



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ANALÝZA VYBRANÉHO VOLEJBALOVÉHO KLUBU

ANALYSIS OF THE VOLLEYBALL CLUB

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ADRIANA KARNIŠOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Karnišová Adriana

Management v tělesné kultuře (6208R168)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Analýza vybraného volejbalového klubu

v anglickém jazyce:

Analysis of the Volleyball Club

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upravené vyd. Praha : Ekopress, s.r.o., 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

PAVELKOVÁ, D. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha : Linde, 2009. 333 s. ISBN 98-80-86131-85-6.

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy - manažerské účetnictví v praxi. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 137 s. ISBN 80-247-1046-3

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha : Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha : C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analyzováním volejbalového klubu TJ Junior Brno. V teoretické části jsou popsány základní pojmy a analýzy, které jsou následně využity v analytické části. Ke zjištění současného stavu fungování klubu budou využity Porter analýza pěti konkurenčních sil, SLEPTE analýza a SWOT analýza. Výsledky analýz tvoří návrhy a doporučení, která směřují volejbalovému klubu TJ Junior Brno ke zlepšení jeho činnosti.

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with an analysis of the volleyball club TJ Junior Brno. In the theoretical part are described the main terms and analyses, which are afterwards used in the analytical part. To determine the current state of the functioning of the club are used Porter five forces analysis, SLEPTE analysis and SWOT analysis. The results of the analyses create suggestions and recommendations, which aim to the volleyball club TJ Junior Brno to improve its functioning.

KLÍČOVÁ SLOVA

Volejbal, sportovní klub, SWOT analýza, SLEPTE analýza, Porterova analýza, analýza současného stavu

KEYWORDS

Volleyball, sports club, SWOT analysis, SLEPTE analysis, Porter analysis, analysis of current state

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KARNIŠOVÁ, A. *Analýza vybraného volejbalového klubu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 64 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 1. 6. 2015

.....

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné vedení při zpracování mé bakalářské práce a panu Lubomíru Havlíčkovi za poskytnutí informací a materiálů o volejbalovém klubu TJ Junior Brno.

OBSAH

ÚVOD.....	8
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	11
1.1 Vybrané pojmy z oblasti tělesné kultury.....	11
Tělesná výchova	11
Sport.....	11
Sportovní zařízení.....	12
Sportovní svaz.....	12
Tělovýchovná jednota.....	13
Sportovní klub.....	13
Volejbal.....	13
Historie volejbalu.....	15
Historie volejbalu u nás	15
1.2 Ekonomie sportu	15
Financování sportu a tělesné kultury	16
Financování tělesné kultury z veřejných zdrojů	16
Financování zdrojů sportovních klubů	17
1.3 Sponzorství.....	20
1.4 Management.....	20
Management.....	20
Organizace	21
Manažeři	22
1.5 Marketing	23
Marketingové prostředí společnosti.....	23
Marketingový mix.....	24

1.6	Finanční analýza.....	26
1.7	SWOT analýza	27
1.8	SLEPTE analýza	30
1.9	Porterův model pěti konkurenčních sil	33
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	37
2.1	Volejbalový klub TJ Junior Brno	37
	Družstva	37
	Herní činnost a dosažené výsledky klubu	39
	Právní forma	40
	Management klubu, organizační struktura.....	40
	Zdroje – financování klubů.....	41
	Zdroje financování klubu TJ Junior Brno	42
	Zázemí klubu	43
	Sponzoři	44
2.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	45
2.3	SLEPTE analýza	47
2.4	S.W.O.T. analýza	52
3	VLASTNÍ NÁVRHY NA ŘEŠENÍ, PŘÍNOSY	55
	Hledání nových trenérů a asistentů.....	55
	Hledání nových hráček z okolních ZŠ, SOŠ a SŠ	55
	Zviditelnění na sociálních sítích - Facebook	56
	Úprava webových stránek klubu.....	56
	Doprovodný program - maskot klubu, vstupné	57
	Spolupráce s okolními a zahraničními kluby.....	57
	Získání nových sponzorů	58
	ZÁVĚR	59

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	63
SEZNAM PŘÍLOH.....	64
PŘÍLOHA Č. 1:	I
Vytvořená nabídka pro budoucí sponzory	I
PŘÍLOHA Č. 2:	II
Vytvořena nabídka pro nábor nových hráček	II

ÚVOD

Jedním z trendů současné moderní doby je globalizace. Projevuje se ve všech oblastech lidského života. Typickou ukázkou je například soustředování obyvatelstva do velkých megalopolí, na což se váže vylidňování vesnic, změna životního stylu, změny v dopravě a přepravě obyvatelstva či rozmístění obchodů a služeb.

V důsledku těchto změn, které ovlivňují všechny sféry lidského života, je postupně omezována fyzická aktivita člověka. Protože se dnes většina lidských aktivit soustřeďuje na jedno jediné konkrétní místo (ubytovací zařízení, nákupní centra, služby,...), lidé jsou tak čím dál tím méně nuceni věnovat se přirozenému pohybu, i sportu samotnému.

Pohybu se lidé čím dál více vyhýbají – zaměstnání jsou tzv. „sedává“, mění se stravovací návyky, rozšiřují se civilizační choroby jako obezita, psychické poruchy či defekty při vývoji celého těla.

Prostřednictvím zdravého životního stylu se může zamezit negativním projevům civilizace. Tento trend neustále sílí, poněvadž lidé si sami uvědomují, že jejich zdraví i fyzické schopnosti jsou velmi cenné. V reakci na rostoucí požadavky uplatnit zdravý životní styl vznikají profesní instituce, které prostřednictvím cíleného pohybu umožňují obnovit a udržet fyzickou kondici. V České republice mají zatím formu fitness center, wellness center a dalších.

Druhým příkladem jsou tzv. organizované tělesné aktivity, které jsou zřizovány jako sportovní kluby, buď na komerční bázi, nebo kluby podporované veřejnými financemi, případně členskými příspěvky. Tyto instituce se však obecně setkávají s řadou, zejména ekonomických, problémů.

Na základě výše zmíněných problémů, které postihují naši moderní civilizaci, jsem si jako téma bakalářské práce zvolila *Analýzu vybraného volejbalového klubu*. Konkrétně se budu zabývat klubem TJ Junior Brno, protože jsem jeho bývalou členkou a hráčkou.

Ke zjištění potřebných informací v práci budu využívat několik analýz. Zvolila jsem ty, které mi poskytnou nejdůležitější informace, a to SLEPTE analýzu, SWOT analýzu a Porter analýzu pěti konkurenčních sil.

V závěru práce navrhnu vlastní řešení fungování klubu, řešení všech klubových nedostatků a uvedu návrhy na zlepšení stávajícího chodu klubu.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem práce je prostřednictvím vhodných analytických metod provést analýzu vybraného volejbalového klubu TJ Junior Brno. Na základě výsledků provedených analýz budu formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Aby mohl být tento cíl splněn, seznámím se s odbornou terminologií v oblasti volejbalu a problematiky sportovních klubů, se způsobem a problematikou jejich financování, provozování, řízení. Dále nastuduji Porter analýzu pěti konkurenčních sil, k vyhodnocení situace pozice klubu, zejména v porovnání s lokalitou; analýzu SLEPTE, jejíž aplikace poslouží ke zjištění, jaké aspekty ovlivňují činnost volejbalového klubu a SWOT analýzu umožňující rozpoznat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které jsou specifické pro klub TJ Junior Brno. Poznatky z těchto analýz mi poslouží k formulování doporučení a návrhů, které by zjištěnou situaci zlepšily a umožnily další rozvoj klubu.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Vybrané pojmy z oblasti tělesné kultury

Tělesná kultura

Definice pojmu „tělesná kultura“ vychází z kinantropologie. Kinantropologie (kin = pohyb, antropos = člověk, logos = věda).¹

Kultura není pouze výrazem individuální osobnosti člověka, je spíše odrazem jeho individuálního chování. Je to celá řada postupů a chování, které jsou společně sdílené a obecné. Tímto se kultura stává hlavní složkou jakéhokoliv sociálního systému.

Tělesná kultura se řadí do sociokulturního systému, který jako výsledek činnosti, tvorby hodnot, vztahů a norem zabezpečuje specifickými tělocvičnými prostředky uspokojování ojedinělých biologických a sociálních potřeb člověka v oblasti fyzického, psychického a sociálního rozvoje s cílem jeho socializace a kultivace. Tělesnou kulturu řadíme do dědictví národa a kultury samotné. Objektem jejího působení je společenský a kulturní jedinec jako plnohodnotný člen společnosti.²

Tělesná výchova

V tělesné výchově není hlavním cílem tělocvičný výkon, nýbrž prostředky. Uskutečňuje se během pedagogického procesu, kde se využívá jako hlavní prostředek tělesných cvičení, sloužících k všestrannému zdokonalování jedince a k rozvoji jeho osobnosti.³

Sport

Na počátku 21. století se sport stal jedním z nejpozoruhodnějších fenoménů současné etapy vývoje lidstva. Jako součást tělesné kultury se dotýká širokého okruhu lidí

¹ HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. Základy ekonomie sportu. 2006. s. 9

² Tamtéž. s. 9

³ Tamtéž. s. 10

věnujících se sportu aktivně, přes sportující rekreačně až po pasivní populaci. Sport se významně podílí na uspokojování potřeb jednotlivců a současně na sebe soustředí pozornost a zájem širokých vrstev populace. Definicí sportu existuje celá řada. Rozčleňují se dle kritérií, jimiž se jednotlivá pojetí liší.⁴

„Definice sportu lze kategorizovat z těchto hledisek:

- *definice vycházející z úrovně sportovních soutěží vymezující sport vrcholový, výkonnostní a rekreační,*
- *definice dělící sporty na kolektivní a individuální,*
- *definice dělící sporty na kontaktní a bezkontaktní,*
- *definice dělící sport na amatérský a profesionální,*
- *definice kladoucí důraz na vymezení tělocvičných aktivit,*
- *definice vycházející z prvku rizika ve sportu,*
- *definice založené na zdravotním aspektu sportu – sport součást zdravého životního stylu,*
- *definice vycházející z jednotlivých sportovních disciplín,*
- *definice vymezující národní, tradiční sporty,*
- *definice sportu vzhledem ke sportovnímu tréninku,*
- *definice vycházející ze sociologického, filosofického a dalších pojetí. “⁵*

Sportovní zařízení

Je uměle vytvořené prostředí pro sportování a tělesnou přípravu. Jedná se o místa, jako jsou tělocvičny, hřiště, stadiony, plavecké bazény, golfové hřiště, sjezdovky apod.⁶

Sportovní svaz

Je svaz, který slučuje tělovýchovné jednoty jednoho druhu sportu dohromady a má organizační propojení na mezinárodní organizace.⁷

⁴ DURDOVÁ, I. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. 2005. s. 3

⁵ Tamtéž. s. 3

⁶ HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. *Základy ekonomie sportu*. 2006. s. 10

⁷ Tamtéž. s. 10

Tělovýchovná jednota

Synonymum pro sportovní klub či tělocvičnou jednotu.

Je původním článkem asociace (vyšší tělovýchovné organizace), realizuje její hlavní činnost. V ČR se řídí z pravidla dle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů.⁸

Pozn.: tento zákon již neexistuje, od 01. 01. 2014 upravuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, kterým byl zrušen zákon o sdružování občanů. Občanský zákoník opouští dosavadní termín „sdružení“ a nahrazuje jej pojmem „spolek“

Sportovní klub

Sportovní kluby a tělovýchovné jednoty jsou právnickými osobami. V České republice se ve většině případů jednalo o občanské sdružení, ale od 1. 1. 2014 nazývané jako spolek vedený ve spolkovém rejstříku u krajských soudů v ČR a upraven ustanovením § 214 – 302 zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Můžeme se potkat i s kluby fungujícími na bázi obchodních společností, pro které ovšem platí pravidla řídící se obchodním zákoníkem. Sportovní klub se řídí základním dokumentem, a to stanovami, které také udávají statutární orgány klubu (osoby oprávněné jednat jménem klubu) a organizační uspořádání klubu (organizační strukturu). Z praxe je u nás většina volených funkcí vykonávána dobrovolně, obvykle i bez nároku na náhrady výdajů spojených s výkonem funkce.⁹

Volejbal

Volejbal je kolektivní sportovní hra, kterou řadíme mezi odrazecí síťové sportovní hry. Hráč ve hře musí spolupracovat se spoluhráči a nepřichází do osobního – přímého styku se soupeřem.

