplněnou přihlášku, společně s osvědčením pro hru na hřišti o hendikepu 54, uděleném členem PGA. Poté se klientovi založí účet v GS, slevy se mu načítají ihned po zaplacení. Proces zaregistrování a přiřazení registračního čísla na Českou golfovou federaci probíhá v horizontu 1 týdne, tištěnou federační kartu má klient připravenou na recepci do 3 týdnů. Seznam nových členství a přihlášek si vyzvedává sekretář klubu. Přiřazená registrační čísla se pak dopisují zpětně do GS po obdržení federační karty. V současné době neexistuje propojení se serverem České golfové federace o aktuální výši HCP hráče.

Rozdělení evidence nového členství a ročních příspěvků je důležité nejen pro management, aby viděl, kolik lidí z předchozího roku se rozhodlo zachovat klubu přízeň, ale hlavně pro sekretáře klubu, neboť způsob prodlužování členství a zadávání nových probíhá v jiné části webového serveru ČGF, ušetří se mu jeden krok postupu. Členská databáze se v posledních letech pohybovala těsně pod magickým počtem 2000 členů, v období před golfovou sezónou tedy společnost prodává kolem 20 - 30 příspěvků denně.

4.2.1.6.2 Kontrolní systém

Ekonom před odesláním seznamů sekretáři kontroluje všechny platby, sekretář poté zpětně upozorňuje na případné duplicity či nesrovnalosti zpět účetní.

Samotný prodej a evidence členství je v podstatě dobře nastavená, ve stávající verzi GS ale chybí vlastnost časové exspirace nastavení určitého statusu, opravňující k čerpání slev. Popis každoročního čištění členské databáze je uveden v další části této práce.

4.2.1.7 Prodej zboží

V současné době není nastaveno skladové hospodářství, inventury zboží jsou řešeny v externí tabulce a zpracovávány na měsíční bázi.

4.2.2 WebAdmin

Přehledy a nastavení dostupné přes webové rozhraní „webadmin“, který používá management klubu k reportům prodejů, docházek, návštěvnosti hřiště, nastavení jednotlivých cen zboží, subjektů a práv uživatelům.

Uživatelská práva: SystémAdmin, WebAdmin, NastaveníSystému, Marshal, Pokladní, Přehledy, Skladník.

WebAdmin GS nabízí pro management tři sekce – přehledy, sklad, nastavení:

4.2.2.1 Přehledy

4.2.2.1.1 Report návštěvnosti hřiště

- report vychází pouze z prodeje fee na 9 jamek, nebere v úvahu fee na 18 jamek, platby voucherem, či platby hřiště „jiným zbožím“,
- report lze vygenerovat dle dnů v týdnu, po měsících, ročně, v období od – do,
- report neudává zcela 100% informovanost o obsazenosti hřiště, ale pouze prodej fee za 9 jamek, což je nejčastější položka prodejů.

4.2.2.1.2 Report prodej

- v současné době je používán k online náhledu na momentální prodeje,
- report storna prodejů recepce,
- kontrola přijatých plateb platební kartou pro srovnání s přehledem zaslaným kartovým centrem.

4.2.2.1.3 Report prodej zboží

- umožňuje filtrovat prodeje dle jednotlivých typů zboží, nově i dle ID jednotlivého zákazníka,
- vyúčtování individuálních trenérských lekcí,
- sestavování tržeb do účetnictví dle jednotlivých typů zboží a platby,
- report konzumace určitého klienta.

4.2.2.1.4 Uzávěrka

- kontrolní funkce s denní uzávěrkou recepce,
- kontrolní funkce správně zadaných dat do účetnictví,
- úpravami GS přestaly být funkční uzávěrky trenérů a poplatků, aktuálně se řeší pomocí reportu prodeje zboží.

4.2.2.1.5 Úpravy kreditu

- monitorování změn navýšení/ubrání kreditu z přístupu webadmin – takového plnění, k němuž nejsou finanční toky, respektive jsou, ale jsou vyfakturovány v účetnictví,

- takto zakoupený kredit navyšuje ekonom dle obdržení částky na bankovní účet, do poznámky pak dá klientovi informaci o navýšení kreditu,
- kontrola správnosti převodů kreditu z jednoho klientského účtu na druhý.

4.2.2.1.6 Odesílané SMS

- archiv odesílaných SMS o denních tržbách na telefony managementu,
- současný formát SMS pro management neobsahuje kompletní údaje o tržbách (chybí např. tržby hrazené z kreditu).

4.2.2.2 Sklad

- Tato funkce nebyla nikdy aktivována.

4.2.2.3 Nastavení

4.2.2.3.1 Uživatelé

- zakládání nového zákazníka,
- slouží k přiřazovaní přístupu recepčním do pokladny a vedení společnosti do GS,
- veškeré specifikace zákazníka se píšou do poznámky,
- zákazníci jsou klasifikováni dle statusu, na jaké slevy mají nárok, tj: běžný, PLAY, KID, ČLEN, TRENÉR, SENIOR, StudentPlay, Dítě, Závora, Trenér,
- dále je zde možno nastavit práva přístupu do aplikace rezervace hřiště,
- není možnost přidávat odznaky, k jaké skupině, kurzu klient patří.

4.2.2.3.2 Zboží a ceny

- slouží k zadávání nových položek do ceníku,
- nově lze nastavit slevy pro různé statusy zákazníků (dřív šlo jen z pokladní aplikace s manažerským přístupem),
- není možnost zadávání kategorií zboží.

4.2.2.3.3 Doklady

- nastavení ostatních daňových subjektů – trenérů.

4.2.2.3.4 Docházky

- report je funkční, umíme filtrovat docházky zaměstnanců, přidávat, odebírat uživatele, ale narážíme na problém, že nejsou čtečky v areálu,
- jediná čtečka, která toto dokáže je umístěna na závoře v areálu,

- pokud by se podařilo umístit čtečky i pro recepční, bylo by účelné to spojovat s pauzami, což současný report neumí zpracovat, umí jen příchod a odchod,
- report neřeší docházku nočního hlídače – noční režim.

4.2.2.3.5 Konfigurace systému

- nastavení fakturačních údajů společnosti, společně s údajem, co má tisknout na paragonech.

4.2.2.3.6 Zařízení a aplikace

- rozpis vydavaček a teplometů – report pro správce GS systému, správce čtecího zařízení v areálu, správce IT sítě.

4.2.3 Hlavní problémy stávajícího GS ovlivňující prosperitu společnosti

Některé mezery stávající databáze byly zmíněny již výše, dovolila bych si je zrekapitulovat a přidat pár bodů, které z textu nemusí být zřejmé.

4.2.3.1 Hřiště

- Absence „společného účtu“ (např. pro manžele),
- Platba voucherem – chybí výběrová tabulka s platnými vouchery, ze kterých by recepční mohla vybírat (musí nahlížet do jiné evidence),
- Platba jiným zbožím – v současné době obcházíme prodejem platba voucherem plus zboží, pak ale nesprávně vstupuje do reportů jako hřiště zdarma,
- Klient může zaplatit fee přes webovou aplikaci, jen když má dostatek kreditu, nenabízíme možnosti placení převodem, on-line platby a podobným způsobem,
- Nelze editovat rezervace (v současné době se řeší smazáním původní rezervace a uděláním nové),
- Nesprávně nastavené reporty o vytíženosti hřiště,
- Neexistuje report „neukázněných zákazníků“, alespoň těch, co si dělají rezervaci přes internet a na Teetime pak nepřijdou nebo přijdou v nižším počtu.

4.2.3.2 Individuální lekce trenéra

- Absolutní absence rezervačního systému, které pak na sebe navazuje řadu problémů.

4.2.3.3 Golfové kurzy

- Chybí možnost webové rezervace kurzů,

- Chybí možnost přímé platby kurzu přes internet,
- Chybí online náhledy na rezervace kurzů a jejich obsazenosti,
- Chybí automatické propojení rezervace času trenéra, místa v návaznosti na kurz.

4.2.3.4 Členství

- Chybí časová exspirace určitého přiřazeného statusu zákaznického účtu,
- Chybí automatické přiřazení určitého statusu, po provedení prodeje určitého zboží,
- Neexistuje report o zakoupení členství v určitém období s potřebnými daty pro sekretáře klubu.

4.2.3.5 Zákaznický účet

- Chybí více odznaků, kterými by se dali klienti filtrovat a cílit, v současné době se vše píše do poznámky,
- Není propojení na Českou golfovou federaci ohledně aktuální výše hendikepu,
- V systému chybí funkce direct mailingu.

4.2.3.6 Systém obecně

- Je řešen jen pro variantu existence jednoho hřiště,
- Byl ukončen vývoj knihovny Pylons pro Python, ve které je program napsán, jenž přestane být do 5 let podporována,
- Manažerské reporty obsahují pouze data z prodejů, která proběhla na pokladně, nikoliv však platby přes bankovní účet, proto se musí reporty dopočítávat o hodnoty z účetnictví, což je zdlouhavé,
- Oddělením účetnictví a GolfSystemu chybí celá historie prodejů klienta, platby přes bankovní účet se musí dohledávat v podružné evidenci.

5 Inovace v golfovém podnikání

V oblasti golfu – tréninku golfu, stejně jako v jakýchkoliv ostatních jiných oblastech, se na trhu neustále objevují různé novinky, technologie a inovace.

Novinky v oblasti tréninkových pomůcek výuky golfu mívají jepičí život, existují různé druhy speciálních tréninkových holí, s vymodelovanou rukojetí pro správný úchop a tudíž správný úhel, pomůcky proti zalamování zápěstí v podobě vestiček, která mají v sobě čidla a při špatném pohybu se rozsvítí červeně, zeleně při správném, zpevnění lokte při švihu apod. Šikovní klienti umí tuto vadu švihu odstranit i bez pomůcky. Ti kdo to nedokážou, jakmile vestu sundají, švihají špatným stylem. Problémem je, že na turnajích je striktní zákaz používání podobných pomůcek.

Hlavní doménou tréninku vždy byl a bude přístup trenéra ke klientovi a jejich vzájemný vztah. S nadsázkou lze říci, že prvních 15 let tréninku je nejhorších. Některým klientům vlastně ani tak nejde o přísný trénink, raději se cítí dobře, dají si se svým trenérem kávu a stráví příjemné odpoledne na golfu.

Kamerové systémy jsou nejrozšířenější tréninkovou pomůckou. Základ tvoří kamera, program, USB kabel a notebook, příslušenství, které není až tak finančně náročné. Dražší je software k analýze golfového švihu. Trenér klienta natočí a pak společně analyzují chyby, po dalším natáčení pokroky apod. Sledování videa většinou probíhá v klubovně klubu, existují samozřejmě i Show roomy, u nás například na golfovém hřišti Albatros.

Aktuálně jsou Hodkovičky naplněny začátečníky golfu a jejich chyby lze analyzovat pouhým okem, kamerové systémy mají svůj smysl pro hodně nízké hendikepy. Nespornou výhodou je, když klienta natočíte, že konečně vidí a uvěří, co mu jako trenér říkáte, k tomuto účelu ale nemusíte mít extra výkonný kamerový systém, stačí Vám iPad, což už patří k základnímu vybavení trenéra a společnost jako taková toto rozhodně neinvestuje. 9 z 16 nasmlouvaných trenérů při své profesi vlastní a využívá iPad. V roce 2011 bude v Hodkovičkách dokončena výstavba nového drivingu, kde dvě kóje budou větší než ostatní a budou vyhrazeny výhradně pro Golfovou Akademii Skopový. Trenéři této akademie, která se specializuje na výuku hráčů s nízkým hendikepem, se rozhodli od společnosti tyto místnosti pronajmout a vybavit je kamerovými systémy k analyzování švihu. Bude se ale jednat o investici trenérů, nikoliv společnosti. Společnost si je vědoma, že existence takového tréninkového boxu bude mít pozitivní vliv na výuku v celém areálu, což se jistě promítne v navrhované výši nájemného. Tato jednání ovšem spadají zcela do kompetence samotných majitelů. V každém případě považuji za rozumné, že investuje trenér, nikoliv společnost, neboť co by bylo zakoupené vybavení bez trenéra a trenér bez vybavení? Každý z trenérů je individuální a používá jiné tréninkové praktiky.

Neustálé inovace můžeme sledovat v oblasti golfových simulátorů. Pravdou je, že golfový simulátor je jen doplňkem k hlavnímu předmětu podnikání golfového hřiště. Je útočištěm při nepříznivém zimním počasí, nebo zpestřením společenského večerního života. Ještě smutnější

pravdou je, že se od každého golfového klubu bude očekávat, že simulátor vlastní, ale jeho provoz je těžko financovatelný. Inovace ve směru možnosti většího výběru hřišť, ptačího zpěvu či nádherné animace patří mezi „normálnější“, ale snahy zejména asijských států o pohyblivou podlahu, 360% plátno či podobné vymoženosti zůstávají opět jen otázkou golfových veletrhů, nikoliv provozuschopnosti.

Vůbec největší každoroční inovaci golfový svět zažívá v oblasti golfového vybavení, zejména golfových holí. Otázka vývoje golfových holí by byla na další téma diplomové práce, já se zatím v oblasti golfového vybavení téměř nepohybuji, z pozice ekonoma se k nákupu golfového vybavení dostávám při objednávce golfových holí pro začátečníky, kteří mají nárok na zapůjčení v rámci kurzu.

6 Rezervační a prodejní aplikace na trhu

Na trhu je k dispozici několik aplikací, které jsou určeny pro golfové rosorty. Tyto aplikace zaštiťují jednak rezervace služeb a některé z nich i následný prodej. Jedná se o aplikace s názvem MujPro.cz, GOLFCUT.cz a CLUBSPIRE. Informace o těchto aplikacích a jejich výhody a nevýhody pro implementaci v Hodkovičkách, jsou uvedeny v této kapitole mé práce.

6.1 MujPro.cz

MujPro.cz je webová aplikace pro rezervaci trenéra, která je propojena s českou PGA. Rezervační portál byl spuštěn začátkem roku 2010.

„V aplikaci jsou zaregistrováni všichni trenéři české PGA, celkem cca. 200 subjektů z celé České republiky. Trenérům byl rozeslán email o možnosti vést si svůj diář touto cestou, po více než ročním provozu portálu je počet těch, kteří se do systému aktivně (dvakrát a více) zalogovali pouhých 33, z nichž 28 si jen na účtu zveřejnili fotografii a poznámku s kontakty.„[24]

Počet trenérů, kteří aktivně využívají online kalendář, je pouhých 5. Důvodů, proč tomu tak je, je více. Pro převážnou většinu trenérů je správa online kalendáře zbytečnou prací navíc, raději věří svým osobním diářům. Sami tvůrci projektu připouštějí pochybení i na své straně, kdy od roku 2010 neproběhla žádná větší osvěta trenérům, jaké výhody pro ně i jejich klienty MujPro.cz nabízí. MujPro.cz také neřešil, až na výjimku Hodkoviček, možnosti propojení s prodejním systémem rosortu, který má potencionální možnost vyvinout tlak na trenéra, aby spravoval svůj kalendář právě tímto pokrokovým způsobem. Nutno ovšem podotknout, že Hodkovičky jsou velmi specifickým rosortem, který má zvýšené nároky na organizaci trenérských lekcí. Jednak je počet trenérů v klubu extrémně vysoký (v mimopražských nebo menších klubech působí obvykle cca 3 lektoři na celý subjekt) a pokud je mi známo, tak jako jediný klub nárokuje odvody z lekce a nevybírá od trenérů měsíční paušál „V databázi je v současné době registrováno 1 325 klientů (hráčů), 745 z nich pak aplikaci aktivně využívá k blokaci tréninku přes online kalendář.“[25]

Jedním z pěti trenérů, kteří používají online kalendář, je Jiří Zavázal junior, působící v Hodkovičkách. Jiří Zavázal junior má ke svému účtu momentálně připojeno kolem 700 klientů, z malého osobního průzkumu o spokojenosti s touto aplikací, jsem zjistila, že jsou jeho klienti nadšeni. Rezervace je pro ně snadnější a rychlejší, dříve byl i problém se trenérovi dovolat a změnit termín tréninku, nyní si klienti vše zařídí sami, a pokud náhodou zapomenou, na kdy se domluvili, stačí se podívat do aplikace.

---

[24] Filip Kotora, jednatel MujPro.cz

[25] Filip Kotora, jedantel MujPro.cz

6.1.1 Funkce aplikace - trenér

Trenérovi jsou zřízena hesla pro vstup do aplikace. Sám pak v systému edituje údaje o své osobě, do online kalendáře vkládá jaké hodiny a v jakém rosortu lze rezervovat, jednotlivé rosorty jsou barevně odlišeny stejně jako disponibilita lekcí. Je totiž častým jevem, že trenér provozuje lektorskou činnost v několika klubech zároveň. V této administraci si trenér nastaví také pravidla pro provádění rezervací, např. lekci lze zarezervovat maximálně hodinu před jejím začátkem, lekci lze zrušit max. 24 hodin předem, jinak musí být i neodučená lekce uhrazena apod. V případě, že trenér vede skupinový golfový kurz, má systém vyřešenu i automatickou blokaci jeho lekcí.

Aplikace je napojena na SMS reporty, které trenérovi hlásí jakoukoli změnu rezervace klientem, SMS zprávy hradí trenér sám a o přehledu svého účtu za počet zaslaných SMS je informován při vstupu do aplikace. Trenér má také možnost zaslat hromadnou zprávu všem svým klientům, nemá ale už možnost klienty dle nějakého kritéria filtrovat a třídit, takže může výběr informovat buď všechny anebo nikoho.

V současné době se pracuje na rozšíření aplikace. Ta trenérům nabídne možnost získat větší prostor pro svou prezentaci (kromě textů a popisů bude trenér moci vkládat fotografie či videa pro své žáky). Toto rozšíření bude však možné za úplatu. Současná verze je trenérům k dispozici bezplatně.

6.1.2 Funkce aplikace – klient

Klient si svůj účet zakládá online registrací, unikátním údajem byl zvolen email. V případě, že trenér zadá klienta do systému sám bez jeho vědomí (aplikace slouží i jako databáze všech kontaktů na klienty trenéra), a ten se pak zaregistruje osobně, tedy duplicitně, účty se automaticky synchronizují.

Po prvním vstupu do aplikace klient vybere jeden či více subjektů do kategorie „můj trenér“ a následně si u nich může rezervovat hodiny. V systému pak vidí přehled svých rezervací. Seznam oblíbených trenérů může průběžně aktualizovat.

Systém nemá vyřešeno napojení na prodejní systémy jednotlivých golfových hřišť. Není napojen na platební systém, lekci může zaplatit v golfovém klubu, kde probíhá nebo přímo u trenéra.

6.1.3 Možné využití v organizaci

Pro případnou implementaci rezervačního portálu by bylo nutné vytvořit ve stávajícím GS alespoň rezervační listy trenéra, kam by se přes datový můstek stahovaly potřebné informace. V roce 2008 byly součástí GS „rezervační listy“ trenéra, kde se sice nedalo rezervovat, ale recepční přes ně prováděla prodej. Tato část systému byla skryta, protože neměla žádný racionální smysl, byl to jen jakýsi mezičlánek bez logické či věcné provázanosti s papírovým

seznamem a prodejní částí. Pro účel propojení s MujPro.cz by byly však ideální, práce na oživení této sekce byla zkalkulována na cca 50 hodin programátorské práce, což je 12 500 Kč. Dále by se musel naprogramovat přechodový můstek pro snímání informací z MujPro do GolfSystemu, 60 hodin, 15 000 Kč. Data by se ale promítala jenom se jmény, nikoliv s navázáním na klientský účet v GS. Pokud bychom chtěli klientské účty provázat, dostáváme se do řádově vyšších částek implementačních nákladů, navíc by to nebyl ani stav žádoucí, opět bychom narazili na problém přístupu cizího subjektu do firemní databáze.

6.2 Přínosy

- Aktuální náhled na trenérský kalendář (rosortu by byly zřízeny přístupové údaje do všech trenérských kalendářů, jen do části jeho lekcí vyčleněných našemu rosortu),
- Odpadlo by zapisování do trenérských listů papírových, trenér by ale místo zapisování do listů musel odpovědně vést svůj online kalendář,
- Zvýšení komfortu klientů při tvorbě rezervace klienta.

6.3 Nevýhody

- MujPro.cz řeší jen problém rezervace, ale ne plateb (trenér sice obdrží SMS o změně rezervace, ale ne informaci o zaplacení na recepci klubu),
- Zrušením trenérských zápisových listů se trenér nedostane ani s denním zpožděním k informaci, zda klient zaplatil – toto lze vyřešit výtiskem zaplacených lekcí z GS za příslušný den, což by zvyšovalo náklady na spotřebu papíru a vytěžovalo by čas recepce,
- Nepovede-li si trenér svůj online kalendář precizně, může dojít k zdvojení rezervace.

Ještě před rokem, kdy jsem se jako jedna z prvních dozvěděla, že je MujPro.cz na světě, jsem z něj byla nadšena. Technické, časové i finanční požadavky na zavedení nejsou náročné. MujPro.cz chytře řeší rezervaci individuálních lekcí trenérů vůči všem zúčastněným subjektům, ale právě jen ty. To, že neřeší propojení s platbou lekce a předání této informace trenérovi, by zřejmě velmi ovlivnilo přesvědčovací schopnost manažerů rosortu o potřebě a nutnosti trenéra vést svůj kalendář online. Více jak polovina trenérů působících v rosortu nemá zájem řešit své rezervace přes počítač, pokud jim nebude nabídnuta komplexní služba, která bude obsahovat: rezervace vč. přehledu o obdržených platbách za výkony.

6.4 GOLFCUT.cz

„GOLFCUT.cz je internetový golfový portál, který je zároveň i centrálním prodejním místem.

Primární cílovou skupinou jsou tzv. „feečkaři“, tedy golfisté, kteří již splnili podmínky osvědčení o způsobilosti pro hru na hřišti, mají minimálně hendikep 54 a jsou registrováni na ČGF. Provoz portálu byl spuštěn 9. 7 .2010.

Primární funkcí portálu je online prodej volných teetimů v nasmlouvaných rosortech, 7 dní v týdnu, 24 hodin denně. Klient má tak na jednom místě možnost vyhledat nabídku volných teetimů v současné době 31 golfových klubů, a to i dle kritéria pro mnoho klientů magického „sleva“. Takto zarezervované fee má hráč za povinnost zaplatit ihned, a to platební kartou nebo kreditem ze svého klientského účtu. Účet lze předplatit úhradou faktury vystavené na potřebnou částku. Zaregistrovaný klient je průběžně emailem informován o nových slevách a nabídkách téměř každý druhý pracovní den. Zároveň má GOLFCUT pro své klienty nastaven bonusový věrnostní program.

Server je propojen s Českou golfovou federací, což umožňuje automatické ověřování hráčského hendikepu a poskytuje aktuální informace o pořádaných turnajích. V neposlední řadě poskytuje prostor pro prezentaci golfových rosortů, zveřejňuje novinky z golfového dění v České republice i ve světě, nabízí možnost vedení osobní golfové statistiky hráče a prostor k diskuzi. Za rok provozu portálu je počet příspěvků v diskuzi 9, což nesvědčí o velké oblíbenosti.

GOLFCUT se rosortům prezentuje jako efektivní nástroj pro tvorbu speciálních cenových nabídek na méně obsazené a hůře prodejné teetimy, čímž rosorty v podstatě „nutí“ do poskytování slev hráčům, kteří mají v GOLFCUTu založen účet. Výše slevy se na portálu pohybuje od 5% do 75%! Dále GOLFCUT avizuje velmi snadné propojení na stávající rezervační systém rosortu, které je důležité pro synchronizaci s ostatními rezervacemi hřiště.

Požadavky GOLFCUTu na rosort jsou následující:

- Vytvořit převodový můstek mezi rezervačními systémy,
- Určit manažera, který se bude starat o nastavení prodejních cen a podmínek prodeje,
- Poskytnout údaje o již registrovaných klientech z důvodu synchronizace,
- Odměnu, tj. buď % marže z prodaných teetimů na komisní bázi anebo předem domluvený počet fee rosortu, které jsou pro GOLFCUT k dispozici zdarma (může tedy i sám stanovovat cenu, která je pak jeho ziskem a pro rosort je provizí ušlý zisk).“[26]

6.4.1 Přínosy

- Nové prodejní místo,
- Možnost klienta zaplatit fee platební kartou online,

[26] osobní prezentace GOLFCUT.cz dne 17.6.2011

- Fee je klientem placeno předem = jisté peníze,
- Eliminace zbytečných rezervací hřiště (pokud klient nedorazí, peníze se nevrací),
- Uvolnění kapacit recepce v oblasti telefonické rezervace teetimů hřiště (klient si musí rezervovat teetime přes portál),
- GOLFCUT zajišťuje rozesílání emailů o aktuálních cenových nabídkách,
- Nový prostor pro prezentaci areálu.