Cílem hry je v souladu s pravidly odbít míč nad sítí do soupeřova prostoru tak, aby dopadl na zem do jeho pole. Tato činnost se realizuje v **zápase**. Zápas se dělí na jednotlivé sety. Oficiální soutěž se ve volejbale hraje na tři vítězné sety. Rozhodující set

⁸ HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. *Základy ekonomie sportu*. 2006. s. 10

⁹ KOVÁŘ, D. *Moderní sportovní klub: řízení a administrativa SK a TJ: poradce pro dobrovolníky působící ve sportu*. 2011. s. 5

je zkrácený. Jednotlivé části hry, začínají podáním a končí chybou některého z družstev, nazýváme **rozehra**. V průběhu zápasu se neustále střídá útok a obrana. Jedno družstvo útočí a druhé se brání, resp. přechází do protiútoků. Tyto ucelené části hry se nazývají **fáze hry**. Obě dvě základní fáze (útok a obrana) mají stejný význam.

Základní fáze hry se dělí na menší části, **úseky hry**, za které považujeme prostorově a časově ohraničené části hry v útoku nebo v obraně:

- přechod z obrany do útoku (zakládání útoku) – přihrávka
- vedení a zakončení útoku – nahrávka a útočný úder
- přechod z útoku do obrany – obranné postavení
- vlastní bránění – blok a obrana v poli

Z uvedeného rozboru, ale hlavně z trenérské praxe víme, že ve volejbale je těžké rozlišit, či družstvo ještě brání nebo už vlastně zakládá útok. Z toho důvodu ve volejbalové teorii, ale hlavně v tréninkovém procesu, kromě dělení hry na útočné a obranné fáze, rozdělujeme **hru družstva po podání soupeře**, které zůstává z příjmu podání a následné nahrávky, zakončené útočným úderem a **hry družstva po vlastním podání**, kterého součástí je podání a následné bránění podávajícího družstva na síti a v poli s případným protiútokem – hra družstva po obraně v poli.

Fáze a úseky hry se vytvářejí řetězově všemi herními situacemi. Herní situace je okamžitý stav ve hře, který je určený souhrnem činitelů a představuje pro hráče taktické úlohy, které řeší příslušnou herní činností. Herní situace mají tendenci se opakovat. Opakování herních situací je jednou ze zákonitostí volejbalové hry na všech úrovních výkonnosti.

Herní situace předcházejí plynule jedna po druhé. Každá z nich představuje pro jednotlivého hráče úlohu, kterou musí řešit výběrem a realizací jednoho z několika možných individuálních nebo kolektivních způsobů řešení.¹⁰

¹⁰ ZAPLETALOVÁ, L., PŘIDAL, V., LAURENČÍK, T. *Volejbal: Základy techniky, taktiky a výučby*. 2007. s. 5

Historie volejbalu

Úplné začátky volejbalu ve světě jsou sporné, jsou k nalezení dva možní zakladatelé tohoto sportu. Ovšem první písemná zmínka o volejbale tehdy zmiňovaném „volleyball“ byla v roce 1896. Kdy Ve Physical Education psal J. Y. Cameron:¹¹

*"Volleyball je nová hra, výborně se hodící pro tělocvičny a sály, která však může být hrána i venku. Může ji hrát každý počet hráčů. Hra spočívá v uvedení míče v pohyb přes vysokou síť z jedné strany na druhou, berouc tím podíl ze dvou her - tennisu a handballu."*¹²

Historie volejbalu u nás

První zmínka o volejbale v ČSR byla v roce 1919, kdy byl volejbal představen v Žilině a zařazen do přípravy na olympijské hry v Antverpách. V roce 1920 byla veřejná ukázka této hry na Žižkově a o rok později v roce 1921 byl ustaven Československý volejbalový a basketbalový svaz. O 3 roky později proběhlo první mistrovství republiky. Československý svaz se také velmi podílel na založení FIVB (Federation Internationale de Volleyball) založené v dubnu 1947.¹³

1.2 Ekonomie sportu

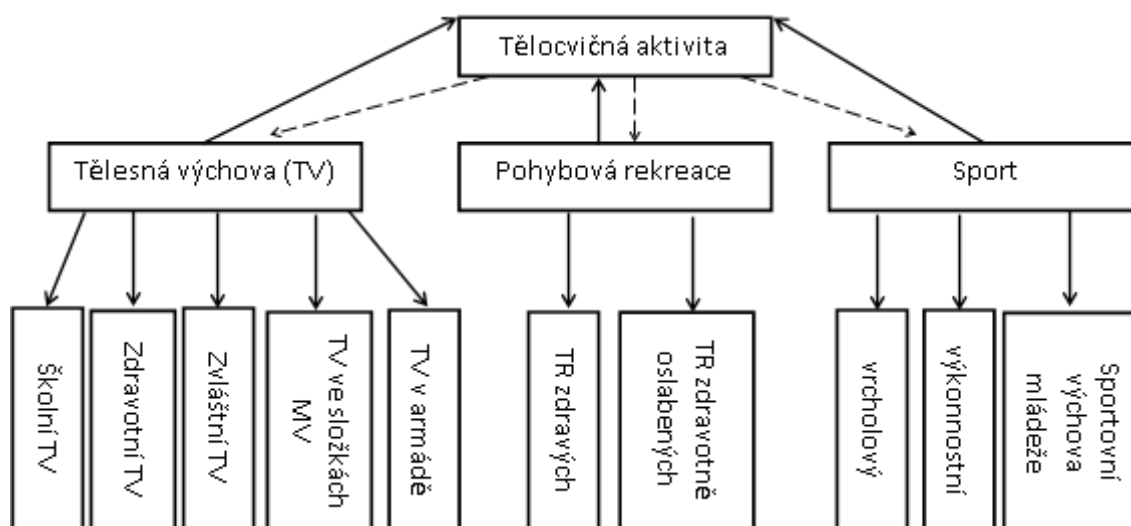
Rozvoj ekonomie sportu začal přibližně před dvaceti pěti lety a snažil se vysvětlit vztahy mezi sportem, ekonomickými a finančními toky. V dnešní době jsou ekonomické analýzy sportu rozděleny mezi veřejnou ekonomii, odvětvové ekonomiky, ekonomikou spotřeby, ekonomikou rozvoje infrastruktury, ekonomiku služeb, ekonomiky společenských akcí, práce, obchodu včetně demografie sportu. Zprávy z ekonomie sportu lze nalézt v oblasti finančního řízení klubů, svazů, správy sportovní infrastruktury, organizace a řízení sportovního procesu, ve veřejné správě a profesionálních klubech.¹⁴

¹¹ Převzato z www.volleycountry.com

¹² Převzato z www.volleycountry.com

¹³ Převzato z www.volleycountry.com

¹⁴ NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. 2005. s. 11



Obrázek č. 1: Subsystémy tělocvičné aktivity¹⁵

Financování sportu a tělesné kultury

Financování tělesné kultury a sportu je prováděno ze dvou zdrojů, a to veřejných a soukromých. Každá oblast zdrojů má své ekonomické opodstatnění. Velmi často se stává, že dochází k prolínání financování obou zmíněných zdrojů. Obvykle bývá v této souvislosti připomínáno vícezdrojové financování sportu (tělesné kultury). Významnou složkou zdrojů financí tělesné kultury je státní rozpočet a zdroje místních rozpočtů. Přesto je největším zdrojem rozpočtu tělesné kultury domácnost.¹⁶

Financování tělesné kultury z veřejných zdrojů

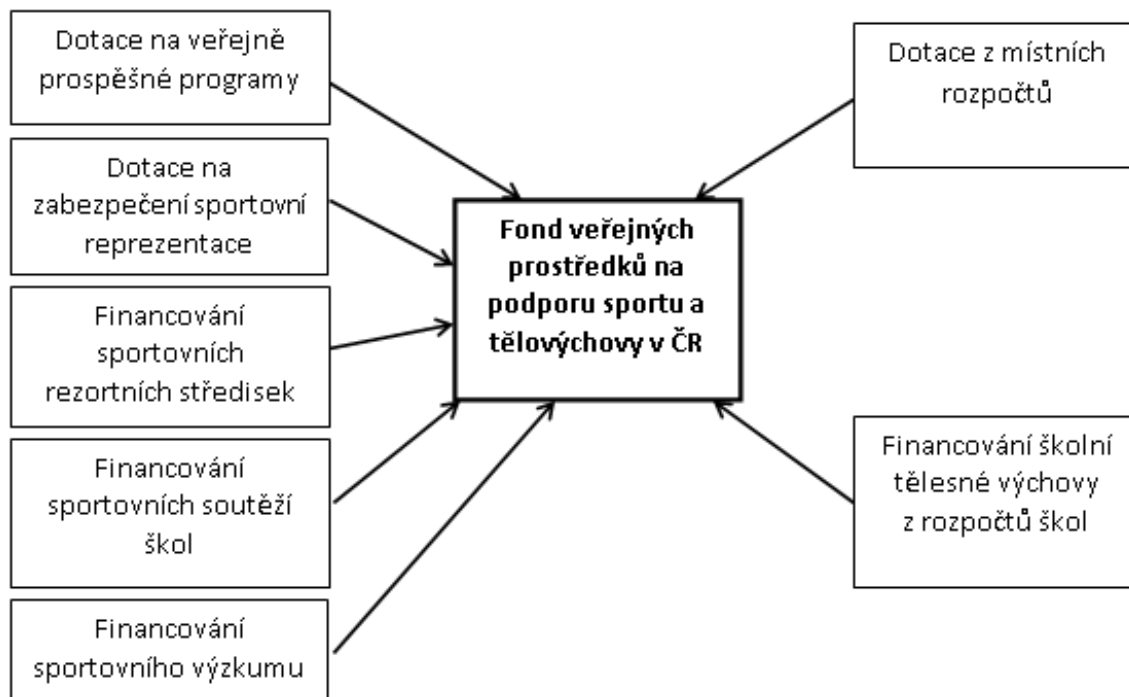
Tělesná kultura vykazuje velké množství jak pozitivních, tak i negativních externalit. Jelikož převládají pozitivní externality, je produkce a služby tělesné kultury v podmínkách tržní ekonomiky nedostatečná. Z toho důvodu je financována přímou finanční podporou z veřejných prostředků a státního rozpočtu. Financování tělesné kultury z veřejných prostředků zahrnuje převážně tyto oblasti:¹⁷

¹⁵ HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. *Základy ekonomie sportu*. 2006. s. 11

¹⁶ Tamtéž. s. 52

¹⁷ Tamtéž. s. 53

- „dotace ze státního rozpočtu,
- dotace z místních rozpočtů (z krajských, městských a obecních rozpočtů),
- financování školní tělesné výchovy.,¹⁸



Obrázek č. 2: Dotace ze státního rozpočtu¹⁹

Financování zdrojů sportovních klubů

Kluby mohou být financovány z různých zdrojů. Rozeznáváme zdroje získané, vytvořené vlastní činností klubu a ty, které pro svoji činnost klub získává z jiných (neznámých) zdrojů mimo sportovní prostředí, zejména z firem, veřejných rozpočtů apod. Nevýhodou jiných zdrojů je, že jsou značně nestabilní, s jejich využíváním je spojeno značné riziko. Orientuje-li se klub převážně na tyto zdroje, pak je neustále ohrožena jeho další existence.²⁰

¹⁸ HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. *Základy ekonomie sportu*. 2006. s. 53

¹⁹ Tamtéž. s. 53

²⁰ NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. 2005. s. 57

Tradiční zdroje financování tělovýchovných, tělocvičných jednot a sportovních klubů v ČR z hlavních činností

Členské příspěvky

Jsou častým využívaným zdrojem, můžeme je členit na tři základní skupiny tzv.:

1. zápisné (vstupní poplatek), platí se pouze jedenkrát při vstupu nového člena do tělovýchovné jednoty,
2. členské příspěvky, které se platí jedenkrát ročně,
3. oddílové příspěvky, které se platí jedenkrát za měsíc nebo jedenkrát ročně, slouží k financování činnosti oddílu, tzn.: příspěvky na sportovní soutěže.