6.4.2 Nevýhody a rizika:

- Finanční náklady vytvoření přechodového můstku – propojení GOLFCUTu na se stávajícím rezervačním systémem GS není triviální, úpravy databáze byly odhadnuty na 250 – 300 hodin programátorské práce, což je 60 000 Kč – 80 000 Kč.
- Časová náročnost vytvoření přechodového můstku – programátorské práce byly odhadnuty minimálně na 3 měsíce (programátor je externí, a má na starosti i jiné firmy, než jen Hodkovičky)
- Hendikepové omezení hřiště je na serveru uvedeno pouze informativně, hráč může zakoupit fee i pro klienty, kteří jej nesplňují, případné problémy pak řeší rosort sám.
- Aby byl propagovaný čas pro zájemce lákavý, měl by jej rosort nasadit se slevou, ale Hodkovičky si mohou dovolit nasadit slevu maximálně 10%, aby tak neznevýhodnili své členy. Rosort tak přichází o část tržeb a navíc musí zaplatit GOLFCUTu provizi.
- Hráč si svůj účet primárně zakládá na GOLFCUTu, kam také bude vkládat finanční prostředky, pro Hodkovičky to znamená nejen odliv peněz, ale i cenných kontaktních informací o hráčích, také požadavek GOLFCUTU na synchronizaci zákaznických účtů není pro rosort výhodný, navíc je ke klientům Hodkoviček nečestné.
- Nebezpečí nad ztrátou řízení cenové politiky rosortu – pokud by se společnost rozhodla odměňovat GOLFCUT odměnou v uvolnění fee, které si mohou prodat sami, vystavila by se riziku, že je GOLFCUT s cílem získat více klientů prodá s velkou procentní slevou, čímž znevýhodní členy areálu.
- Nebezpečí odlivu klientů – výše uvedený případ může dát impuls klientů k používání účtu založeného na GC, nikoli účtu rosortu.
- Nebezpečí zneužití informací o klientech Hodkoviček ve prospěchu GOLFCUTu.
- Zvýšené náklady na prodané fee v méně obsazených časech – poskytnutá sleva navýšená o marži.

GOLFCUT není schopen pokrýt všechny aktuální problémy v informačním systému Hodkoviček. Řeší pouze tu část, která je spojená s prodejem hřiště. Nabízí možnost vyřešit cenové variace fee dle času a placení fee online platební kartou.

Propojení s GOLFCUTEM, by nejen nepřineslo žádnou významnější přidanou hodnotu pro rosort, ale společnost by se vystavila z mého pohledu poměrně vysokému riziku odlivu zaregistrovaných klientů směrem ke GOLFCUTu.

Při jednání s obchodními manažery ze společnosti GOLFCUT jsem navíc dospěla k názoru, že zavedení takového portálu do společnosti je jednak líbivou zástěrkou k prodeji rezervačního systému CLUBSPIRE (viz. další text), za druhé přípravnou fází k vytvoření virtuálního klubu golfistů v celé České republice, o kterých GOLFCUT bude mít absolutně nejlepší a nejkomplexnější informace – nejen kontaktní údaje, ale i jejich časové a herní zvyklosti a informace o oblíbenosti rosortů, čímž se včleněné kluby dostanou do „područí“ GOLFCUTu. O pravdivosti mé první domněnky jsem se již měla tu čest přesvědčit, druhá je zatím jen mou spekulací.

Napojení na GOLFCUT bych společnosti rozhodně nedoporučila, vzhledem k popisovaným rizikům.

GOLFCUT bych doporučila rosortům, které nemají žádný vlastní rezervační systém hřiště, ušetří jim velké náklady na vývoj aplikace, jen se musí smířit s tím, že jejich data uvidí ještě další subjekt. Ze systému GOLFCUT jsem se nechala inspirovat při návrhu vlastního BookingSystemu, a to zejména v oblasti platby fee předem, online platebními kanály a strategií takto zaplacené fee cenově zvýhodnit.

6.5 CLUBSPIRE

CLUBSPIRE je software pro řízení sportovních center, pro golfové areály a indoory má dokonce svou vlastní edici.

„CLUBSPIRE Golf Edition je software zajišťující komplexní podporu řízení golfových rosortů. Podstatně zrychluje základní procesy jako rezervace greenfee, registrace nových členů klubu, sledování hendikepu hráčů, propojení s ČGF, automatická a ruční obsluha techniky v klubu přímo z recepce, atd. Navíc umožňuje velmi dobrou kontrolu obsluhy na recepci a zamezuje tak zneužití pravomocí obsluhy.

Management centra ocení zejména podporu taktického a strategického rozhodování. Díky kvalitním statistickým přehledům a nástrojům pro přímé řízení centra může management snadno analyzovat problematické oblasti a svým rozhodnutím velmi rychle zřídit nápravu. Jednoduše zjistí vytížení hřiště nebo doprovodných služeb v jednotlivých obdobích, dnech, hodinách. Nejméně vytížené časy může snadno zaplnit motivačními nástroji, které CLUBSPIREE nabízí. CLUBSPIRE odhalí oblíbenost služeb, výhodnost prodeje doplňkového zboží a poskytne další užitečné nástroje pro optimalizace provozu.

Klientům rosortu přinese CLUBSPIRE pohodlí v podobě online rezervací, systému elektronické peněženky, přístupového systému nebo zrychlení odbavení. Díky evidenci návštěv je navíc možné velmi jednoduše zavést věrnostní programy a zákazníky takto nemotivovat k častějšímu využívání služeb.

CLUBSPIRE dokáže spravovat neomezený počet sportovních areálů a neomezený počet zařízení uvnitř jednotlivých areálů. Systém řeší problematiku rezervací komplexně od nastavení zařízení (otevírací doba, blokace, systém cen a slev) přes přijetí objednávky (telefonicky, osobně, přes internet) až po realizaci rezervace (zaplacení a export do účetního systému).

Pro menší rosorty, což však není případ Hodkoviček, je velkou výhodou možné propojení systémů GOLFCUT a CLUBSPIRE, mají totiž stejného vlastníka. Při rozvoji rosortu a tím pádem při zvýšené potřebě na softwarové vybavení je možné provést upgrade GOLFCUTu na CLUBSPIRE, protože je vlastně jeho součástí.

Software efektivně řeší mnoho témat, která GS v současné době trápí:

- Změna rezervace,
- Správa zákaznických skupin (zejména ve vazbě na klubové členství),
- Propojení s ČGF, ověření hendikepu hráče,
- Zaplacení rezervace z jiného účtu,
- Automatické načítání plateb z účtu za úhradu ročního greenfee,
- Detailní statistiky návštěvnosti,
- Export dat z CLUBSPIRE do účetnictví,
- Evidence voucherů,
- Komplexní skladové hospodářství,
- Černá listina klientů, kteří si dělají rezervace a pak nepřijdou, včetně možnosti nastavení stornopoplatků,
- Aktuální přehled nevyčerpaného kreditu.

Některé funkce GS a CLUBSPIRE se překrývají, avšak druhý z nich je má navrženy detailněji a inovativněji:

- Při platbě se tiskne greenfee a scorekarty s aktuálním hendikepem – GS tiskne jen greenfee,
- Přehled tržeb (podle data, typu zboží, zákaznické skupiny, sazby DPH…) – GS umí přehled generovat jen podle sazby DPH a druhu platby, ostatní reporty je třeba vytvářet ručně.

Funkce, které CLUBSPIRE prezentuje jako revoluční, ale GS je provozuje již od roku 2004:

- Hromadné rezervace (blokace hřiště),
- Elektronický výdej míčů na driving range,
- Samoodbavení hráčů přes elektronický terminál,
- Složení a čerpání kreditu,
- Elektronická identifikace a řízení vstupu,
- Prodej zboží v rámci rezervace nebo samostatně.

Funkce, které jsou dle mého názoru nevydařené, nebo se do Hodkoviček nehodí:

- Odbavení turnajových hráčů – díky propojení s ČGF program vyžaduje rezervaci flightů dle startovní listiny uvedené na serveru, kolem turnajů vždy bývá zmatek, v CLUBSPIRE nelze nahradit, přidat nebo odebrat hráče napřímo, vždy se musí vytvořit změna primárně na ČGF a následně se iniciuje nové stažení dat. Proces je tedy zdlouhavý.
- „Otevřený účet“, golfový rosort má na výběr, jaké druhy obsluhy si vybere, jednou z možností je otevřený účet, kdy klient nejdřív konzumuje, a pak při odchodu zaplatí. To je systém vhodný pro rosort typu Kunětická Hora, kam jede golfista strávit celý víkend, nejdříve jde na driving, poté na hřiště, k účtu se mu připočte i oběd v místní restauraci, pobyt ve wellness a ubytování na jednu noc a při checkoutu vše uhradí, nikoliv však pro Hodkovičky, kde klienti stráví jen pár hodin a kontrola odchodů neexistuje.
- Rezervace trenérů – software obsahuje trenérské listy, kam však jen recepční zapíše jméno klienta na určitou hodinu. Není však dořešeno provázání na prodej navíc trenér nemá zřízen ani náhledový přístup.

Funkce, které CLUBSPIRE neřeší:

- Online rezervace trenérů dle jejich časových možností,
- Docházkový systém pro zaměstnance,
- Online rezervace a platba golfových kurzů.

6.5.1 Prodejní strategie CLUBSPIRE

Cena licence CLUBSPIRE je závislá na složitosti provozu golfového areálu, počtu potřebných modulů, klientských stanic a pokladních míst.

Společnost nabízí potenciálním zájemcům zpracování základní analýzy provozu a navržení optimální verze CLUBSPIRE na své vlastní náklady.

Licence se v nabídce z prosince 2010, kde byla promítnuta vánoční sleva, pohybovala okolo 150 000 Kč v plné versi Golf Edition. Jedná se o jednorázový poplatek. Cokoliv by si pak přála organizace doprogramovat, se doplácí. Další poplatek za provoz se pohybuje kolem 10 000 Kč ročně. Zakoupení licence však neobsahuje převod dat stávající databáze do CLUBSPIRE.

Společnost na svých stránkách uvádí, že „typický čas od objednání systému do spuštění ostrého provozu je 14 – 30 dnů, instalace a školení trvá obvykle 1 – 2 pracovní dny, včetně zaškolení veškerého personálu“.[27]

Dovolím si ze svého sice programátorsky laického pohledu, ale vlastních zkušeností s GolfSystemem, výše uvedenou dobu implementace CLUBSPIRE v Hodkovičkách označit za naprostý nesmysl. Jako důkaz mého názoru uvádím tyto příklady: report o stavu kreditu na všech zákaznických účtech databáze se po zadání spuštění generuje a vypočítává 1 týden, dotaz do databáze, které uživatelské účty nemají k sobě přiřazenu čipovou kartu, trvá 1 den apod.

Dále bych si dovolila upozornit na významné skryté finanční náklady, které lze pozorovat mezi řádky. Je stávající hardwarové vybavení v Hodkovičkách schopno unést provoz software jako je CLUBSPIRE? Ať už pokladna, nebo kiosek umí v CLUBSPIRE vytisknout nejen doklad o zaplacení greenfee, ale i scorekartu. V současné době je GS propojen s tiskárnami, které jsou určeny primárně k tisku účtenek na termopapíře, na který však scorecarty tisknout nelze. Musí Hodkovičky tedy nakoupit všechen hardware nový?

CLUBSPIRE na svých stránkách nabízí tři druhy informačních kiosků, není však uvedeno, jaký typ čtecího zařízení obsahují. Všechny čipové systémy nejsou kompatibilní. Pokud by čtečky v přístrojích CLUBSPIRE nekomunikovaly s již zavedenými čipovými kartami, musela by buď proběhnout výměna všech čipových karet klientů (a v takovém případě by musel po přechodnou dobu běžet simultánní provoz GolfSystemu, neboť CLUBSPIRE je nepozná), případně by byla nutná výměna všech čteček v zařízení nakoupených od CLUBSPIRE, nebo programová úprava CLUBSPIRE, aby software poznal a přečetl stávající karty v Hodkovičkách.