Výše členských příspěvků je schvalována valnou hromadou, která musí uvést, jakým způsobem budou provedeny. Musíme rozlišovat výši příspěvků jednak mezi jednotlivými zastřešujícími organizacemi (ČSTV, ČASPV, Sokol, Sdružení technických sportů apod.) a dle jednotlivých sportovních odvětví (zda jsou méně či více finančně náročné). Nepřehlédnutelné rozdíly jsou mezi jednotlivými kraji. Nejvyšší příspěvky mají pražské sportovní oddíly, pak další velká města a nejnižší mají vesnice.²¹

Dary

V praxi se často setkáváme s tím, že sponzoring je velmi často uplatňován pomocí darů. Typické znaky daru jdou bezplatnost a dobrovolnost. Darem může být prakticky cokoliv. Nejčastěji mají dary podobu finančních prostředků a movitých věcí, ale pouze ty, na které má dárci vlastnické právo. Pojmem *bezplatnost* rozumíme, že obdarovaný se nezavazuje poskytnout dárci jakoukoliv protihodnotu vyjádřenou penězi. *Dobrovolnost* definuje situaci, kdy dárci poskytuje dobrovolně majetkové hodnoty. V praxi se můžeme setkat i se vzájemným darováním. Podmínky přijetí daru i poskytnutí jsou u nás vymezeny občanským zákoníkem – darovací smlouvou.²²

²¹ NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. 2005. s. 57

²² DURDOVÁ, I. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. 2005. s. 57

Dotace od státu

Stát poskytuje účelovou dotaci, která je v současné době realizovaná přes 8 vypsaných vládních programů státní podpory sportu. Tělovýchovná jednota (dále jen TJ) se týká přímo část z programů věnovaných investicím převážně do sportovních zařízení a částečného krytí nákladů na provoz a údržbu sportovních zařízení. Vždy se při poskytnutí vyžaduje spoluúčast žadatele.

Vstupné na sportovní akce

Velmi častým tradičním peněžním zdrojem je vstupné, které české TJ a sportovní kluby využívají. U nás je významným příjmem především u ledního hokeje, kopané, mnohem méně se vybírá u házené, volejbalu a basketbalu. Vstupné je významným příjmem pro motoristické kluby, které pořádají divácky atraktivní motoristické soutěže s návštěvností pro několik desítek tisíc diváků. Cena vstupného se odvíjí od sportovní úrovně soutěže. Vstupné podléhá zdanění, proto se nevyplatí menším klubům vybírat placené vstupné a je vhodnější využívat princip dobrovolného vstupného, a tím se dostávají do kategorie darů, které jsou od daně osvobozeny.

Startovné

Vybírá se při individuálních sportech nebo několikadenních turnajích, kde se zúčastňuje několik družstev. Startovné slouží organizátorovi k pokrytí nákladu, které vynaložil k zajištění sportovní akce.

Můžeme se setkat ještě s mnoha dalšími finančními prostředky, které mohou podpořit TJ či sportovní klub, např. patronáty, příspěvky municipalit, příspěvky od zastřešující sportovní organizace, úroky z uložených vkladů, sponzorské příspěvky, výpůjčky od členů klubu, drobné klubové suvenýry, upomínkové předměty se symbolikou klubu, nájemné z klubových sportovních zařízení.²³

²³ NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. 2005. s. 59

1.3 Sponzorství

V české republice právní prostředí zatím výslovně nezná pojem sponzor nebo sponzorství. Za sponzorství lze ve smyslu z níže uvedeného textu považovat prodej reklamy sportovním klubem či jinou formou sponzora. Můžeme si pod tím představit například umožnění prodeje výrobků sponzora na akcích klubu. Smlouva uzavřená se sponzorem se může označit jako smlouva sponzorská, nicméně z právního hlediska se bude jednat o tzv. nepojmenovanou smlouvu. Na tělovýchovu a sport lze ze zákona o dani z příjmu poskytnout klubu dar odečitatelný od základu daně. Pro fyzickou osobu (nejméně 1000 Kč, v úhrnu nejvíce 10% ze základu daně), tak také právnickou osobou (nejméně 2000 Kč, v úhrnu nejvíce 5% ze základu daně), avšak za tento dar by neměla být poskytována žádná protiplnění. Sponzorem může být prakticky kdokoliv ať jednotlivce, obchodní společnost či jiná organizace.²⁴

1.4 Management

Teorie i praxe moderního managementu pracuje se třemi základními pojmy:

Management

Je proces, kterým je vliv managementu prosazován do každodenní praxe.²⁵

Nejčastější využívanou definicí je: „*Management je proces umožňující plánovat a organizovat lidské činnosti, vést lidi k jejich účelnému a efektivnímu provádění, kontrolovat výkon těchto činností a řídit chování lidí a způsoby využívání jim přidělených prostředků v zájmu dosažení organizací sledovaných cílů.*“²⁶

Podstatnou charakteristikou výše uvedené definice je, že management je proces interního působení na chování organizace tvořený několika složkami, jejichž logická spojitost musí zajistit, aby reakce na vývoj organizace byla účelná a efektivní. Celkově

²⁴ KOVÁŘ, D. *Moderní sportovní klub: řízení a administrativa SK a TJ: poradce pro dobrovolníky působící ve sportu*. 2011. s. 28

²⁵ PITRA, Z. *Podnikový management*. 2008. s. 12

²⁶ Tamtéž. s. 12

máme čtyři složky managementu. První dvě složky mají statický charakter - plánování a organizování, jejich posláním je utvářet předpoklady pro úspěšný postup předem stanovených cílů organizace. Druhé dvě složky mají dynamický charakter – vedení a kontrola lidí, jejich účelem je zajistit takové využití prvními dvěma složkami vytvořených předpokladů, že organizace úspěšně dosáhne vytyčených cílů.²⁷

Organizace

Je prostředí, ve kterém je cílevědomě uplatňován vliv lidské činnosti.²⁸

Nejčastější využívanou definicí je: „*organizace je sdružení lidí, kteří spojili své síly a prostředky v zájmu dosažení určitého cíle.*“²⁹

Podstatnou charakteristikou ve výše uvedené definici je sdružení lidí do určité organizace a sledování jejich společného cíle. Není-li splněna tato základní podmínka, nemůže být žádné sdružení považováno za organizaci.

S pojmem organizace nám úzce souvisí další tři pojmy: poslání, vize a strategie

Poslání

Vyjadřuje základní důvod, proč organizace vznikla a existuje.

Vize

Je představa, která je akceptovaná většinou pracovníků organizace, o tom, jak organizace bude a také dovede plnit své poslání v dohledných letech.

Strategie

Jsou to nejrůznější opatření, která ve vnitřním prostředí organizace zajistí splnění všech předem stanovených cílů.³⁰

²⁷ PITRA, Z. *Podnikový management*. 2008. s. 12

²⁸ Tamtéž. s. 12

²⁹ Tamtéž. s. 12

³⁰ Tamtéž. s. 13

Manažeři

Jsou nositelé procesu managementu, jedinci odpovědní za účelnost a efektivnost výkonu lidských činností vykonávaných v každodenní praxi organizace.³¹

Nejčastější využívanou definicí je: „*Manažeři tvoří specifickou skupinu pracovníků organizace, kteří nevykonávají bezprostředně pracovní činnosti, ale svým působením vytvářejí ve vnitřním prostředí organizace podmínky pro jejich úspěšný výkon ostatními pracovníky organizace.*“³²

Pro všechny manažery všech úrovní je nezbytné, aby měli schopnost jednat s lidmi. O tom svědčí i to, že rozsah humanitní složky se pro veškeré úrovně managementu prakticky nemění a představuje trvale 30% celkového rozsahu profesních způsobilostí jakéhokoliv manažera.

Každý manažer by měl dostát své zodpovědnosti, k tomu jsou potřebné profesní způsobilosti. Mezi základní způsobilosti patří:³³

- „technické - znalost metod a technik managementu spojená s dovednostmi jejich využití
- humanitní - schopnost účinného interpersonálního působení – „umět to s lidmi“
- koncepční - umění vidět věci ve vzájemných souvislostech a dokázat odhadnout dopady svých rozhodnutí,³⁴

Manažeři plně zodpovídají za výsledky jejich společenského působení. Jejich hlavní úkoly lze definovat jako:

- „dosáhnout plánovaných cílů s co nejnižšími náklady;
- prosadit efektivitu a účelnost v provádění všech aktivit organizace;
- zajistit nezbytnou konkurenceschopnost organizace v soutěži s jejími rivaly.“³⁵

³¹ PITRA, Z. *Podnikový management*. 2008. s. 12

³² Tamtéž. s. 12

³³ Tamtéž. s. 24

³⁴ Tamtéž. s. 24

³⁵ Tamtéž. s. 24

1.5 Marketing

Jednotná definice marketingu neexistuje, jelikož marketing je různými autory vnímán z odlišných pohledů. Představíme si pár definic.³⁶

- „Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotových produktů s ostatními. (Kotler, 2001)
- Marketing je proces řízení, v jehož rámci se identifikují a předvídají požadavky zákazníků a účinné a rentabilně se uspokojují. (Institut Marketingu, USA)
- Marketing je myšlenkovým procesem, který staví zákazníka na první místo. Je navržen organizací podniku a aktivit, které vykonává, a to způsobem, aby potřeby zákazníků byly identifikovány a uspokojeny efektivně. (D.W.Foster)
- Cílem marketingu je poznat zákazníka a jeho potřeby tak dokonale, aby se výrobky pro něj určené prodávaly samy. Ideální marketing musí dosáhnout toho, aby zákazník byl plně připraven koupit si daný výrobek. (Drucker, 2002)“³⁷

Marketingové prostředí společnosti

Marketingové prostředí zahrnuje vše, co firmu obklopuje a ovlivňuje její schopnost uspět u zákazníků. Před plánování a realizací strategií je potřeba aby marketinkoví manažeři poznali okolí prostředí a dostali do souladu své vlastní zdroje a cíle s podmínkami vnějšího okolí.³⁸

Marketingové prostředí je velmi dynamické, představuje nekončící řetězec příležitostí i hrozeb. Hlavním úkolem marketingových pracovníků je tyto faktory prostředí analyzovat, identifikovat jejich působení a navrhnout způsob možného přizpůsobení chování společnosti na měnící se podmínky prostředí je nezbytné k tomu, aby nejen přežily, ale také prosperovaly.³⁹

³⁶ KANOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. 2009. s. 5

³⁷ Tamtéž. s. 5

³⁸ KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011. s. 24

³⁹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2013. s. 97

Znalost marketingového prostředí pomůže společnosti předurčit i některé rychlé změny, využít je v prospěch nebo jim předcházet. V opačném případě je nezbytné adekvátně zareagovat. Hlavním cílem každé společnosti by mělo být přizpůsobovat svoji činnost nejlepším příležitostem.⁴⁰



Obrázek č. 3: Vnější a vnitřní prostředí firmy⁴¹

Na společnost působí zpravidla všechny vlivy okolního prostředí. Ovšem každý z těchto prvků působí v různé intenzitě a časové odlišnosti. Vlivy makroprostředí jsou v krátkodobém časovém horizontu velmi problémově ovlivnitelné a nemáme možnost se jejich působení vyhnout. Činnosti účastníků i trhu samotného mají přímý vliv na společnost, ta je ovšem současně může ovlivňovat svojí činností.⁴²

Marketingový mix

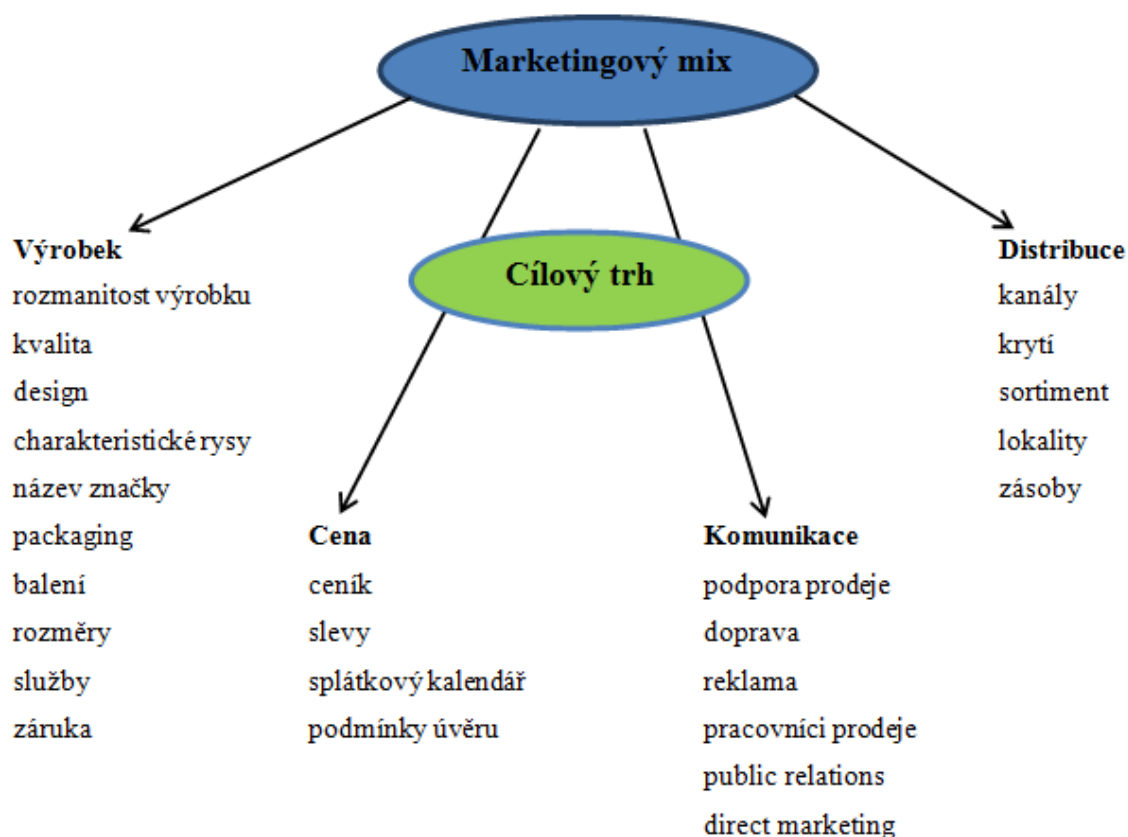
Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, jež používají firmy k dosažení svých marketingových cílů. McCarthy rozděluje tyto nástroje do čtyř širších skupin, které nazývá 4P marketingu: výrobek (product), cena (price), umístění (place) a

⁴⁰ KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011. s. 24

⁴¹ Převzato z www.slideshare.net

⁴² KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011. s. 25

propagace (promotion). Musíme činit velmi důležitá rozhodnutí v tomto marketingovém mixu, aby nám ovlivňovala obchodní cesty i konečné spotřebitele.⁴³



Obrázek č. 4: Marketingový mix⁴⁴

Marketingový mix v širším pojetí je vedle klasických 4P rozšířený o další “P” takže vzniká tzv. 5P:

- People – lidé

Nebo 7P:

- People – lidé
- Processes – procesy
- Physical evidence – fyzický vzhled

⁴³ KOTLER, P. *Marketing management*. 1. 2007. s. 57

⁴⁴ Tamtéž s. 57

Marketingový mix v pojetí tzv. 4C model, který pohlíží z pohledu zákazníka a ne očima prodávajícího jako u 4P.

<u>4P</u>	<u>4C</u>
Produkt	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Distribuce	Dostupnost řešení, pohodlí (convenience)
Propagace	Komunikace (communication) ⁴⁵

1.6 Finanční analýza

Prvotním krokem před jakýmkoliv rozhodováním o dalším osudu určitého podnikatelského záměru, o existenci či neexistenci podniku, o zahájení nebo naopak odstoupení od investice, by měla být finanční analýza. (Jinde se může setkat s pojmy „*bilanční analýza*“ nebo „*podniková analýza*“).⁴⁶

Hlavním úkolem finanční analýzy je co nejlépe a komplexně posoudit úroveň současné finanční situace podniku tzv. finanční zdraví, posoudit vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti a připravit potřebná opatření ke zlepšení ekonomické situace podniku. Zajistit další prosperitu podniku, k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů.

Finanční analýzu lze rozdělit do tří za sebou jdoucích fází:⁴⁷ „*diagnóza základních charakteristik (indikátorů) finanční situace, hlubší rozbor příčin zjištěného stavu, identifikace hlavních faktorů nežádoucího vývoje a návrh opatření.*“⁴⁸

Pro zhotovení finanční analýzy se využívá účetních výkazů za minulé období nebo výkazů vytvořených v rámci prognózy dalšího plánovaného vývoje podniku. Analýza je

⁴⁵ KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. 2009. s. 38

⁴⁶ SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2006. s. 212

⁴⁷ DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2008. s. 68

⁴⁸ Tamtéž. s. 68

důležitým krokem při finančním řízení podniku, ale také cenným zdrojem informací pro budoucí investory.⁴⁹

„Jakékoliv odhady výnosů nebo údaje o minulých výnosech slouží pouze pro informační účely a nejsou zárukou budoucích výnosů.“⁵⁰

Provedení finanční analýzy má svá úskalí. Protože konkrétně provedená analýza nespočívá v dosazení několika čísel do obvyklých vzorců, ale převážně v interpretaci získaných údajů. Hlavním zdrojem pro analýzu jsou data z finančních výkazů. Obecně platí, že finanční výkazy sestavuje podnik z údajů účetní závěrky. To je proces, při kterém se průběžně zaznamenávají účetní data během daného období.⁵¹

Pro postup tvorby finančního plánu je potřeba, aby si podnik rozhodl své cíle, strategie, potenciální vývoj vnitřního a vnějšího prostředí. Lze zde využít:

- Metodu SWOT analýzy
- Model Porterových pěti sil
- Postup finanční analýzy pro analýzu rentability, zadluženosti, likvidity
- PEST analýzu makroekonomického prostředí
- Banchmarking⁵²

1.7 SWOT analýza

SWOT je zkratka z anglického originálu Strengths (přednosti = silné stránky), Weaknesses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).⁵³

SWOT analýza je jednou z nejznámějších a nejpoužívanějších analytických metod. Jejím cílem je identifikovat to, do jaké míry jsou současné strategie podniku, jeho siln a

⁴⁹ SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2006. s. 212

⁵⁰ Tamtéž. s. 212

⁵¹ SYNEK, M., KOPKÁNĚ, H., KUBÁLKOVÁ, M. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 2009. s. 221

⁵² PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A., *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2009. s. 26

⁵³ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1995. s. 36

slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. Analýza se původně stala z dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT.⁵⁴

SWOT analýza znamená celkové vyhodnocení silných a slabých stránek společnosti, příležitostí a hrozeb. Monitoruje interní a externí marketingové prostředí.⁵⁵

Analýza může být využita k jednomu nebo více účelům, proto je nezbytné, abychom si stanovili účel využití, tedy k čemu, budou získané informace využity.⁵⁶

Vnitřní prostředí

Ve vnitřním prostředí hodnotíme a identifikujeme silné a slabé stránky pro organizaci.⁵⁷

Silné stránky

Silné stránky jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat konkurenční výhodu na trhu. Organizační předností je schopnost, kompetence nebo zdroj, která umožňuje organizaci získat převahu nad konkurenty. Mezi silné stránky patří dobré finanční vztahy, kvalitnější přístup k materiálům, vlastnictví patentů, silná image, vysoce talentovaní manažeři nebo rozsáhlé distribuční kanály. Tohle vše patří do předností, kterými může organizace předstihnout konkurenty.

Slabé stránky

Slabé stránky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k úpadku (nižší) organizační výkonnosti. Mezi nedostatky může patřit absence nezbytných zdrojů nebo chyba v rozvoji nezbytných zdrojů či (nebo) schopností. Do slabých stránek organizace řadíme manažery s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, zastaralé stroje, špatné umístění organizace, překročené úvěry nebo ubohý image.⁵⁸

⁵⁴ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2013. s. 129

⁵⁵ KOTLER, P. *Marketing management*. 2007. s. 90

⁵⁶ GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D., *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. s. 296

⁵⁷ Tamtéž s. 297

⁵⁸ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1995. s. 36

Vnější prostředí

Ve vnějším prostředí hodnotíme a identifikujeme příležitosti a hrozby organizace.⁵⁹

Příležitosti

Příležitosti jsou budoucí či současné podmínky v prostředí, které pozitivně ovlivňují okolí organizace. Příležitosti by neměly být posuzovány pouze z hlediska současných podmínek, ale především z hlediska dlouhodobých efektů organizačních aktivit. Příznivé podmínky mohou obsahovat rostoucí počet zákazníků, zavádění nových technologií, které může organizace jednodušeji využívat, zdokonalené vztahy s dodavateli a změny v zákonech, které zvýší konkurenceschopnost organizace.

Hrozby

Hrozby jsou budoucí či současné podmínky v prostředí, které negativně ovlivňuje okolí organizace. Nežádoucí podmínky mohou obsahovat pokles počtu zákazníků, uvedení nových technologií, které způsobí, že stávající výrobky zastarají, vstup silného konkurenta na trh, změna legislativních nařízení, které ztíží organizační schopnost konkurovat nebo nalézt spolehlivé dodavatele.⁶⁰

„Nevýhodou SWOT analýzy je, že je přespříliš statická a velmi subjektivní.“⁶¹

⁵⁹ GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D., *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. s. 298

⁶⁰ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1995. s. 36

⁶¹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2013. s. 131

Silné stránky (Strengths) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (Weaknesses) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (Opportunities) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (Threats) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Obrázek č. 5: SWOT analýza⁶²

1.8 SLEPTE analýza

Z vnějšího prostředí vymezují vliv příležitosti a hrozby, ve všech důležitých oblastech, kterými v organizacích působí, v soukromém i veřejném sektoru je většinou prostředí: S – sociální L – legislativní E – ekonomické, P – politické, T – technologické, E – ekologické. Můžeme se setkat i s názvy PESTLE, SLEPT.⁶³

*„Metoda PESTLE slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitost nebo hrozby pro hodnocenou organizaci“.*⁶⁴

⁶² JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2013. s. 129

⁶³ VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 1998. s. 33

⁶⁴ GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D., *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. s. 178

Sociální faktory

V této oblasti sehrávají významnou roli převážně tyto faktory: společenskopolitický systém a klima ve společnosti, hodnotové stupnice a postoje lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů jejich partnerů a zaměstnanců), životní styl, životní úroveň, kvalifikační struktura populace a zdravotní stav a struktura populace. Sociální faktory výrazně ovlivňují nabídku (podnikavost, pracovní motivace) i poptávku po zboží a službách.⁶⁵

Legislativní faktory

Řadíme zde např. existenci a funkčnost podstatných zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, legislativní omezení – distribuce a ekonomické opatření, právní úprava pracovních podmínek apod..).⁶⁶

Ekonomické faktory

Řadíme zde základní hodnocení makroekonomické situace jako míra inflace, úroková míra, obchodní deficit nebo přebytek, rozpočtový deficit nebo přebytek, výše hrubého domácího produktu = HDP, HDP na jednoho obyvatele a jeho vývoj, stav směnného kurzu, měnová stabilita, přístup k finančním zdrojům (náklady na místní půjčky, bankovní systém) či daňové faktory (výše a vývoj daňových sazeb, cla a daňová zatížení).⁶⁷

Politické faktory

Patří sem politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, fiskální politika, sociální politika, vízová politika, zákony, ochrana životního prostředí, dohody o zamezení dvojího zdanění, které napomáhají snížení nákladů podnikatelů, aj. Politicko-právní prostředí vytváří rámec pro veškeré podnikatelské činnosti.⁶⁸

⁶⁵ VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 1998. s. 33

⁶⁶ GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D., *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. s. 180

⁶⁷ Tamtéž s. 179

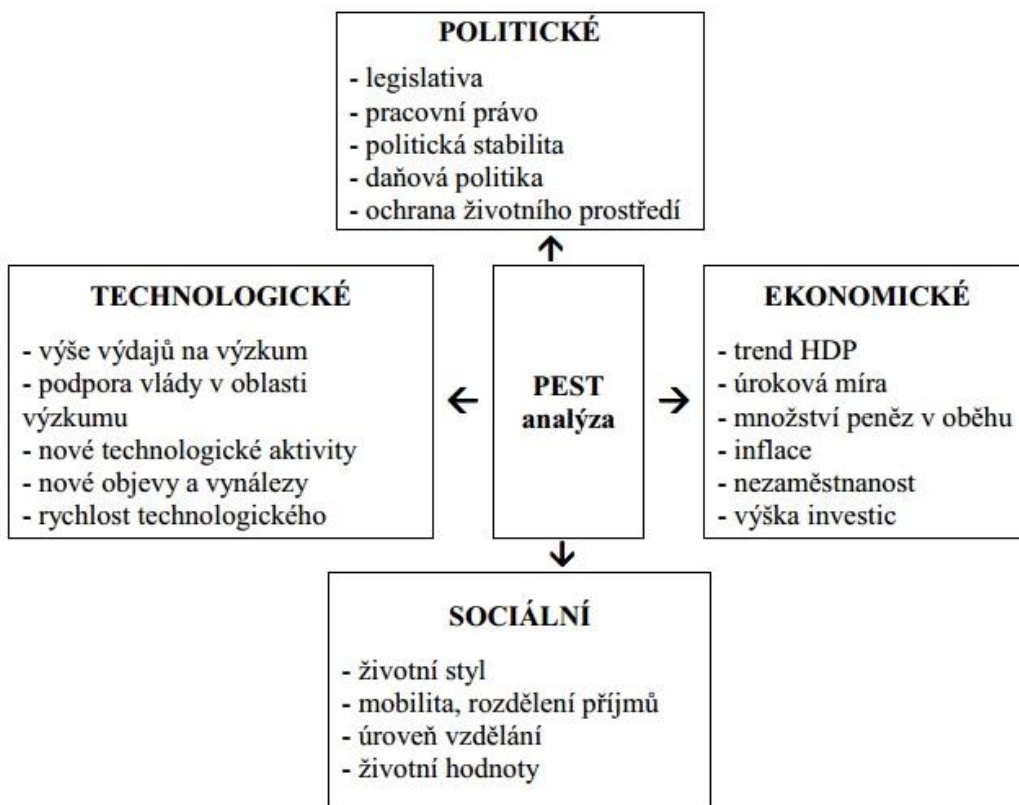
⁶⁸ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2013. s. 100

Technologické faktory

Zde řadíme např. vládní podporu v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy, rychlost morálního zastarání, nové technologické aktivity či obecná technologická úroveň a rychlost realizace nových technologií.