Nezapomeňme také na fakt, že na čipové karty je navázána nejen identifikace zákazníka a výdej míčků z automatu, ale i vyhřívání kójí a ovládání závory k vjezdu do areálu.

Některé z mých obav mohou být přemrštěné, pozitivní je, že vše se dá vyřešit, ale musí se za to platit. Pro správné rozhodnutí o volbě rezervačního a prodejního systému je nutné zvážit všechny aspekty výše uvedené s extrémním důrazem na zachování informací stávající databáze klientů, které jsou jedním z nejcennějších aktiv, které Hodkovičky vlastní.

---

[27] [D], [cit. 1. 8. 2011]

Pro finální rozhodnutí tedy navrhuji požádat CLUBSPIRE o vytvoření cenové a časové nabídky implementace zahrnující zejména odpovědi na tyto otázky:

- Finanční a časová náročnost převodu stávající databáze včetně všech informací o klientech, výši kreditu a prodejní historii,
- Analýza stávajícího systému čteček a jeho propojení na software CLUBSPIRE,
- Analýza stávajícího hardwarového vybavení, včetně příslušenství a jeho propojení na software CLUBSPIRE.

Software CLUBSPIRE bych rozhodně doporučila nově vznikajícím rosortům jako nejlepší rezervační a prodejní systém, který je v současné době na trhu k dispozici. Hlavními přednostmi produktu je mimo dobře nastavených funkcí a reportů také fakt, že software je neustále vyvíjen a vylepšován dle požadavků jednotlivých rosortů, které je vyhodnocují dle důležitosti a četnosti, a jsou zapracovávány do pravidelných aktualizačních balíčků software.

Mezi hlavní funkce softwaru patří bezproblémové a rychlé odbavení zákazníka, dobře řešená klubová agenda a provázanost na ČGF. Modul pro reporty obsahuje statistické reporty pro management o obsazenosti hřiště a účetní a další reporty. CLUBSPIRE navíc poskytuje servisní program – pravidelnou údržbu databáze, zajištění techniků k mimořádných servisním zásahům, zálohy dat apod.

Zvláště v těch případech, kdy management klubu nemá zájem nebo čas se zabývat inovacemi stávajících systémů, je CLUBSPIRE ta pravá volba. S doporučením CLUBSPIRE právě v Hodkovičkách jsem však zdráhavější a před rozhodnutím doporučuji provést již avizovanou analýzu.

7 BOOKING SYSTEM

Cílem této práce je navrhnout pro Hodkovičky vhodnou inovaci, která by vedla ke zvýšení prosperity společnosti. Vzhledem k tomu, co jsem již uvedla v předchozím textu, je jasné, že hlavní úskalí Hodkoviček spočívá ve využívaném softwaru GolfSystem, který nepokrývá dostatečně všechny oblasti, proto často dochází obcházení technologií a k řešení různých aspektů mimo systém, což zvyšuje pravděpodobnost nepřesností a chyb a výrazně snižuje efektivitu práce a tím zvyšuje náklady.

Proto si dovoluji pro management společnosti navrhnout nový komplexní software, který pokryje všechny potřebné oblasti, sníží chybovost, zvýší efektivitu práce a tím sníží náklady a zároveň zvýší výnosy, navíc bude uživatelsky vhodný i pro klienty, kterým přinese nové možnosti.

7.1 Proč vlastní systém?

Detailní důvody, proč by Hodkovičky měly vyvinout vlastní software, jsou:

- Provoz golfového areálu v Hodkovičkách je velmi specifický, nejen sortimentem a rozsahem poskytovaných služeb, ale i způsobem jejich nabídky. S jistou nadsázkou, v ničem, nikdy a nikde nebudou v Hodkovičkách provozuschopné osvědčené, které jsou zavedené v jiných resortech.
- Trend přechodu individuální výuky ke skupinové si vyžádal změnu v sortimentu poskytovaných služeb, což se logicky promítlo na nových požadavcích v odbavovacím systému.
- Systém je navázán na soustavu čteček čipových karet, do které v nedávné době společnost investovala nemalou částku finančních prostředků.
- Databáze GolfSystem obsahuje sedmiletou historii prodejů jednotlivých zákazníků, kterou nesmí ztratit.
- GolfSystem v sobě zahrnuje rezervační a prodejní část, jejichž slabých míst si je současný management dobře vědom.
- Ukončení vývoje knihovny Pylons pro Python ve které je napsána součást databáze GolfSystemu i webadmin.
- Současný management má konkurenční výhodu v oblasti znalostí a zkušeností nejen s řízením „tréninkového centra“, které spočívá jak ve schopnosti nastavení, koordinace a kontroly základních procesů individuální i skupinové výuky, ale i všech ostatních procesů probíhajících v Hodkovičkách. Je tedy schopen přesně určit softwarové požadavky.

- Management a externí IT pracovníci (programátor GS a správce čtecího systému) tvoří silný vývojový tým, který zná Hodkovičky, tuto sílu jiná externí společnost nemůže nahradit.
- Nutnost změny programovacího jazyka – Python je historie.

7.2 Hlavní nevýhody vlastního řešení

Jednou z hlavních nevýhod vlastního software je velká závislost na jedincích, kteří jsou součástí vývojového týmu v horizontu dalších let:

- Ekonom - minimálně dvouletá závislost, do doby odevzdání úvodní studie a testování základní rezervační aplikace na nejsložitější kombinace rezervací – klient, kurz, trenér, místo, platba, nastavení účetních postupů při registraci a párování plateb, ověření relevantnosti a vypovídající schopnosti výstupů z BookingSystem, zpracování manuálů pro uživatele.
- Správce čtecího zařízení – závislost do doby instalace infokiosků (období závisí na dodržení termínu spuštění potřebné rezervační části – 2 roky).
- Programátor GS – do doby přepsání celé databáze do JAVY a předání projektové dokumentace (cca 3 roky).

Časová náročnost implementace je další nevýhodou. Po dobu vývoje nového softwaru je stále třeba minimálně udržovat systém stávající.

7.3 Harmonogram prací na převodu databáze

7.3.1 Nezbytné a nutné úpravy stávajícího stavu

- Migrace knihovny na poslední verzi Pylons 1.0 (je nutné dostat stávající verzi na nejnovější dostupnou a zároveň poslední aktualizaci).
- Migrace GolfSystemu na nový server (stávající sever vykazuje nedostatečnou kapacitu a kompatibilitu s novou verzí Pylons) – termín říjen 2011.

7.3.2 Úpravy systému – první fáze

- Zavedení platby přes internetové platební brány (termín listopad 2011).
- Naprogramování služby dobíjení kreditu přes SMS (termín listopad 2011).
- Informace o zákaznících – přepsání funkcí z Pythonu do PgSQL (termín listopad 2011).

- Webadmin – propojení rezervačního webu a webadminu, implementace nových funkcí zaměstnaneckých docházek a sledování kreditu (termín prosinec 2011).
- Rezervační web – hřiště, kurzů, trenérů (termín březen 2012 – je to ideální termín před začátkem golfové sezóny).

7.3.3 Úpravy systému – druhá fáze

- Převod pokladní (prodejní) aplikace do webové aplikace, pokladna v Javě bude moci běžet na Windows, čímž odpadne správa dvou Linuxových počítačů. Jedná se o kritickou aplikaci, jedná se o peníze (termín prosinec 2012).
- Nastavení SMS a emailových zpráv – nová četnost, tvar reportu, seznam příjemců (termín březen 2013).
- Hwservice – služba, která ovládá hardware a čtecí zařízení (aktuálně je sice funkční, ale má spoustu chyb), kompletní přepis (termín červenec 2013).

V rámci uvedených termínu je celkově počítáno s roční rezervou. Prioritou zůstává správa aktuální verze GS a řešení aktuálních problémů (vycházím ze skutečnosti, že nepředvídatelné události typu úderu blesku do serverovny, překopnutí datovového kabelu nelze neřešit).

7.4 Specifikace systému

Podrobná úvodní studie o hlavních funkcích, uživatelích a procesech je uvedena v příloze této práce. Jedná se o dokument, který bude sloužit potřebám programátora, popisuje požadavky na hlavní funkce aplikace obecně: práva dle uživatelských rolí, popis procesů a požadavky na výstupy ze systému, včetně návrhu některých dialogových oken. Popis zásadních nových funkcí BookingSystemu (oproti GolfSystemu) a zhodnocení jejich vlivu na prosperitu popisuji v následujícím desateru.

7.4.1 Vzájemná provázanost rezervace místa, trenérů a kurzů

Nejsložitější produkty jsou a budou vždy složeny ze základní kombinace místo (hřiště, tréninková plocha, simulátor), trenér a kurz.

Procesy uvedu na příkladu: pokud manažer klubu zveřejní nabídku golfového kurzu pro začátečníky typu Snadno a Rychle s názvem A, který probíhá dvakrát týdně po dobu 1 měsíce od 4 . 7. 2007 do 28 .7 . 2011 vždy v pondělí a ve čtvrtek od 17:00 do 18:20. Pondělní lekce vede trenér Zavázal a čtvrteční lekce trenér Tešný. Kurz má kapacitu 4-6 osob. V systému proběhnou tyto procesy:

- Manažer klubu zadá výše uvedené charakteristiky do BS.

- Automaticky se vytvoří blokace v online kalendáři obou trenérů, místo jména klienta bude uvedeno „kurz A“.
- Kurz se objeví jako nově vypsaný na webových stránkách společnosti, zatím s neobsazenou kapacitou – volných 6 míst.
- Vypsáním kurzů se zablokuje tréninkové místo každé pondělí a čtvrtek v období od 4. 7. 2011 do 28. 7. 2011 v čase 17:00 – 17:40 na driving range (kóje 1-6), v pondělí (4. 7., 11. 7., 18. 7.a 25. 7.) od 17:40 do 18:20 putting green a ve čtvrtek (7. 7., 14. 7., 21. 7. a 28. 7.) od 17:40 – 18:20 – chipping green.
- Nově příchozí zájemce o kurz se musí nejprve zaregistrovat jako klient Hodkoviček, což je nově možné i na webových stránkách, následně může provést rezervaci. V případě internetové rezervace mu je nabídnuta i možnost okamžité úhrady kurzovného (online platba). Zájemce o kurz si může své místo zarezervovat samozřejmě i telefonicky či emailem na recepci klubu, recepční klienta zadá do systému a potvrdí rezervaci.
- Přístup do správy klientových rezervací je ústranný, tj. má ho klient i pracovních Hodkoviček. Tedy i platby na recepci, na fakturu či bankovním převodem jsou zadávány přímo do této agendy. Rezervace se tak potvrdí automaticky.
- Pokud klient do 7 pracovních dnů neuhradí kurzovné, rezervace zmizí a účet klienta se přesune do sekce „neaktivní“, zároveň klient obdrží email o zrušení rezervace.
- Pokud má klient zájem, rezervace se může prodloužit změnou data rezervace.
- Pokud je zarezervováno všech 6 míst, automaticky se kurz A deaktivuje z nabídky kurzů, pokud v mezidobí propadne nějaká rezervace, opět se v nabídce objeví.
- Management, recepce, trenér i ostatní zájemci o kurz vidí online obsazenost kurzu , počet rezervací, počet zaplacených rezervací, každý v jiném formátu dle příslušné uživatelské role.
- Pokud se kurz neobsadí, management dá povel zrušit kurz, čímž se zruší i rezervace trenéra a místa.
- Pokud se kurz obsadí, týden před jeho začátkem, management rozešle hromadný email účastníkům o připomenutí začátku kurzu, popř. dalšími informacemi.
- Při placení kurzu se klientům k účtu přiřadí odznak „SAR“ – označení pro skupinu kursistů Snadno a Rychle, to je nutné pro budoucí mailingy o nabídce dalších programů.
- V době realizace kurzu budou automaticky zarezervované tréninkové ploch (před každým stanovištěm bude dotyková obrazovka – infokiosek, která primárně bude ukazovat obsazenost tréninkových ploch).