Ekologické faktory

Do této oblasti spadají přírodní zdroje, klimatické podmínky, počasí a globální environmentální hrozby (čerpání neobnovitelných zdrojů energie, úbytek ozónové vrstvy, zvyšování emisí skleníkových plynů, klimatické změny, globální oteplování apod.) či legislativní omezení spojená s ochranou životních prostředí.⁶⁹



Obrázek č. 6: PEST analýza ⁷⁰

⁶⁹ GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D., *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. s. 180

⁷⁰ Převzato z www.wikipedia.cz

1.9 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model má za úkol analyzovat konkurenční síly, které působí v daném prostředí. Model ovládá ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví.

Porter uvádí, že před vstupem podniku na trh daného odvětví, musí analyzovat „pět sil“, které vypovídají o přitažlivosti odvětví.⁷¹

Porterův model je postaven na předpokladu, že strategická pozice podniku působící v konkrétním odvětví je určována především působením pěti základních činitelů. Model pěti sil klade důraz na všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví poháněcí silou konkurence.

Je důležité si uvědomit, že všechny složky pěti sil nebudou mít ve všech odvětvích stejnou sílu důležitosti. Každé odvětví je jedinečné a má vlastní strukturu, proto je nezbytné dát význam faktorům, které jsou zásadní v daném oboru.

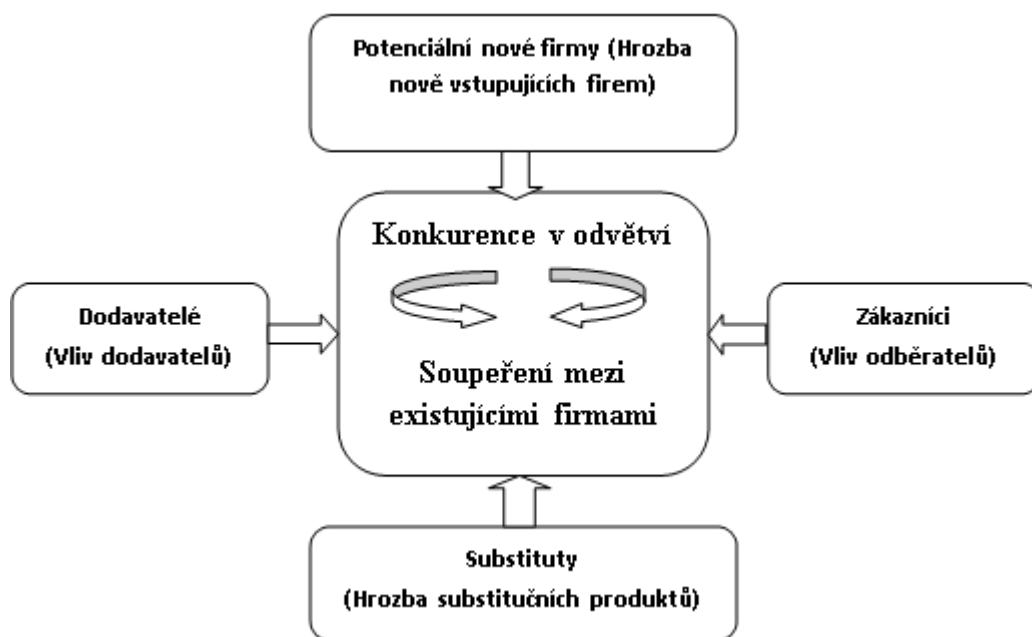
Porter v roce 1985 stanovil předpoklad, ziskovosti odvětví na pěti dynamických faktorech.⁷²

- „*Hrozba intenzivní odvětvové konkurence*
- *Hrozba nově vstupujících firem*
- *Hrozba substitučních (nahraditelných) produktů*
- *Hrozba rostoucího vlivu dodavatelů*
- *Hrozba rostoucího vlivu odběratelů (zákazníků)*“⁷³

⁷¹ GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D., *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. s. 191

⁷² Taktéž s. 191

⁷³ KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011. s. 38



Obrázek č. 7: Porterova analýza konkurenčních sil⁷⁴

Pět konkurenčních sil si ukážeme ještě ve formě otázek, na které by měl podnikatel při zahájení a během podnikání znát odpovědi.⁷⁵

- „*Jaká je konkurence na trhu relevantním pro podnikatele v oboru (oblasti) jeho podnikání?*“
- *Jaké nebezpečí představuje vstup nových podnikatelů do této oblasti podnikání? Je to pro ně jednoduché či nikoliv?*
- *Je pro podnikání hrozbou skutečnost, že potřeba zákazníků může být uspokojena jinými produkty či službami?*
- *Jsou pro podnikání hrozbou dodavatelé a jejich případné monopolní postavení?*
- *Jsou pro podnikání hrozbou zákazníci a jejich případné monopolní postavení?*“⁷⁶

⁷⁴ KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011. s. 38

⁷⁵ VEBER, J., SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, H. *Podnikání malé a střední firmy*. 2012. s. 189

⁷⁶ Tamtéž s. 189

Porterův model pěti sil byl rozšířen v polovině 90. let minulého století. Podíleli se na něm pánové Brandenburger a Nalebufo, kteří přidali pojem nazývaný „šestá síla“ (complementors). Šestý faktor dle Andrew Grove bývá vnímán jako síla komplementářů, zejména vláda nebo veřejnost. Jde o instituce, které jsou při své činnosti závislé na fungování analyzované organizace.⁷⁷

Hrozba silné rivalita

Odvětví již není přitažlivé v okamžiku, kdy nám na něm působí velké množství silných konkurentů. Pokud dochází ke stagnaci v daném odvětví, zvyšuje se i rivalita nebo se naopak zmenšuje, jelikož podniky mohou získat vyšší podíl na trhu jedině na úkor konkurentů. Mezi faktory, které výrazně zvyšují rivalitu, patří velká snaha konkurentů setrvat na trhu, jejich vysoký počet a malé rozdíly mezi službami a produkty. Musíme si tedy často klást otázku, jak lze vylepšit naši pozici vůči konkurentům.

Hrozba vstupů nových konkurentů

Ohrožení ze strany nových konkurentů závisí převážně na vstupních bariérách do daného odvětví. Nejčastěji je spojeno s existencí a působením některého z následujících šesti faktorů: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, očekávání reakce zavedených firem, přístup k distribučním kanálům, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků. Přitažlivost trhu závisí hlavně na výšce vstupních a výstupních bariér.

Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků

Substitutem se rozumí produkt, který může sloužit k podobnému nebo stejnému účelu jako produkt z daného odvětví. Odvětví se stává neatraktivním v případě, že existuje reálná nebo potenciální hrozba zastupitelnosti výrobku. Substituty limitují potenciální ceny a zisk na trhu, které musí podnik sledovat.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků (odběratelů)

Mají-li zákazníci velkou nebo rostoucí moc při vyjednávání, stává se trh nepřitažlivým. Zákazníci se snaží snižovat ceny, vyžadují lepší kvalitu a více služeb, staví konkurenty proti sobě a tím snižuje zisk prodávajícího. Síla zákazníků se zvyšuje, protože jsou

⁷⁷ GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D., *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. s. 193

koncentrování a organizování, jelikož výrobek pro ně tvoří důležitou část jejich nákladů.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Odvětví je neatraktivní v případě, kdy dodavatelé firmy mohou zvyšovat ceny či snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Síla dodavatelů roste s jejich koncentrací v případě, že dodavatele poskytují jedinečné výrobky, jelikož výrobek tvoří významný vstup odběratele. Nejlepší obranou je budování dodavatelských vztahů a dalších dodavatelských zdrojů.⁷⁸

⁷⁸ GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D., *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. s. 194

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Volejbalový klub TJ Junior Brno

Volejbalový klub TJ Junior Brno je neziskovou organizací. Klub vykonává svou činnost jako spolek (dříve nazývané občanské sdružení).

Sportovní činnost amatérského volejbalového klubu TJ Junior Brno byla založena v roce 1990 s názvem DDM Junior Brno. Oficiální název TJ Junior Brno bylo zavedeno od 9. 11. 1992. Ze začátku klub věnoval pozornost zejména cyklistice mládeže, postupem času se stal prioritou dívčí volejbal. Klub sídlí v Brně na ulici Slatinská 3901/29 v části Brno-Židenice. Klub má své oficiální logo, které prošlo mnohými úpravami.



Obrázek č. 8: Logo klubu ⁷⁹

Družstva

Klub je rozdělen do několika skupin dle věkové kategorie a talentu hráček. Každá skupina má vlastního trenéra, který věnuje veškerou přípravu pro daný úspěch své skupiny.

Přípravka

Zde se přijímají děvčata od 1. třídy ve věkové kategorii v rozmezí od cca 7-10 let.

⁷⁹ Převzato z www.volejbal-tjjunior.wz.cz

Styl tréninku této skupiny hráček je velmi důležitý. Je potřeba je naučit základy hry, a zároveň vést hodiny zábavnou formou. Přípravka je velmi početná skupina hráček, proto je tu největší počet trenérů. Mají zde jednu hlavní trenérku a další 4 asistentky. U takto mladé skupiny hráček se zatím preferuje trénink 2 krát týdně s víkendovým zápasem.

Žákyně

Do této skupiny se řadí dívky ve věkové kategorii cca 10-14 let. Dívky se ještě dělí na mladší žákyně „B“ a starší žákyně „A“. Zde tréninky probíhají již v intervalu 3 krát do týdne plus víkendový zápas. Na úroveň tréninku už je kladen větší důraz. Trénuje se technika a přidávají se další důležité prvky výcviku (např. učí se techniku točení v hřišti, kroky na smeč, skákané podání).

Kadetky

Do této skupiny spadají hráčky ve věkové kategorii cca 14-16 let. Tréninky probíhají na vysoké úrovni, neustále se zde opakují základy techniky v různých situacích, rozvíjí se zde další herní činnosti. Kadetky se zde rozčleňují na kadetky „A“ a „B“ podle úrovně herní činnosti. Tréninky probíhají dohromady v počtu cca 15 dívek pod vedením jednoho trenéra s asistencí. Trénuje se zde 3 krát týdně plus víkendový zápas.

Juniorky

Zde trénují dívky ve věku do 18 let. Do tréninku jsou zapojené všechny herní činnosti, každá hráčka se speciálně zaměřuje na svůj post (pozici v týmu) a ten se snaží zdokonalovat. V této kategorii se většinou hraje nejvyšší soutěž. Intenzita tréninku je opět 3 krát do týdne s víkendovým zápasem.

Ženy

Toto je poslední kategorie, patří sem všechny ženy nad 18 let. Zde je hrací forma o něco nižší než u kategorie Juniorek. Už jen z toho důvodu, že se trénuje pouze 2 krát týdně se zápasem o víkendu. Jsou zde ženy již pracovně vytížené, maminky či vysokoškolačky. Většinou jsou to bývalé aktivní hráčky, tudíž jejich herní zkušenosti jsou již na vysoké

úrovni a není třeba už techniku neustále opakovat, spíše se hrají tréninkové zápasy pro zábavu, udržení kondice a pro přátelský kolektiv.

Herní činnost a dosažené výsledky klubu

TJ Junior hraje v každé skupině trochu jinou disciplínu. Níže si to následně rozdělíme.

Přípravka a žákyně hrají minivolejbal. Ten se dělí na 5 kategorií:

Žlutý - Spadají sem hráčky ve věkové kategorii 6-8 let. Hraje se ve dvou hráčkách a je to styl hry přehazovaná.

Oranžový - Spadají sem hráčky ve věkové kategorii 7-9 let. Hraje se ve dvou hráčkách, ale může zde být náhradnice, která se střídá s hráčkami v poli. V poli mohou při hře být vždy jen dvě hráčky. Styl hry je přehazovaná spojená s prsty.

Červený - Spadají sem hráčky ve věkové kategorii 8-10 let. Hraje se ve dvou hráčkách a opět může být náhradnice. Styl hry je klasická obouruč vrchem. (2x nad sebe a pak přes síť).

Zelený - Spadají sem hráčky ve věkové kategorii 9-11 let. Hraje se v počtu tří hráček v poli. Styl hry je klasická obouruč vrchem bez bagru.

Modrý - Spadají sem hráčky ve věkové kategorii 10-12 let. Hraje se v počtu tří hráček v poli. Styl hry je podle pravidel šestkového volejbalu.

Obecná pravidla pro minivolejbal jsou: nesmí se hrát na první přes síť, od žluté do oranžové kategorie se podává hodem přes síť a od červené do modré kategorie se podává jednou rukou.

Mladší žákyně hrají Pohár 7. tříd a již několikrát se jim ho podařilo vyhrát a následně pak postoupit na Mistrovství republiky. Dále se v této kategorii hraje Jihomoravský krajský přebor žákyň.

Starší žákyně hrají Jihomoravský krajský přebor žákyň.

Kadetky B hrají Jihomoravský krajský přebor kadetek.

Kadetky A hrají 1. ligu kadetek a Český pohár.

Juniorky hrají 1. ligu Juniorek a Český pohár.

Ženy hrají Jihomoravský krajský přebor 1. třídy.

Všechny družstva od žákyň až po ženy dodržují základní pravidla šestkového volejbalu.

Nejvýznamnější úspěchem celého klubu bylo probojování se do extraligy Juniorek v roce 2008-2009. Dalším významným úspěchem klubu bylo umístění na druhém místě v Českém poháru v roce 2009-2010. TJ Junior Brno se může chlubit jednou odchovankou Hanou Klapalovou, která se v roce 2013 účastnila olympijských her v Londýně v beach volejbale.

Právní forma

TJ JUNIOR Brno je dobrovolným sdružením fyzických osob provozujících tělovýchovu a sport, zejména mládeže. Volejbalový klub je neziskovou organizací dříve nazývanou občanské sdružení, a od 1. 1. 2014 nazývanou spolek, zapsaný ve spolkovém rejstříku u Krajského soudu v Brně dle ustanovení § 214 – 302 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

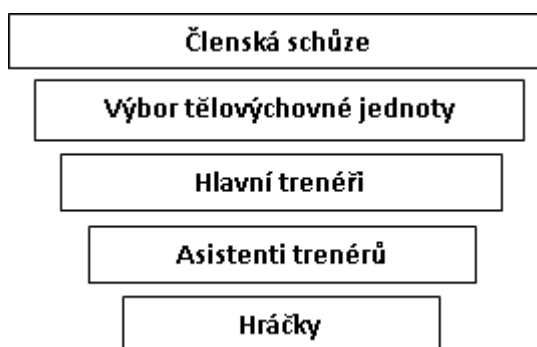
V současné době klub naplňuje svůj záměr vedením oddílu volejbalu trénujícím v zimním období v Brně-Líšni na ZŠ Novolíšeňská a Holzova, v létě na kurtech SK Židenice a v Lužánkách. Skladba družstva je převážně tvořena z hráček Líšně, dále z celého Brna i okolí, od Šlapanic, přes Jinačovice, Mikulov, Ivančice nebo Březinu.

Management klubu, organizační struktura

Klub je veden výborem tělovýchovné jednoty, který je tříčlenný.

Nejvyšším orgánem klubu je členská schůze, která zasedá minimálně jednou do roka.

Účetnictví klubu vede účetní, a to formou jednoduchého účetnictví.



Obrázek č. 9: Organizační schéma klubu TJ Junior Brno (vlastní zpracování)

TJ JUNIOR Brno je členem Brněnského tělovýchovného sdružení (BTS; www.BTS.cz), a tím i členem České unie sportu (ČUS; www.cuscz.cz). Sportovní činnost je řízena Českým volejbalovým svazem (ČVS; www.cvf.cz) dle výkonnosti jednotlivých družstev - republikově nebo na úrovni Jihomoravského kraje.

Zdroje – financování klubů

Způsob financování sportovních klubů je založený na vícezdrojovosti. Jedná se o dotace z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) prostřednictvím sportovních svazů, České unie sportu (ČUS) a Českého volejbalového svazu (ČVS). Dalším zdrojem jsou dotace z krajských a obecních rozpočtů, dále z členských příspěvků, sponzorských příspěvků, grantů tuzemských i zahraničních, příjmů ze vstupného a doprovodných akcí.

Možné financování klubů, které by mohl klub TJ Junior Brno využívat v ČR:

Dotace z MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

ČUS – Česká unie sportu

ČVS – Český volejbalový svaz

Dotace z krajů a měst

Členské příspěvky

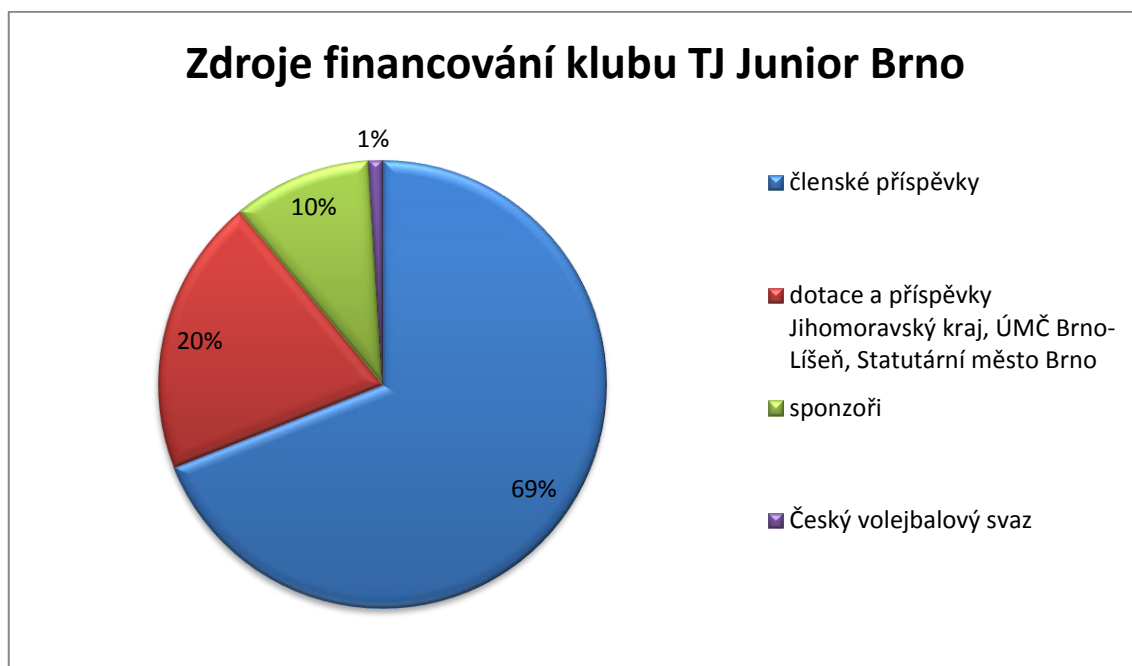
Sponzorské příspěvky

Příjmy ze vstupného

Příjmy z doprovodných akcí

Granty

Zdroje financování klubu TJ Junior Brno



Obrázek č. 10: Zdroje financování klubu TJ Junior Brno (vlastní zpracování)

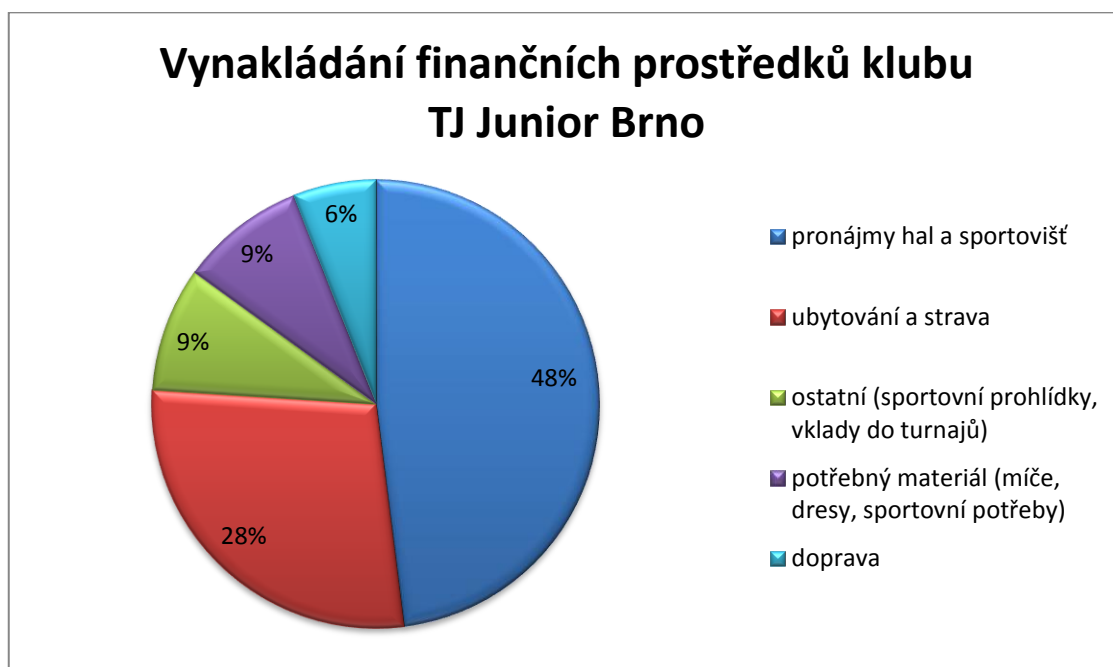
Z uvedeného grafu je patrné, že příspěvky od státu jsou minimální a hlavním zdrojem financí pro fungování klubu jsou příspěvky rodičů hráčků.

Rozbor členských příspěvků na jednoho hráče

Výše členského příspěvku pro Juniorky a Kadetky je 3.500 Kč na půl roku, tj. na rok 7.000 Kč, plus jedenkrát ročně soustředění v částce 3.500 Kč. Takže celková částka příspěvků na jednu hráčku na rok je 10.500 Kč.

Výše členského příspěvku pro Žákyně je 2.000 Kč na půl roku, tj. na rok 4.000 Kč a soustředění ve výši 3.500 Kč. Tudiž celková částka příspěvků na jednu hráčku na rok je 7.500 Kč.

Výše členského příspěvku pro Přípravku na jednu hráčku na rok je 3.000 Kč.



Obrázek č. 11: Vynakládání finančních prostředků klubu TJ Junior Brno (vlastní zpracování)

Z příjmů klubů jsou finanční prostředky vydány téměř z poloviny na pronájmy hal a sportovišť pro tréninkové potřeby. Další významnou položkou je financování hráček na zápasy a soutěže. Z grafu je patrné, že odměny trenérů jsou nulové.

Zázemí klubu

Klub nevlastní žádnou halu nebo kurty. Veškeré prostory má v pronájmu. Jedná se o sportovní halu Holzova, Novolišeňská, Volejbalové kurty Lužánky a Viniční, které se nachází v Brně.

Halu Holzova najdeme na ulici Holzova 1. Je využívána pro sportovní kluby, ale dopoledne slouží především jako tělocvična pro Základní školu Horníkova.

Hala je dvoupodlažní. V přízemí se nachází recepce, velký sál, malý sál, posilovna, sociální zařízení a šatny. Najdeme zde 8 šaten, každá má vlastní sprchy. Ve druhém patře najdeme hlediště, které je rozděleno pro obě místnosti (jak malý sál, tak velký sál). Dále v horním patře najdeme dvě kanceláře a další čtyři šatny. Trénují zde družstva: Kadetek, Juniorek a Žen v období od září do dubna. Klub využívá pro svoje potřeby

pouze velký sál. Tato hala splňuje svými parametry požadavky pro soutěž 1. ligy a Jihomoravského krajského přeboru.

Halu Novolíšeňská najdeme na ulici Novolíšeňská 10. I tato hala je součástí základní školy, která je každý den do 16 hodin využívána jako školní tělocvična. Po 16. hodině je tělocvična využívána pro sportovní kluby. Hala je opět dvoupodlažní, kde v prvním patře je velká hala rozdělena na dvě tělocvičny. Najdeme zde dva kabinety a sociální zařízení. Druhé patro je tvořeno čtyřmi šatnami se sociálním zařízením. Trénují zde družstva: Přípravka a Žákyně v období od září do dubna.

Volejbalové kurty Lužánky najdeme na ulici Lužánecká. Jedná se o sportovní kurty antukového povrchu. Jsou využívány primárně na volejbal, ale občas se zde hraje také nohejbal. Nachází se zde devět kurtů. Klub nevyužívá všechny, většinou dva, max. tři kurty zároveň v rámci jednoho tréninku. Součástí kurtů je zázemí, kde se nachází sklad, kancelář, devět šaten a šest sociálních zařízení. Trénují zde družstva: Přípravka, Žákyně, Kadetky, Juniorky v období od května do srpna.