7.4.1.1 Vliv na prosperitu organizace

Manažerům klubu se minimalizuje čas strávený nad organizací kurzu, informováním trenérů o požadavcích blokace jejich času, potvrzením realizace kurzu klientům a předáním požadavků na zrušení původní blokace času. Trenérovi se minimalizuje čas nad zjišťováním, které kurzy povede či ne.

Společnost získá pravdivá data do klientské databáze. Pokud se zájemce registruje do BookingSystemu, ať už registraci provádí on sám na webu anebo recepce, systém nepovolí uložit email nebo telefonní číslo ve špatném formátu.

Pozitivum je dále úspora nákladů v oblasti telefonického obvolávání klientů v případě neuhrazení v daném termínu, klient vidí přehled všech svých rezervací na jeho účtu. Proto také bude uvolněna kapacita, navíc k dalšímu uvolnění dojde, protože klesne počet telefonátů s dotazy nao aktuální obsazenosti kurzu, všechny informace budou online na webu.

Eliminují se případy vypsání kurzů jednomu trenérovi na stejnou dobu – systém hlásí kolizi rozvrhu. Eliminují se také případy vypsání více jak tří kurzů na stejný čas – narazí na překročení kapacity krytých míst na driving range.

A v neposlední řadě se eliminují nepříjemné situace spojené s diskriminací běžného klienta z tréninkového místa (kurzisté mají přednost na obsazení příslušné tréninkové plochy, pokud běžný klient na obrazovce uvidí, že v kóji 1-6 za deset minut začíná kurz A, raději s půjde najít jiné místo, aby měl trénink nerušen).

7.4.2 Online platba

Nedílnou součástí nově navrženého BookingSystem je možnost online platby přes internet, společnost AGMO je jednou ze dvou společností působících v České republice, které ji umějí poměrně efektivně a levně zprostředkovat (druhou společností je PayU).

Primárně bych ke spolupráci doporučila právě společnost AGMO, umí nejen platby platební kartou, ale i tzv. „platební tlačítko“ a SMS platby. Spousta lidí má stále obavy používat svou platební kartu v oblasti nákupu přes internet, nabídneme tedy nejen možnost úhrady přes internetové bankovnictví, ale zároveň si volbou platební brány jako společnost ušetříme náklady a čas, které by byly vynaloženy na jednání s jednotlivými bankovními ústavy.

„Platební tlačítko agreguje přístup k platebním branám více bank a vychází tak vstříc potřebám provozovatelů e-shopů i jejich zákazníků, umožňuje pohodlnou, okamžitou a bezpečnou platbu bankovním převodem. Platba prostřednictvím internetového bankovnictví se může zdát lidem „bezpečnější“. Pokud má klient svůj účet vedený u jednoho z následujících bankovních ústavů Fio banka, GE Money Bank, Komerční Banka, Raiffeisenbank nebo Volksbank CZ dostane se ihned po zmáčknutí tlačítka zaplatit do svého internetového bankovnictví, kde má již předvyplněny všechny potřebné údaje k platbě, u ostatních bank (např. Česká Spořitelna, ČSOB, Unicredit Bank) bude sice klient přesměrován do svého internetového bankovnictví, ale příkaz k úhradě si musí vyplnit sám. AGMO

okamžitě informuje obchodníka o provedení platby.„[28] Výše marže zatím není známa, předpokládám, že se bude pohybovat v rozmezí 2–7 % dle předpokládaného objemu plateb a vyjednávacích schopností managementu. Jenom pro srovnání, při akceptaci platebních karet na recepci klubu jsou bance hrazeny 2-3 % z částky, dle typu karty, společnosti, které zprostředkovávají zaměstnanecké benefity si za své služby účtují 10%. Domnívám se tedy, že výše marže pohybující se v rozmezí 2-10 % je přijatelná.

Primárně bude tento způsob platby vyzkoušen na platbě greenfee, golfových kurzů a trenérských lekcí., tedy plateb, které vyžadují předchozí rezervaci, v další fázi pak na prodej členství.

SMS platbu bych vzhledem k vysokému proviznímu procentu z platby, způsobeném dalším subjektem (telefonním operátorem), směřovala primárně jen jako možnost k navýšení kreditu k účelu výběru drivingových míčků, a také ji tedy tímto stylem prezentovala v médiích. Předpokládaná cena SMS zprávy v hodnotě 100 Kč je totiž cca 20%.

Platba se bude pravděpodobně nejčastěji realizovat ve dvou případech:

- Klient dorazí do rosortu po 21:00, kdy už není otevřená recepce a nemá dostatečný kredit na kartě.
- Klient má zájem zakoupit další míčky, aniž by šel na recepci (pohybuje se na driving jih, na recepci je fronta apod.), pošle si tedy SMS zprávu a než dojde k vydavačce míčků, bude mu připsán potřebný kredit.

Technické provedení bude snadné, klient zašle na speciální telefonní číslo SMS zprávu ve tvaru GOLF <cislo>, kde číslo bude ID zákazníka (tedy např. GOLF 11111). Obratem se mu na účet přičte kredit ve výši 100 Kč.

V databázi se tedy vytvoří nové zboží „dobití kreditu SMSkou“, minimální odběr 1 ks = 100 Kč, a report došlých SMS zpráv, pro kontrolní funkci.

7.4.2.1 Vliv na prosperitu organizace

Zavedení možnosti online plateb v sobě skrývá pozitivní vliv na prosperitu celé organizace, celého procesu:

- Možnost online plateb dává společnosti páku na to, jak těžit z rezervací, které jsou vytvářeny více než 48 hodin předem. V případě okamžité platby je možné např. poskytnout slevu a omezí se tím rezervace, které nakonec propadnou.
- Společnost získá své peníze dřív.
- U golfových kurzů s možností okamžitého zaplacení nedáme klientům čas na rozmýšlení nad zrušením účasti v kurzu.

[28] [L]

- Vyšší komfort pro nové klienty – aplikace je navede, jak mají postupovat (nemusí vyhledávat číslo bankovního účtu na webových stránkách apod.).
- Uvolnění kapacity recepce – eliminace dotazů (jak a kam se kurzovné platí).
- Lidé se budou muset před platbou zaregistrovat, aby se platby správně párovaly – získáme tím tedy jako bonus cenné a správné kontaktní údaje.
- Trenér má možnost naučit klienty platit předem (zejména ty nové), dostanou nabídku platby hned při rezervaci, případně může také využít aparátu cenového zvýhodnění platby předem.
- Možnost zaplacení trenéra dodatečně, pokud klient zapomene uhradit lekci v klubu, doplatí ji ještě ten den z domova, ne až za týden při dalším tréninku – snížení počtu dlužníků.
- SMS platba dodá Hodkovičkám opět švih! Budou prvním areálem poskytujícím tuto službu.
- SMS platba po 21:00 znamená dodatečný příjem, společnost sice zaplatí vyšší procento, bez možnosti SMS platby by nerealizovala žádný výnos.
- SMS platba přinese spokojeného klienta, nemusí čekat ve frontě.

7.4.3 Rezervace trenérů

Elegantní a efektivní systém pro rezervaci individuálních lekcí, obsahující online informace a možnosti tréninku. To Hodkovičky nutně potřebují! Kalendář trenéra bude dostupný z osobních počítačů, chytrých telefonů, na recepci a všech infokioscích v areálu. Rezervační aplikace bude navázána na prodejní, trenér si bude moci vybrat, jaký z výstupů o jeho platbách si vybere, např. informační SMS o každé přijaté platbě a její výši se jménem klienta nebo týdenní report o zaplacených lekcích. Aktuální informace o rezervacích a platbách budou dostupné při přihlášení do BookingSystem – šedivě zaplacené lekce, zeleně rezervované. Automatické budou emailové týdenní reporty zaplacených odučených lekcí, které místo trenérovi mohou být přeposílány přímo jeho/její účetní, stejně jako druhý emailový report o počtu hodin odučených v rámci kurzů, který slouží jako podklad k vytvoření faktury trenéra. BookingSystem bude navázán i na obsazenost trenérské kóje, kterou má každý z trenérů přidělenou. Pokud v systému nemá zadané hodiny, kóje se na infokioscích zobrazuje jako volná.

7.4.3.1 Vliv na prosperitu organizace

- Ušetří čas i náklady klientům i trenérům, nahradí telefonáty o rezervaci, její změně a stornu.
- Přehled vlastních rezervací ušetří čas a peníze za telefonáty či SMS zprávy, jejichž obsahem je ověřování rezervace.

- Umožní náhodně příchozímu klientovi prolistovat online kalendáře trenérů, kdo má v nejbližší době volnou hodinu k rezervaci – ušetří tím i čas recepčních obíhajících areál a pátrajících po volném trenérovi
- Online kalendář barevně odlišených zaplacených rezervací je nejspolehlivější informací pro trenéra o denních platbách. Vidět jej může nejen na svém osobním notebooku či telefonu, ale i infokioscích po přiložení své karty.
- Systém dává společnosti možnost kontroly nad odvody – bude-li trenér spatřen, jak učí žáka, který neměl rezervaci, bude udělena nejvyšší pokuta a právem.
- Report SMS zprávou o právě provedené platbě lekce ujistí trenéra, že klient má zaplaceno.

7.4.4 Vylepšení prodejní aplikace

Platby obdržené na bankovní převod bude ekonom, případně osoba, kterou k tomu určí, do BS zadávat přes prodejní aplikaci. Jako druh platby vybere buď prodej bankovním převodem nebo fakturou. BS tedy bude naplněn potřebnými informacemi a i tyto prodeje se budou zobrazovat v historii prodejů zákazníka.

Software řeší také společný účet při platbě teetimu, který vzniká v situaci, kdy jeden zákazník platí i za ostatní, ale jejich nároky na slevu se liší (např. klient č. 1 je dítě, klient číslo 2. je běžný, klient číslo 3 je senior a za všechny platí klient č. 4, který je člen Play). V současné sobě je tato situace řešena čtyřnásobnou změnou statusu na účtu 4. zákazníka, aby se vše načetlo na jeden účet. BS bude fungovat jinak, první se musí načíst zákazník, který platí (označen červeně), následně se otevře dialogové okno, kam se přes vyhledání v databázi doplní účty ostatních hráčů (hráči č. 2 až 4), čímž se nahrají jejich slevy.

K dispozici bude také propojení s modulem evidence voucherů a stormchecků – recepční bude mít ihned možnost zkontrolovat, zda odevzdaný voucher/stormcheck je platný.

7.4.4.1 Vliv na prosperitu organizace

- Reporty o celkových prodejích členství, kurzů, kreditu budou obsahovat opravdu všechny prodeje, společnost má kvalitní podklad pro tvorbu marketingových a jiných strategií, případně rychlé vyhodnocení úspěšnosti marketingové akce.
- Ekonom si ušetří práci při tvorbě reportů, které musel komplementovat z GolfSystemu a účetnictví.
- V případě změny ekonoma a předání účetnictví externí firmě budou tyto podklady pro ni srozumitelnější a lepší.
- Z historie prodejů recepční pozná, že objednávka kreditu přes program zaměstnaneckých benefitů a fakturu či úhrada kurzu byla opravdu zrealizována,

nemusí si tuto informaci ověřovat od ekonoma, ušetří se čas i náklady na telefon (poměrně hodně lidí má tendenci si ověřovat informaci, zda platba opravdu dorazila).

- Zrušením dosavadního způsobu hromadného prodeje se omezí chyby způsobené opětovným nenastavením správného statusu, a tím pádem čerpání zboží dle jiných sazeb. Při výhodnějším členství se klient neozval – společnost přicházela o část výnosů, při špatném se ozval, ekonom rozdílnou částku samozřejmě nahrál na účet, ale byla to nepříjemná situace k řešení, které se tímto společnost vyhne.
- Propojení s evidencí voucherů zabrání přijetí neplatného voucheru, zfalšovaného (bezpečnostní systém vydávání voucherů není moc ošetřen) a také případným nečestným praktikám recepčních, kdy zadá platbu voucherem (aby marshal neměl podezření), ale voucher neexistuje. Zde je i pochybení na straně managementu, že kontrole využitých voucherů je věnována minimální pozornost.

7.4.5 Odznaky a jejich časová expirace

Zakoupením zboží členství se na klientský účet automaticky nahraje odznak člen, který opravňuje klienta k čerpání slev v golfovém areálu, každý odznak má platnost od do.