Volejbalové kurty Viniční najdeme na ulici Viniční. Jde o dva antukové kurty a jedno beach (písečné) volejbalové hřiště. Zázemí tvoří dvě šatny se sociálním zařízením a jedna kancelář se skladem. Trénují zde družstva: Kadetky, Juniorky, Ženy v období od května do srpna.

Sponzoři

Klub využívá sponzorských darů k pokrytí nákladů, převážně na dopravu, nákup nových dresů, míčů, pomůcek a sportovních prohlídek. Celkově se sponzoři tohoto klubu dost mění, jen pár je jich již několik let stejných. Většinou jde o sponzory, kteří mají chuť sponzorovat pohybovou aktivitu mládeže a pomoci jim ji zpříjemnit. Velkou část sponzorů tvoří rodiče hráček, a právě z toho důvodu dochází k obměně sponzorů při odchodu hráček z klubu apod. Od většiny sponzorů klub dostává finanční obnos, který je ihned využit na pokrytí spousty různých nákladů klubu. Výjimečným sponzorem je ABC Cykloport, který nabízí velmi širokou škálu sportovního vybavení a především pro hráčky volejbalu velmi potřebnou obuv, oblečení, doplňky, jako například nákolény, a to přímo na volejbal. Hráčky mají na všechny tyto sportovní potřeby speciální slevy.

Výčet sponzorů klubu TJ Junior Brno:

Jihomoravský kraj

Statutární město Brno

ÚMČ Brno-Líšeň

ABC Cykloport

IMPS, a.s.

Prometheus

Apollo servis agency

HERZ, s.r.o.

2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Hrozba silné rivalry

Klub se potýká v Brně s jedním velmi silným rivalem, a to volejbalovým klubem KP Brno. Mají taktéž dlouholetou tradici, sice jinak koncipované vedení a styl fungování klubu, ale jsou velmi silným konkurentem na volejbalovém trhu. Klub TJ Junior Brno by měl počítat s tím, že se kdykoliv může objevit nový silný konkurenční rival. V současnosti jde především o kluby Husovice, DDM, Šlapanice, Jehnice, které se velikostí a tím, jakou soutěž momentálně hrají, se nyní nemohou dorovnat klubu TJ Junior, ale při zlepšení současného managementu nebo rozšířením a nabráním nových hráček se z těchto klubů může stát nový silný rival. Je potřeba si uvědomit, že konkurence a rivalita je na českém trhu obrovská a je nutno s ní počítat v jakémkoliv odvětví. Ani sportu a konkrétně volejbalu se nevyhne síla velké rivalry, je zde spousta jiných sportovních klubů a aktivit, které se dají provozovat. Velkým rivalem je v nejbližším okolí Líšně fotbalový klub SK Líšeň, který má velmi dobré výsledky. Klub hraje mnoho soutěží, ale nejvyšší je Moravskoslezská fotbalová liga (MSFL). Klub se může pyšnit velmi kvalitním a silným fan clubem. V současné době je klub SK Líšeň druhým fotbalově nejúspěšnějším klubem v Brně a okolí. Co se týče příspěvků, dotací a sponzorů, tak i tady má klub SK Líšeň velmi navrch.

Hrozba vstupů nových konkurentů

Obava z příchodu nových konkurentů je zcela přirozená a důležitá a vede sportovní klub k tomu, aby se snažil o neustálý rozvoj a inovace. Bude-li ekonomika vzrůstat, je pravděpodobné, že se najde osoba, která bude chtít založit nový sportovní klub. S neustálým růstem a vývojem technologický vymožeností a chutí vymýšlet stále něco nového, neokoukaného a neobvyklého rapidně roste možnost nových konkurentů. Jako příklad si můžeme uvést tanec, kde se vymýšlí stále nové trendy tanců, jako je tomu v posledních letech: Zumba, Twerk, Pole Dance a vše tohle je hrozba vstupů nových konkurentů. Dalším důležitým faktorem je trend sportů a úspěchy českých sportovců. Bude-li velký úspěch v hokeji nebo tenise, bude snaha přihlásit dítě do hokejového či tenisového klubu.

Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků

Jak již bylo zmíněno, nahraditelnost nebo vznik nových substitutů je velmi velkou hrozbou. Může se to týkat samozřejmě volejbalového klubu, který může nahradit substitut ve formě beach volejbalu, ale také to může být jakýkoliv jiný kolektivní sport, jako třeba fotbal, hokej, florbal, házená či jiné sporty. Nahradit je může cokoliv. Musíme si uvědomit, že Brno je druhé největší město v České republice, kde obyvatelé mají široký výběr aktivit nejen sportovního zaměření, které si mohou dopřát, ale také velkou nabídkou kulturních akcí jako divadla, kina, festivaly apod. Proto je sílu substitutů potřebné stáhnout tím, že se TJ Junior Brno musí neustále snažit o kvalitní, moderní, atraktivní chod klubu.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků (odběratelů)

Označit jako zákazníky neboli odběratele bychom jednoznačně mohli hráčky jejich rodiče a fanoušky. Prvně se zaměříme na hráčky, které musí platit pravidelné členské příspěvky, za které očekávají kvalitní chod klubu. U mladších hráček jsou to zejména rodiče, kteří očekávají výkon dítěte, kvalitní péči trenéra a přátelské prostředí týmu za co nejnižší cenu. Hodnotí se jak klub celkový, tak jeho podsložky jako je zázemí, trenéři, přístup a vedení klubu. Volejbal spadá do finančně dostupnější kategorie sportu a je vhodný pro jakoukoliv sociální skupinu lidí. Další podstatnou výhodou je, že se dá hrát za každého počasí, v hale, na trávě, antuce, písku, betonu. Ještě bych zmínila, že vyjednávací síla se v klubu projevuje rozdílně u hráčky, která hraje velmi kvalitně a na

úrovni od hráčky slabší herní úrovně. Značnou vyjednávací sílu mají fanoušci, kteří jsou velmi důležitým zdrojem a právě ty klub TJ Junior Brno postrádá.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Pro správné fungování klubu jsou nesmírně důležité lidské zdroje. K tomu, aby klub mohl hrát soutěž na vrcholové úrovni, je potřeba mít kvalitní hráčky. Ty je nutné si koupit od jiného klubu nebo si je od nejmladší kategorie vypěstovat. Jelikož TJ Junior Brno nehraje extraligu, tak zde ani nedochází k nákupu hráčů. Je zapotřebí si tedy kvalitní hráčky v klubu vytrénovat. K tomu potřebujeme dostatek kvalitních a vyškolených trenérů, což může být v klubech, které nehrají nejvyšší soutěž, docela problém. Velká část z těchto klubů neohodnocuje trenéry z důvodu nedostatku financí a trenérská práce je tak prováděna většinou na bázi dobrovolnické. Velmi důležití jsou také další dodavatelé, kteří klubu zajistí sponzorské dary, potřebné věci pro fungování klubu jako pomůcky, síť, branky a další doplňkové sportovní potřeby.

Neopomenutelným faktorem je managementu klubu, který v důsledku špatného vedení a rozhodnutí může i klub s kvalitními hráčky a trenéry dostat do nesnází.

2.3 SLEPTE analýza

Sociální faktory

Jedním z hlavních bodů, kterými bych se chtěla zabývat, jsou výhody sociálních faktorů ve volejbalu. Volejbal je druh sportu, který není až tak finančně náročný, jako jiné sporty. Můžeme si uvést pár příkladů finančně náročnějších sportů: hokej, golf, tenis. Tím, že k volejbalu hráč potřebuje v krajním případě jen oblečení a míč (pro dvanáctičlenný tým), nemusí mít třeba jako v tenisu každý vlastní raketu a individuální trénink, stává se z něj finančně téměř nenáročný sport. Vyskytují se samozřejmě i hráčky, které mají profesionální hrací míč, speciálně odpruženou obuv určenou přímo na volejbal, prošívané nákolníky na kolena a perfektní funkční oblečení. Protože se jedná o kolektivní sport a hráčky, které pocházejí z různých sociálních skupin, musí vytvořit kvalitní tým a dobře spolupracovat, o to více si myslím, že je to jeden z nejzajímavějších typů sportu vůbec. Můžou ho hrát děti a mládež ze slabší sociální vrstvy, tak i se silnějším sociálním zázemím.

Co se týče situace přímo v klubu TJ Junior Brno, tak zde mají velké sociální rozdíly mezi hráčkami. Najdou se v týmu takové hráčky, které chodí hrát v obyčejném oblečení, základní sportovní obuvi a mohou si dovolit jen tento sport jako jejich hlavní náplň, ale najdeme zde také hráčky, které mění svoji obuv neustále s nastupujícími módními a technologickými trendy. Co se týče oblečení, tak to je v řádech tisíců korun a u toho si mohou dovolit provozovat další doplňkové sporty. Proto je velmi dobré pro klub, děti a mládež tato všestrannost. Velmi důležité je podotknout, že klub se specializuje na mládež a to, že se zde potkávají děti z různých vrstev a týmově spolupracují, je posouvá výše ve vlastním rozvoji a schopnostech.

Dalším pozitivním faktorem je jakási „laickost“ a zdomácnělost volejbalu. Volejbal uvidíte hrát kdekoli na trávě, písku, antuce, hale. Spousta lidí se tomuto sportu nemusí věnovat nějak profesionálně, aby si mohla zahrát, může jej hrát prakticky kdokoli a kdekoli, stačí jen natáhnout síť. Není zapotřebí mít pro takový „zábavný laický volejbal“ všech dvanáct hráčů, dá se hrát nejméně ve čtyřech (dva na každé straně), ale to už z toho vzniká beach volejbal.

Naopak jako slabinu, co se týče sociálních faktorů, bych zmínila slabou diváckou návštěvnost. Tento druh sportu u nás neholduje velkému počtu fanoušků. Příkladem můžou být jiné kolektivní sporty, jako je u nás tak divácky oblíbený hokej, fotbal a velmi vysoko stoupá i florbal.

Jako další mínus bych viděla slabou sociální propagaci, co se týká celého volejbalu ve srovnání s jinými kolektivními sporty. V dnešní době je propagace velmi důležitá a mnoho klubů využívá k propagaci sociální sítě, které jsou v dnešní době tak oblíbené. To je velkou slabinou klubu TJ Junior Brno, protože ten nemá téměř žádnou propagaci na sociálních sítích. Ani webové stránky nejsou uživatelsky zajímavé.

Legislativní faktory

Legislativa je soubor platných právních předpisů. Legislativní faktory značně ovlivňují sportovní činnost klubu TJ Junior Brno. Základním legislativním dokumentem ovlivňující klub je Soutěžní řád, Disciplinární řád, Přestupní řád a ostatní vnitřní normy Českého volejbalového svazu (ČVS). Další legislativní normy, které jsou důležité pro fungování jakéhokoli sportovního klubu, jsou normy spojené se smlouvami, a to smlouvy s hráči, zaměstnanecké smlouvy. Klubu se dotýká zákon o obchodních

korporacích nebo živnostenský zákoník podle toho, zdali jde o obchodní společnost nebo o podnikající fyzické osoby (OSVČ). Dále tu máme zákony, které ovlivňují činnost velmi silně a to jsou: zákon o státním rozpočtu, soubor daňových zákonů (zákon o dani z příjmu, zákon o dani z přidané hodnoty), zákon o účetnictví a zákony, které se týkají zaměstnanců – pracovní právo.