Vysvětlím na příkladu členství sezóny 2011: platnost nastavení slev od data zakoupení do 31. 1. 2012. Po uplynutí tohoto termínu dojde k automatické přeměně účtu na běžného zákazníka, tzn. bez slev.

BookingSystem bude umět generovat reporty prodlouženého členství včetně informací o klientech, pro potřeby sekretáře klubu. Sekretář bude mít k dispozici i seznam prodaného nového členství, který musí odpovídat počtu odevzdaných přihlášek.

Systém přidělování odznaků bude univerzálním systémem, který bude používán i pro jiné potřeby, než správu klubové agendy. Např. dojde ke změně obsahu golfového kurzu pro začátečníky, kde jim nově budeme nabízet pod dobu 1 měsíce 50% slevu na drivingové míčky. Zakoupením kurzu A, který bude probíhat v červenci 2011, se k účtu klienta nahraje odznak SaR se specifikací od 1. 7. 2011 do 31. 7. 2011 s nárokem čerpání výše vedené slevy.

Obecně tedy reporty přidělených odznaků lze vytvářet včetně údajů klientských účtů a časové exspirace odznaku.

V případě, že je na účtu nastaveno více odznaků, slevy se nesčítají, ale BookingSystem přiřadí tu slevu, která je pro zákazníka nejvýhodnější.

7.4.5.1 vliv na prosperitu organizace

BookingSystem odstraní proces ročního „čištění“ databáze od klientů, kteří si rozhodli členství neprodloužit. Ten měl následující postup:

- Společnost dávala 14 denní toleranční dobu k zakoupení členství, neb golfisté vždy nechávají klubové starosti na poslední chvíli

- Porovnáním seznamu členů v GolfSystemu a seznamu členů zadaných na ČGF, tj. dvou souborů o 2 000 řádcích, se udělal seznam členů, kteří si členství zatím neprodloužili
- U všech účtů ze seznamu recepční ručně předělala status zákazníka na běžný, většinou čítal tak 800 řádků, a všem zadala dát do poznámky „nezaplacen příspěvek na rok 2011“, abychom pak lépe poznali, že klient už naším členem byl
- V případě, že si klient členství zakoupil po termínu, následoval proces opačný - opětovné nastavení statusu, vymazání poznámky.

BookingSystem odstraní poměrně velké čerpání neoprávněných slev (v nejhorším případě u cca 800 účtů po dobu 14 dnů), dále uvolní kapacitu ekonomovi i recepčním, v případě marketingových akcí, kdy se společnost rozhodne udělit někomu zvýhodněný status, se management nemusí se starat o jeho zrušení, dobu nároku musí definovat již při udělení, odpadne duplicitní evidence prodejů v excelovských tabulkách pro potřeby sekretáře klubu, všechny prodeje budou navázány k účtu zákazníka, a to i ty placené bankovním převodem, což urychlí ověřovací proces, zda klient zaplatil, v případě nějakých komplikací.

7.4.6 Modul golfové kurzy

Nové kurzy se budou zadávat jen na jednom místě, a to ve správě kurzů. Tato nabídka se pak promítne na webových stránkách v rezervační aplikaci. Vypsáním kurzu se zablokuje vše potřebné. Online náhled na obsazenost kurzu bude tedy uveden na jedné stránce.

7.4.6.1 vliv na prosperitu organizace

- Neuvěřitelná úspora času marketingu a ekonoma. Proces vypsání kurzů je mírně namáhavý, ale není nic proti stávajícímu. Netřeba zadávat stejnou nabídku duplicitně na web a triplicitně do „rezervační excelovské“ aplikace.
- Urychlení procesu listování obsazenosti kurzů, vše viditelné jedné stránce, nemusí se listovat 4 excelovskými soubory, kde má každý 20 listů.
- Obsazenost je viditelná online pro všechny uživatele.
- Recepci odpadne zapisování plateb, budou zaznamenány automaticky v systému.
- Eliminace stížností, kvůli rozdílnosti informací na webu a v realitě.
- Eliminace hádek s trenérem, že o rezervaci jistého času nevěděl, komplikace se sháněním náhradního trenéra, v nejhorším případě posunutí/zrušení kurzu.

7.4.7 Manažerské reporty

Reporty prodeje zboží budou obsahovat informace o všech prodejích bez ohledu na způsob platby. Reporty návštěvnosti areálu hřiště budou zahrnovat všechny druhy fee, report o stavu kreditu na klientských účtech bude zpracováván měsíčně.

7.4.7.1 Vliv na prosperitu organizace

- Management bude mít k dispozici pravdivá data k tvorbě strategií, může sledovat úspěšnost jednotlivých kampaní.
- Report o stavu kreditu snad přesvědčí o nutnosti začít pracovat s časovou omezeností kreditu a ulehčit tak společnosti v oblasti finančních ukazatelů zadluženosti, které nevypadají dobře v případě potřeby úvěru u banky apod.

7.4.8 Informační kiosky

V první fázi doporučuji využít stávající kiosek u recepce, podle výsledků využívanosti se následně rozhodne o koupi dalších kiosků. V případě pozitivního rozhodnutí, doporučuji kiosky umístit po celém areálu u každé tréninkové plochy (u drivingu sever a jih a chippingu u budovy). Informační kiosky slouží k tisku greenfee, pokud už má klient zaplaceno, vstupu do rezervační aplikace – pro klienty, trenéry, management, základní screen obrazovky bude obsazenost tréninkových ploch v areálu, upozornění na novinky. Cena informačního kiosku se pohybuje kolem 30 000 Kč, instalace bude probíhat až po finálním nasazení nového softwaru, tudíž muže být cena i mnohem nižší.

7.4.8.1 Vliv na prosperitu organizace

- Uvolnění kapacit recepce – klient se obslouží sám (vytiskne greenfee, najde si trenéra, který má momentálně volný čas, zarezervuje kurz).
- Lepší orientace zákazníků v areálu.
- Rychlejší možnost pro trenéra v náhledu na svůj kalendář (jen přiloží čipovou kartu a primárně ho uvidí), upraví rezervace.
- Pro management kontrolní funkce, přiložením karty se jim otevře rezervační aplikace, nalistuje kalendář trenéra a zkontroluje, zda má klienta zapsaného.

7.4.9 Modul docházek

V současné době existuje docházka pro GolfSystem jen pro najímané pracovnice úklidu. Pracovní doba recepčních lze snadno uhlídat, pokud není ráno v práci, je o tom manažer obratem informován ze strany klientů i ostatních zaměstnanců, protože jsou na práci recepční závislí. Recepční je navíc placena fixním plateb bez bonusů, a tudíž je postih poměrně složitý.

Zaměstnanci údržby zapisují docházku ručně, hlavní greenkeeper je kontroluje a následně přepisuje do excelu. Nejproblematičtější ke kontrole jsou však zaměstnanci drivingu. Jsou „samostatnými“ jednotkami, navíc jsou placeni hodinově. V novém systému si zaměstnanci musí označit nejen příchod a odchod z práce na čtečce, ale i veškeré pauzy. Čtečky budou umístěny na kioscích i jiných místech areálu.

7.4.9.1 Vliv na prosperitu organizace

- Monitorování pracovní doby drivistů by mělo pozitivní – snižující vliv na mzdové náklady společnosti.
- Monitorování pracovní doby recepce a údržby – pozdní příchod, či brzký odchod, podkladem pro udílení srážek ze mzdy.
- Monitorování pracovní doby managementu je kontrolní funkcí, zda jsou v objektu, i když u těchto zaměstnanců je spíše kritériem, že mají splněny pracovní úkoly.
- Monitorování pracovní doby nočního hlídače bude nastaveno tak, že každé dvě hodiny musí projít areál a projet čtečku, identifikátor, že při výkonu své práce nespí.
- BS bude generovat automatické reporty docházek, očištěné o polední a jiné pausy – ušetří tím čas greenkeepera a ekonoma.

7.4.10 uživatelsky i programátorsky příznivějším prostředí JAVA

BookingSystem bude vytvářen v otevřené technologii JAVA, jedná se o standardní business řešení, existuje zde velká zastupitelnost. JAVA je v současné době jedním z neoblíbenějších programovacích systémů, dalším benefitem je, že už na trhu existuje spoustu hotových prefabrikátů, které umožní případné snadné rozšíření či úpravy (reportingové nástroje, webové portály, správa dokumentů, CRM), k takto vytvořenému aplikačnímu serveru se dá dokoupit nezávislá podpora.

7.4.10.1 Vliv na prosperitu organizace

- GS už nebude vázán na jednoho člověka, který databázi rozumí, pokud společnost přestane být s jeho prací spokojena, snadno najde jiného dodavatele.
- BS na JAVĚ lze nasadit na PC, kde běží Windows, recepční bude vše potřebné na jednom PC, nemusí překlikávat (email, společný disk s recepcí, MS Office…).
- Uživatelsky snadné prostředí a snadná technická aplikace by mohla být lákavé i pro jiné podniky, společnost by mohla licenci BookingSystem prodávat.

7.5 Cena vývoje a implementace

Cena za vývoj a instalaci softwaru je odhadována na 250 000 Kč. Interní náklad na konzultace s ekonomem je kalkulován na 50 000 Kč. Správa a instalace čtecích zařízení bude řešena až po implementaci.

7.6 Shrnutí

Jak je zřejmé z této kapitoly, tak způsob navržení BookingSystemu pokrývá opravdu všechny oblasti Hodkoviček počínaje zaměstnanci, pokračuje dodavateli a klienty konče. Je možné využívat přesně ty reporty, které jsou k business rozhodování vhodné, a to jednoduše bez nutných úprav. Neexistuje nutnost sdílení databáze s nikým externím. Následkem implementace dochází k eliminaci špatně kontrolovatelné práce, která doposud musela být provozována mimo systém, a tím pádem se snižují náklady na mzdy i provoz. Dále dochází k lepší kontrole zaměstnanců i procesů a tím k nemožnosti úniků tržeb.

Samozřejmě jsou jistým negativem náklady na vývoj a implementaci ve výši 300 000 Kč. Nicméně je nutno podotknout, že takovýto systém, který bude vlastnit společnost, má velký potenciál. Do budoucna je možné jej pronajímat jiným resortům a tím pádem by se veškeré náklady mohly uhradit zpět.

Dle mého názoru je tento systém právě tím, co efektivitu a prosperitu Hodkoviček může posunout do diametrálně jiných výšin a doporučuji jej implementovat.

Závěr

Cílem práce bylo vytvořit podklady pro manažerské rozhodnutí vlastníků ohledně budoucího odbavovacího systému v Hodkovičkách, srovnat výhody a nevýhody navrhovaných variant, zhodnotit, které z navrhovaných řešení bych doporučila vlastníkům k realizaci.

Ze struktury tržeb společnosti vidíme, že celkového obratu prochází prodejní aplikací nebo má co s dočinění s potřebou rezervovat produkty. Absolutně vyjádřeno se jedná o Kč, které si zaslouží pozornost. Proto je zaměření se právě na odbavovací systém velmi důležité.

Pro správné pochopení problémů, které jsou v současné době v Hodkovičkách aktuální, bylo nutné popsat postupy, které jsou aplikovány v oblasti prodeje a rezervací, a také aktuální funkce GolfSystemu.

Pokud se zamyslíme nad změnou tohoto softwaru, tak logicky přichází v úvahu dvě možnosti. Buď lze vybírat ze stávajících aplikací, které jsou na trhu dostupné, a v takovém případě je třeba mít na mysli stále přítomný fakt poručnictví pod společností, která software vlastní a vyvíjí. Anebo se naskytuje možnost vyvinout novou vlastní aplikaci.

Na trhu existují tři hotová řešení, kterým se má práce věnovala. Aplikaci MujPro.cz do stávajícího softwaru implementovat nedoporučuji stejně jako její dlouhodobé využívání, ale je možné ji využít pro trenéry i klienty v areálu do doby než dojde k rozhodnutí o přijetí jiné inovace, aby se oba subjekty seznámily s internetovými rezervacemi a zvykly si na ně.

GolfCut.cz označuji pro Hodkovičky jako nevhodnou variantu. Novinkou, kterou program přináší, je sice online platba, jenž hodnotím jako pozitivní. Nové je také propojení s ČGF, což je dle mého názoru pouze doplňková funkce, která na prosperitu nemá vliv.

Jako nejzajímavější z těchto externích aplikací hodnotím ClubSpire, který řeší poměrně komplexně chod resortu. Před rozhodnutím je však nutné analyzovat přesnou cenu s ohledem na nutnost migrovat stávající databázi.

Z mého pohledu se jako nejlepší jeví varianta vytvoření vlastní aplikace BookingSystem. Proti tomu sice mluví až dvojnásobné náklady na vývoj a implementaci oproti ClubSpire, ale pozitiv je mnohem více. Je to především fakt, že je aplikace schopna pokrýt naprosto všechny oblasti, které jsou v Hodkovičkách s prodejem, rezervacemi a i zaměstnanci spojeny. Dále je to možnost nesdílet databázi a veškeré ekonomické informace o hřišti s externím dodavatelem, což je velmi rizikové. A v neposlední řadě se nabízí možnost, i když vizionářská, stát se konkurencí ClubSpire a prodávat licence na BookingSystem ostatním hřištím. Pozitivní vliv na prosperitu celé organizace je evidentní, snižují se náklady a zároveň se zvyšují výnosy.

Stávající GolfSystem vznikl na základě návrhu diplomové práce studenta ČVUT. To, zda další vývoj interní aplikace Hodkoviček bude navržen dle mé diplomové práce, je již na rozhodnutí vlastníků společnosti. Doufám, že tento dokument za nedlouho neskončí na

pohřebišti zapomenutých úvodních analýz, ale že se nad mými závěry majitelé zamyslí a rozhodnou se pro správnou cestu. Je samozřejmé, že při vývoji takto komplexních aplikací může dojít k nečekaným skutečnostem, ale toto riziko existuje ve všech oborech a všech inovacích.

Neustálé inovace jsou nutné, systém papírů a excelovských tabulek je dnes již záležitostí minulého století a jen malé zlepšení se okamžitě projeví ve zvýšení efektivity práce všech v Hodkovičkách.

Na naprostý závěr mé práce si dovoluji vypůjčit slova Jana Wericha, která popisují to, co jsem se snažila říci já. Jan Werich kdysi řekl: „Dobré není jen to, co je nové. Nové je naopak to, co je dobré.“ A to je také mé poslední doporučení pro vlastníky.

Použité prameny

Knižní zdroje

[1] KISLINGEROVÁ, E. a kolektiv: Manažerské finance. 1. vydání. Praha: C. H. Beck 2004. ISBN 80-7179-802-9

[2] VEBER, J. a kolektiv: Management. Základy, prosperita, globalizace. 1. vydání (dotisk). Praha: Management Press 2001. ISBN 80-7261-029-5.

[3] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J.: Finanční analýza krok za krokem. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck 2005. ISBN 80-7179-321-3.

[4] SYNEK, M. a kolektiv: Podniková ekonomika. 2. vydání. Praha: C. H. Beck 2000. ISBN 80-7179-300-4.¨

[5] VLČEK, R.: Hodnota pro zákazníka. 1. vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS 2002. ISBN 80-7261-068-6.

[6] VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kolektiv: Podnikání malé a střední firmy.1. vydání. Praha: Grada Publishing 2005. ISBN 80-247-1069-2.

[7] ČÁSLAVOVÁ, E.: Management sportu.1. vydání. Praha: East West Publihing Company & East Publishin 2000. ISBN 80-7219-010-5.

[8] HALADA, A.: GOLF křížem krážem po Česku. 1. vydání. Havlíčkův Brod: Fragment 2007. ISBN 978-80-253-0377-1.

[9] SYNEK, M. a kol.: Jak psát diplomové a jiné písemné práce. Praha: VŠE 2002. ISBN 80-7079-131-4.

Zákony a jiné publikace

[I] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

[II] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů

[III] EVROPSKÉ SPOLEČENSTVÍ: Nová definice malých a středních podniků. Uživatelská příručka a vzor prohlášení. Publikace podniky a průmysl Evropské komise. Poslední aktualizace v roce 2006. Dostupné z URL: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf>

[IV] GOLF HOSTIVAŘ: Jak začít s golfem?. Poslední aktualizace v roce 2009. Dostupné z URL: <http://www.golfhostivar.cz/index.php?gid=2212>

[V] GOLFCUT: Prezentace projektu GOLFCUT.cz. Poslední aktualizace 2011.

[VI] CLUBSPIRE: Prezentace projektu CLUBSPIRE. Poslední aktualizace 2010.

Internetové zdroje

[A] OFICIÁLNÍ WEB GOLF & COUNTRY CLUB HODKOVIČKY [online]. 2011 Dostupné z URL: <http://www.hodkovicky.cz>

[B] OFICIÁLNÍ WEB ČESKÉ GOLFOVÉ FEDERACE [online]. 2011 Dostupné z URL: <http://www.cgf.cz>

[C] CENTRÁLNÍ PRODEJNÍ A INFORMAČNÍ PORTÁL GOLFCUT [online]. 2011 Dostupné z URL: <http://www.golfcut.cz>

[D] OFICIÁLNÍ WEB INSPIRE CZ s.r.o. [online]. 2011 Dostupné z URL: <http://www.clubspire.com/cs>

[E] REZERVAČNÍ PORTÁL ČESKÝCH PROFESIONÁLNÍCH GOLFOVÝCH TRENÉRŮ [online]. 2011 Dostupné z URL: <http://www.mujpro.cz>

[F] OFICIÁLNÍ WEB agmo cz, s.r.o. [online]. 2011 Dostupné z URL: <http://www.agmo.eu/cs>

[G] OFICIÁLNÍ WEB UNIE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ ČR [online]. 2011 [cit. 30. 7. 2011]. Sekce Fakta a čísla. Dostupné z URL: <http://www.sme-union.cz/index.php?p=17>

[H] OFICIÁLNÍ WEB ČGF – KAMPANĚ HRAJ GOLF, ZMĚŇ ŽIVOT [online]. 2011 [cit. 5. 8. 2011]. Sekce O golfu. Dostupné z URL: <http://www.hrajgolfzmenzivot.cz/o-golfu/>

[I] PORTÁL GOLFOVÉ ZPRÁVY [online]. 2011 [cit. 5. 8. 2011]. Sekce Kde hrát golf. Dostupné z URL: < http://www.golfovezpravy.cz/kde-hrat-golf/>

[J] PORTÁL PGA OF CZECH REPUBLIC [online]. 2011 [cit. 6. 8. 2011]. Sekce Historie. Dostupné z URL: <http://www.pga.cz/cs/historie>

[K] PORTÁL PGA OF CZECH REPUBLIC [online]. 2011 [cit. 6. 8. 2011]. Sekce Kvalifikace členů. Dostupné z URL: < http://www.pga.cz/cs/kvalifikace-clenu-pgac->

[L] PORTÁL FINANCE.CZ [online]. 2011 [cit. 6. 8. 2011]. Platební tlačítko AGMO zjednodušuje obchody na internetu. Dostupné z URL: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/319907-platebni-tlacitko-agmo-zjednodusuje-obchody-na-internetu/>

Seznam obrázků, tabulek a grafů

OBRÁZEK 1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA..... 26

TABULKA 1 PROCENTUÁLNÍ STRUKTURA TRŽEB..... CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
TABULKA 2 ROZLOŽENÍ TRŽEB (V TIS. KČ)..... CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.

GRAF 1 PRŮMĚRNÁ DENNÍ NÁVŠTĚVNOST DRIVING RANGE (ÚDAJE V POČTU KLIENTŮ) ..... CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
GRAF 2 PRŮMĚRNÁ DENNÍ NÁVŠTĚVNOST HŘIŠTĚ (ÚDAJE V POČTU KLIENTŮ)..... CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
GRAF 3 NÁVŠTĚVNOST HŘIŠTĚ V LETECH 2008 AŽ 2010 (JEDNOTKY V POČTU PRODANÝCH FEE NA 9 JAMEK)... CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.

Přílohy

1 PŘÍLOHA 1: ÚVODNÍ STUDIE 82

2 PŘÍLOHA 2: NÁVRH DIALOGOVÉHO OKNA – KALENDÁŘ TRENÉRA 92

3 PŘÍLOHA 3: NÁVRH DIALOGOVÉHO OKNA – UŽIVATELSKÝ ÚČET 93

4 PŘÍLOHA 4: NÁVRH DIALOGOVÉHO OKNA –VYTVOŘIT NOVÝ KURZ..... 94

5 PŘÍLOHA 5: NÁVRH DIALOGOVÉHO OKNA - SPRÁVA KURZŮ 95

1 Příloha 1: Úvodní studie

BOOKING SYSTEM - Aplikace pro rezervaci trenérů, hřiště a kurzů

Hlavní funkce aplikace:

- modul rezervační aplikace
  - rezervace MÍSTA - hřiště, tréninkové plochy, simulátoru
    - dlouhodobý prvek
    - základní parametry – kalendář (závislý na sezóně), kapacita (závislá na druhu akce/zboží)
  - rezervace trenérů
    - převážně sezónní prvek (duben – září)
    - základní kalendář stejný pro všechny
    - individuální nastavení trenérem – proces kdy může být rezervace
  - rezervace kurzů/ speciálních programů
    - převážně měsíční prvek
    - různá kapacita dle druhu programu (3, 4, 6 osob)
  - základní operace
    - nová rezervace
    - změna rezervace
    - storno rezervace
  - provázané mechanismy jednotlivých rezervací (základní stavební kameny – místo, trenér, kurz)

- modul pokladna
  - propojení s rezervační aplikací
  - správa klientských účtů
    - nový, změna, storno
    - automatické přidání odznaku prodejem
    - převod kreditu z jednoho účtu na druhý

        - náhled na historii prodejů zákazníka
    - platba všech rezervací
        - hotově, platební kartou, kreditem
        - společný účet klientů
        - platba voucherem/stormcheckem
        - platba jiným zbožím
    - platba jiných služeb a zboží, které nevyžadují rezervaci
        - hotově, platební kartou, kreditem

- modul evidence platných voucherů a stormchecků
- modul golfové kurzy
- modul platby online
- modul klientských účtů
- modul docházek zaměstnanců
- modul sklad
- modul ceník
    - ceny dle odznaku zákazníka
    - cena dle sezóny
    - cena dle termínu platby
- reporty
    - účetní
        - tržby
        - platby členství
        - docházky
        - stav kreditu
    - manažerské
        - návštěvnost areálu
        - celkové prodeje
    - trenérské
    - marshalské

Uživatelské role:

- zákazník
- recepční
- trenér
- marshal
- manažer/ekonom

Funkce aplikace podle uživatelských rolí:

- zákazník
    - přihlášení (heslem/čipem)
    - založení vlastního účtu, kde unikátním prvkem bude emailová adresa
    - vstup do rezervační aplikace
        - volná místa – „zarezervuj“ – odkaz na registrační dialog
        - rezervované místa – „rezervace“- zelená
        - prodaná místa – „zaplaceno“ – šedivá
    - přehled vlastních rezervací – trenér x simulátor x hřiště x kurz
    - přehled stavu kreditu
    - vstup do online platby

- recepční
    - přihlášení (heslem/ čipem)
    - vstup do rezervační aplikace
        - rozšířená o hromadné blokace hřiště
        - rozšířená o viditelnost všech informací
    - vstup do pokladny
    - správa evidence stormchecků
    - reporty
        - denní uzávěrka tržeb za pokladnu
        - přehled prodejů
        - přehled prodejů dle zboží
        - report rezervace a plateb hřiště pro marshala

        - přehled zaplacených lekcí pro trenéra

- trenér
    - přihlášení (heslem/čipem)
    - trenérský kalendář
        - editace časových dispozic
        - označení klientů „na fakturu“
        - přehled rezervací
        - barevné rozlišení zaplacených rezervací
    - vstup do rezervační aplikace s právy zákazníka
    - přehled vlastních rezervací (hřiště x simulátoru)
    - přehled aktuálních kurzů, které vede
    - správa svých vydaných voucherů
    - reporty
        - platby individuálních lekcí
        - podklady pro fakturaci kurzů
        - sms, email
- marshal
    - přihlášení (heslem/čipem)
    - vstup do rezervační aplikace pouze HŘIŠTĚ

- ekonom, manažer
    - přihlášení (heslem/čipem)
    - vstup do rezervační aplikace
        - rozšířená funkce blokace hřiště
    - vstup do pokladny
        - rozšířené funkce platby bankovním převodem a fakturou
    - správa všech kalendářů
    - správa subjektů
        - trenér
            - nový (cena, odvod, fakturační údaje, sazba za vedení kurzu)

        - změna
        - storno
    - kurz
        - nový (název, termín, kapacita, trenér, zboží)
        - změna
        - storno
- reporty
    - podklady pro fakturace trenérů
    - přehled obsazenosti kurzů
    - přehled online plateb
    - přehled stavu kreditu
    - přehled prodejů
        - dle stylu platby (hotově, platební kartou, kreditem, bankovním převodem, online platbou, smskou, fakturou)
        - dle kategorií zboží
    - přehled návštěvnosti areálu
        - obsazenost hřiště (dle hodiny, dne, měsíce…)
        - obsazenost driving range (dle hodiny, dne, měsíce…)
- správa modulu ceník
    - kategorie zboží (nová, změna, storno)
    - zboží (nové, změna, storno)
    - nastavení cen dle kritérií
        - odznak
        - sezóna
        - předčasná platba
- správa klientských účtů
    - editace odznaků
    - direct mailing
    - přehledy zákazníků dle různých kritérií
    - report „zlobivých zákazníků“
    - správa uživatelů

- správa evidence platných voucherů a stormchecků
    - nové, změna, storno
    - přehledy vyčerpaných/volných voucherů/stormchecků
- správa modulu docházky
    - přidání zaměstnance
    - report docházek

Popis procesů:

Základní procesy

- nový
- změna
- storno

- subjekt místo - na příkladu hřiště
    - založení nového místa
        - základní kalendář
        - kapacita – 4 místa
    - rezervace hřiště
        - uživatel se přihlásí do rezervační aplikace heslem nebo kartou
        - v kalendáři si vybere volné fee, „rezervuj“ – 1-4 místa
        - následuje otázka rezervace x rezervace s online platbou (ta se bude ukazovat jen zákazníkům, nikoliv ostatním uživatelům)
            - rezervace
                - zákazník - finální informační okno o potvrzení rezervace, označení lekce zeleně
                - trenér – zapíše jméno klienta a svoje, potvrdí rezervaci
                - recepční
                - vyhledá zákazníka v databázi a potvrdí rezervaci
                - napíše jméno zákazníka a potvrdí rezervaci

- rezervace s platbou – kreditem x online platbou
    - BS provede prodej kreditem a zákazníkovi se objeví aktuální stav kreditu (předtím BS ověří potřebnou výši kreditu)
    - Online platbou – přesměrování na AMGO – výběr platební kartou, bankovním převodem, po transakci potvrzující obrazovka (email) o úspěšné rezervaci i platbě, lekce se v kalendáři označí šedivě
    - Klient si v klubu musí vytisknout GreenFee (osobně na infokiosku, recepci)
  - v nabídce teetimů se objeví místo jako obsazené
- platba teetimů kurzu v klubu
  - recepce
    - recepční vyhledá rezervaci, a dá pokyn zaplatit (hotově, platební kartou, kreditem, voucherem, stormcheckem, jiným zbožím)
      - voucherem/stormcheckem – vybere z evidence platných voucherů číslo, s kterým klient přišel (pokud číslo nebude v seznamu vůbec, nebo bude již vyčerpané, klient musí zaplatit jinak)
      - jiným zbožím – výběr z ceníku
    - pokud klient rezervaci neměl, vybere tlačítko rychlé rezervace – rezervovat a zaplatit
    - pokud rezervace byla udělaná na někoho jiného, udělá změnu v původní rezervace a dá pokyn rezervovat a zaplatit

- subjekt trenér
  - založení nového trenéra
    - účet: jméno, příjmení, telefon, email, vygeneruje se heslo
    - uživatelské role: trenér
    - přiřadí se mu nově vytvořené zboží xxx (lekce s trenérem)
      - cena pro klienta
      - slevy po odznaky
      - výše odvodů z lekce
    - vytvoří se trenérský kalendář

        - trenér kalendář upraví dle svých časových možností, stylem kdy může klient rezervovat
    - rezervace lekcí trenéra
        - uživatel se přihlásí do rezervační aplikace heslem nebo kartou
        - zvolí variantu rezervace trenéra
        - z nabídky vybere příslušného trenéra
        - na obrazovce se ukáže kalendář s možnými volnými hodinami „rezervuj“
        - následuje otázka rezervace x rezervace s online platbou (ta se bude ukazovat jen zákazníkům, nikoliv ostatním uživatelům)
            - rezervace
                - zákazník - finální informační okno o potvrzení rezervace, označení lekce zeleně
                - trenér – zapíše jméno klienta a potvrdí rezervaci
                - recepční
                - vyhledá zákazníka v databázi a potvrdí rezervaci
                - založí nového zákazníka a potvrdí rezervaci
            - rezervace s platbou – kreditem x online platbou
                - BS provede prodej kreditem a zákazníkovi se objeví aktuální stav kreditu (předtím BS ověří potřebnou výši kreditu)
                - Online platbou – přesměrování na AMGO – výběr platební kartou, bankovním převodem, po transakci potvrzující obrazovka (email) o úspěšné rezervaci i platbě, lekce se v kalendáři označí šedivě
        - v kalendáři se hodina zobrazí jako obsazená
        - systém pošle smsku trenérovi o nové rezervaci, případně i platbě
    - platba lekcí trenéra
        - recepční vyhledá rezervaci, a dá pokyn zaplatit (hotově, platební kartou, kreditem, voucherem trenéra, fakturou (na výslovný pokyn trenéra nebo managementu)
        - pokud klient rezervaci neměl, vybere tlačítko rychlé rezervace – rezervovat a zaplatit

        - pokud rezervace byla udělaná na někoho jiného, udělá storno původní rezervace a dá pokyn rezervovat a zaplatit
        - rezervace zašedne
        - trenérovi přijde smska o platbě

- subjekt kurz
    - založení nového kurzu
        - název kurzu
            - úplně nový kurz
            - vytvořen dle předlohy kurzu (nabídka)
        - vyplnit den, čas od-do, trenéra, místo, čas místa (pro produkty propojené s hřištěm), termín od-do, sazba trenéra, kapacita
        - BS zarezervuje trenérský kalendář, klientem bude název kurzu
        - BS zarezervuje místa
    - rezervace místa v kurzu
        - primárně se bude jednat o nováčky, zákazník se musí nejdřív zaregistrovat
        - uživatel se přihlásí do rezervační aplikace heslem nebo kartou
        - v nabídce kurzů si vybere volné místo, „rezervuj“
        - následuje otázka rezervace x rezervace s online platbou (ta se bude ukazovat jen zákazníkům, nikoliv ostatním uživatelům)
            - rezervace
                - zákazník - finální informační okno o potvrzení rezervace, označení lekce zeleně, na email přijde potvrzení, na který kurz se nahlásil
                - trenér – zapíše jméno klienta a potvrdí rezervaci
                - recepční
                - vyhledá zákazníka v databázi a potvrdí rezervaci
                - založí nového zákazníka a potvrdí rezervaci
            - rezervace s platbou – kreditem x online platbou
                - BS provede prodej kreditem a zákazníkovi se objeví aktuální stav kreditu (předtím BS ověří potřebnou výši kreditu)

        - Online platbou – přesměrování na AMGO – výběr platební kartou, bankovním převodem, po transakci potvrzující obrazovka (email) o úspěšné rezervaci i platbě, lekce se v kalendáři označí šedivě
    - v nabídce kurzů se objeví místo jako obsazené, pokud se jednalo o posledního účastníka, kurz zmizí z celé nabídky
- platba lekcí kurzu v klubu
    - recepce
        - recepční vyhledá rezervaci, a dá pokyn zaplatit (hotově, platební kartou, kreditem, voucherem trenéra, fakturou (na výslovný pokyn trenéra nebo managementu)
        - pokud klient rezervaci neměl, vybere tlačítko rychlé rezervace – rezervovat a zaplatit
        - pokud rezervace byla udělaná na někoho jiného, udělá storno původní rezervace a dá pokyn rezervovat a zaplatit
    - ekonom
        - vyhledá rezervaci klienta, a dá pokyn zaplatit (bankovním převodem, fakturou
        - má právo rušit už uhrazené rezervace, v případě zranění vratky peněz za kurz

2 Příloha 2: Návrh dialogového okna – kalendář trenéra

Kalendář trenéra z pohledu trenéra ve středu 6.7.2011

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
	4.7.2011	5.7.2011	6.7.2011	7.7.2011	8.7.2011	9.7.2011	10.7.2011
7:00		C	PY	PD	B		
7:30							
8:00							
8:30		F	PF	E			
9:00							
9:30							
10:00		klient2					
10:30							
11:00		klient3	klient6	klient8	rezervuj		
11:30							
12:00	klient1	klient4	rezervuj	klient9	rezervuj		
12:30							
13:00	klient2	klient5	rezervuj	klient10	rezervuj		
13:30							
14:00			klient7	rezervuj	rezervuj		
14:30							
15:00	PR			rezervuj	rezervuj		
15:30			DETI_A				
16:00							
16:30	SU						
17:00	PZ			A			
17:30							
18:00							
18:30	T						
19:00							
19:30							
20:00							
20:30							
21:00							

3 Příloha 3: Návrh dialogového okna – uživatelský účet

ID	titul	jméno	příjmení	
111 111	**Bc.**	**Jana**	**Krafková**	
poznámka:	POZOR! Neumí hrát golf, ihned volejte marshala!			*poznámka slouží opravdu jen k informaci recepce*
TYP	členPLAY	3.3.2011	31.12.2012	*dlouhodobý status*
	SaR	1.11.2011	30.11.2011	*měsíční status*
	trenér	Otakar Mareš		*info, ke kterému trenérovi nejvíce chodí*
	HCP	54		*údaj o HCP - aktualizuje se týdně na ČGF*
	reg.číslo	010-3333		
email:		jana.krafkova@hodkovicky.cz		*musí být zadán v platném formátu*
telefon:		737 047 461		
uživatelské jméno:		krafkova1		
datum založení:		2.7.2008		*generuje se automaticky*

PRODEJE ZÁKAZNÍKA

HISTORIE ODZNAKŮ

STAV KREDITU **1 000,00 Kč**

GENEROVAT HESLO

4 Příloha 4: Návrh dialogového okna –vytvořit nový kurz

POKYN: **VYTVOŘIT KURZ**

			červenec							
název kurzu	A		11							
1. řádek										
vyber	vyber	vyber	vyber	vyber	vyber	vyber	vyber	vyber	vyber	vyber
den	**od**	**do**	**trenér**	**místo**	**čas místa**	**termín**			**sazba trenéra**	**kapacita**
pondělí	7:00	22:00	Brýdlová Renata	driving range S1		1.1.2011	31.12.2011		900	1
úterý			Dvořák Michal	driving range J1					1000	2
středa	základní granularita 10 minut		Kulichová Pavlína	chipping 1		výběr z kalendáře			1400	3
čtvrtek			Malík Patrik	putting 1						4
pátek			Tešný David	chipping 2						5
sobota			Zavázal Jiří junior	putting 2						6
neděle				hřiště 9 jamek						

NABÍDKA přidat další řádek

?	založit zboží		
?	použít existující	vyber:	začátečnický kurz SaR
			pokračovací kurz SaR

finální zápis

A červenec 2011

pondělí	17:00	18:20	Zavázal Jiří junior	driving range	17:00	4.7.2011	24.7.2011	1000	6
čtvrtek	17:00	18:20	Tešný David	putting green	17:40	7.7.2011	28.7.2011	1000	6

prodej se bude uskutečňovat přes zboží : začátečnický kurz SaR

5 Příloha 5: Návrh dialogového okna - správa kurzů

SPRÁVA KURZŮ

název kurzu	typ zboží	obsazenost
A červenec 2011	kurz1	5
B červenec 2011	kurz1	1
C červenec 2011	kurz1	0
D červenec 2011	kurz1	3
PA červenec 2011	kurz2	5
PB červenec 2011	kurz2	0

pohled pro manažera/ekonoma

	jméno	příjmení	telefon	email		
1	aaa	aaaa			OK	x
2	bbb	bbbb			OK	x
3	ccc	cccc			OK	x
4	ddd	dddd			zrušit	zaplatit
5	eee	eee			zrušit	zaplatit
6						

pohled pro zákazníka

1	obsazeno
2	obsazeno
3	obsazeno
4	rezervuj
5	rezervuj
6	rezervuj