TJ JUNIOR Brno je neziskovou organizací dříve zvanou občanské sdružení, ale od 1. 1. 2014 nazývanou jako spolek vedený u Krajského soudu v Brně a upraven ustanovením § 214 – 302 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Z hlediska legislativy hraje důležitou roli, čeho je klub členem. TJ JUNIOR Brno je členem Brněnského tělovýchovného sdružení a tím i členem České unie sportu. Sportovní činnost je řízena Českým volejbalovým svazem dle výkonnosti jednotlivých družstev republikově nebo na úrovni Jihomoravského kraje. Český volejbalový svaz je důležitým orgánem, který slučuje všechny volejbalové kluby v České republice a je členem Českého svazu tělesné výchovy, a to hraje stěžejní roli při udělování dotací od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Uvedeme si ukázkou na jednom ze zákonů, který přispívá ke zlepšení situace sportu a sportovních klubů, a to zákon o podpoře sportů č. 115/2001 Sb., ze dne 28. 2. 2001 ve znění zákona č. 219/2005 Sb., jenž vymezuje postavení sportu ve společnosti jako veřejně prospěšné činnosti a stanoví úkoly ministerstev, jiných správních úřadů a působnost územních samosprávných celků při podpoře sportu. Stěžejním je paragraf § 6, který se zabývá úkoly obcí. Obce ve své samostatné působnosti vytvářejí podmínky pro sport, zejména těmito body:⁸⁰

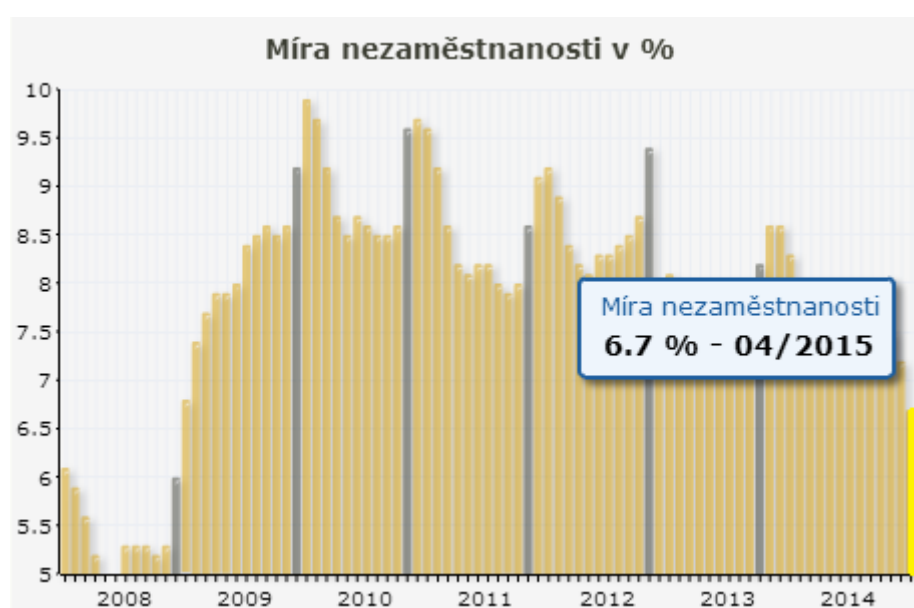
- a) zabezpečují rozvoj sportu pro všechny a přípravu sportovních talentů, včetně zdravotně postižených občanů,*
- b) zajišťují výstavbu, rekonstrukce, udržování a provozování svých sportovních zařízení a poskytují je pro sportovní činnost občanů,*
- c) kontrolují účelné využívání svých sportovních zařízení,*
- d) zabezpečují finanční podporu sportu ze svého rozpočtu.⁸¹*

⁸⁰ Převezato z www.msmt.cz

⁸¹ Převezato z www.msmt.cz

Ekonomické

Ekonomie má velmi důležitou roli a velmi ovlivňuje situaci populace. Jestli se Česká republika ocitne v nepříznivé ekonomické situaci, znamená to pro sport jediné, a to že její občané budou omezovat, protože se hledí na každou korunu v rodinném rozpočtu. Dochází také k omezení sponzoringu sportovních klubů a sportu vůbec. Naopak když bude růst ekonomie, bude klesat nezaměstnanost, bude docházet k rozkvětu, a odrazí se to v oblastech jako je sport, zábava a rekreace. Při dobré zaměstnanosti se značně zvyšuje kupní síla obyvatel, tudíž si například sportovci kupují nové modely oděvů, obuvi a sportovních doplňků.



Obrázek č. 12: Míra nezaměstnanosti⁸²

Jak je vidět z výše uvedeného grafu, nezaměstnanost klesá a to má velmi příznivý dopad na sportovní odvětví a v klubu TJ Junior Brno se to může velmi dobře odrazit v tom, že si letní soustředění bude moci dovolit většina hráček.

⁸² Převzato z www.kurzy.cz

Politické

Politika ovlivňuje prostřednictvím legislativy chod státu. Velmi se dotýká nejen sportu obecně, ale i sportovních klubů. To, v jaké politické situaci se stát nachází, je velmi stěžejní pro většinu firem, podniků, klubů a mnoho dalších. Musíme si také uvědomit, že se politika propojuje s ekonomikou a legislativou, navzájem se tyto faktory prolínají. Politická situace ovlivní i složení zastupitelstva Magistrátu města Brna, který poskytuje klubu určitou částku jako dotaci, která je pro provozování činnosti klubu nezbytná.

Dotace lze poskytnout na neinvestiční výdaje a investiční výdaje. Přesný účel poskytnuté dotace je specifikován ve smlouvě o poskytnutí dotace. Magistrát města Brna se zabývá problematikou poskytování dotací na odboru kultury; památkové péče; školství, mládeže a tělovýchovy; zdraví; životního prostředí a sociální péče. Dotace se poskytují na doplňkové služby požadované městem, které rozvíjejí poskytovanou nabídku města v dané oblasti na aktivity, o které město má zájem.⁸³

Technologické

Co se týče technologie, tak je v posledních několika letech jedním z nejdůležitějších faktorů dnešního moderního světa. Ať si uvedeme jako příklad neustále se vyvíjející technologie v oblasti elektroniky, jako jsou chytré mobilní telefony, tak vývoj moderních technologií a postupů je markantní v každém odvětví jako stavebnictví, oděvní průmysl a mnoho dalších. Technologie ve sportu je taky jednou z velmi důležitých složek, už jen z důvodu toho, že hráči chtějí hrát v nové a kvalitní hale, tak chtějí pro svůj sport vždy to, co jim pomůže se posunout dál, dosáhnout lepších výsledků. Kvalitní zázemí je pro jakýkoliv klub velmi důležité, je potřeba, aby tam nic nechybělo nejen hráčům, ale i divákům, kteří přijdou fandit na utkání. Je důležité, aby hala odpovídala parametrům a pravidlům pro daný sport. Je potřeba si uvědomit, že například hala pro volejbal musí splňovat stanovené parametry, aby se v ní mohla hrát daná soutěž, a to samé platí i pro jiné sporty, například fotbal a jeho parametry na hřišti. TJ Junior Brno si pronajímá pro svoji činnost dvě haly, z nichž jedna (Hala Holzova) splňuje požadované parametry. Moderní technologie jsou tak vyspělé, že dnes si hráči a fanoušci nedokáží představit sportovní klub neprezentovaný na internetu nebo na

⁸³ Převzato z www.brno.cz

sociálních sítích, kde se dozví základní informace, údaje z utkání a další potřebné informace, které získávají z chytrých telefonů, tabletů či notebooků.

Ekologické

V posledních letech se čím dál více zvyšuje důraz na ochranu životního prostředí. Mezinárodní olympijský výbor (dále jen MOV), který se tímto zabývá, se jmenuje Manual on Sport and the Environment. MOV však neusiluje jen o vrcholné sportovní akce, ale snaží se o co největší rozšíření ekologických zásad ve sportu a uplatnění ve všech dalších činnostech. Řadíme sem například širokou problematiku otázek sportu a volného času včetně jeho organizačního a institucionálního zajištění, činnost sportovních klubů, sponzorů a výrobců sportovního zboží. MOV se snaží usilovně o zlepšení životního prostředí v oblasti sporu. Všechny důležité informace jsou shrnuty v publikaci Manual on Sport and the Environment. V českém překladu byla vydána v 16. svazku Olympijské knihovničky ČOV – Sport a životní prostředí. Zaměřuje se na hlavní ekologické problémy sportovní činnosti, jako jsou např. hospodaření s vodou, energetické úspory, hospodaření s odpady a snížení emisí látek škodících životnímu prostředí, doprava, výstavba sportovních objektů a ochrana přírody.⁸⁴

2.4 S.W.O.T. analýza

Silné stránky

- Klub má dlouholetou tradici, tento rok klub slaví již 23 let od založení
- Klub má mnoho let stabilní zázemí na ZŠ Novolíšeňská a ZŠ Holzova
- Kvalitní sportoviště – výborný stav hal
- Klub nabízí výborný poměr cena/služba – volejbal spadá do kategorie levnějších sportů, co se týká výbavy a dostupnosti
- Stálý management klubu, dlouholeté zkušenosti
- Klub velmi dobře vychovává kvalitní hráče, má týmy ve všech věkových kategoriích
- Talentovaní dorostenci

⁸⁴ Převzato z www.olympic.cz

- Dlouhodobá finanční stabilita klubu
- Volejbal patří do sportů provozovaných celoročně, nikoliv pouze sezónně
- V klubu panuje přátelská atmosféra
- Klubový teambuilding – soustředění, společné akce klubu
- Práce s mládeží = priorita klubu
- Nadstandardní tréninkové podmínky
- Sociální alternace – poznávání lidí různého věku během utkání a akcí klubu
- Klub nabízí hostování cizích hráčů
- Oficiální dodavatel sportovního zboží – ABC Cyklosport – klubová sleva

Slabé stránky

- Webové stránky jsou nedostačující, jejich změna na uživatelsky přehlednější a zajímavější formu je rozhodně nutná
- Klub vývojově zaostává v oblasti propagace, využití nových trendů a technologií
- Téměř žádné využití sociálních sítí
- Klub nemá zpracovanou spolupráci se zahraničními kluby
- Klub má vysoký podíl cizích zdrojů – vlastní příjmy nemá klub žádné => žádné vstupenky na utkání
- Nesnaží se o propagaci zápasu, velmi nízká divácká návštěvnost na utkání
- Nedostatek trenérů a asistentů trenérů
- Nedostatečný personál, hlavní trenér se stará i o finanční stránku klubu – velice jednoduché řízení klubu
- Slabá propagace historie, úspěchů klubu
- Klub se nesnaží o neustálé navyšování nových zájemců
- Neprobíhá školení trenérů. Je třeba trenéry motivovat, podporovat je ve vzdělání

Příležitosti

- Získat další významné sponzory pro dlouhodobou spolupráci
- Získat mladé a nezkušené hráčky – možnost s nimi pracovat od začátku a vychovat je
- Možnost získat hráčky na hostování nebo zahraniční hráčky – mít širší obzory

- Získat více fanoušků, větší návštěvnost zápasů
- Zkvalitnění programu pro fanoušky klubu, vymyslet doprovodný program
- Rozšířit množství zápasů v rámci ZŠ, SOŠ, SŠ, VOŠ, VŠ, kterých je v Brně dostatek - možnost získání nových hráčů => větší viditelnost
- Pokusit se spolupracovat i s dětskými domovy - v blízkosti klubu je Klokánek
- Chytit se trendu zdravého životního stylu, zájmu o sport a kolektivizaci mládeže
- Velká šance oslovit jakéhokoliv zájemce z důvodu nízkých nákladů na vybavení hráče
- Šance umístit se dobře v soutěži a zlepšit tím kvalitu a propagaci klubu

Hrozby

- Hrozbou může být odchod nebo snížení příspěvků stávajících sponzorů
- Snížení dotací
- Odchod trenérů a asistentů => družstva by neměl kdo trénovat
- Zvýšení příspěvků pro členy klubu, kvůli nedostatku financí
- Nenarůstající počet fanoušků nebo jejich ztráta
- V poslední době není příliš velký zájem o volejbal, děti a mládež se věnují aktuálním módním sportům, jako jsou florbal, biatlon, pole dance či spoustu jiných => nenavýšující se registrace nových hráčů
- Klub nenabízí žádné odměny hráčům => hrozí odchod hráčů ke konkurenci
- Ekonomická krize = nepříznivý ekonomický vývoj v celosvětovém měřítku
- Stárnoucí generace zkušených hráčů
- Hrozba sestupu do nižší soutěže => propad herní kvality klubu

3 VLASTNÍ NÁVRHY NA ŘEŠENÍ, PŘÍNOSY

V této části se budeme zabývat návrhy na řešení pro klub TJ Junior Brno, kterými se budeme snažit zlepšit situaci v klubu. Jelikož se jedná o neziskovou organizaci, návrhy budou pro klub finančně nenáročné nebo nulové.

Je důležité si uvědomit mechanismus, na kterém funguje většina klubů: čím více dobře propagovaných akcí klub pořádá, tím více diváků přijde a tím snáz se žádají peníze po sponzorech, zastupitelstvu a kraji.

Hledání nových trenérů a asistentů

Kapacita trenéra klubu TJ Junior Brno je naprosto nedostatečná. V případě onemocnění některého z nich by nastala situace, že nebude mít hráčky kdo trénovat. Klub by se měl rozrůstat, ale se současným stavem trenérů si to nemůže dovolit. Za poslední dva roky se povedlo klubu sehnat pár dobrovolníků na pozici asistenta trenéra, jedná se o bývalé hráčky klubu. Klub potřebuje velmi nutně navýšení obou důležitých pozic. Jde zejména o situace, kdy se některé soutěže prolínají. Klub nezbytně potřebuje přijmout nové licencované trenéry, ale málo kdo se v dnešní době bude zajímat o činnost, kde nedostane za odvedenou práci a snahu finanční ohodnocení. A to v Klubu TJ Junior Brno nedostane, protože klub žije z členských příspěvků a nemůže si dovolit platit ani trenéry ani asistenty. Přesto jsou potřeba a bez nich nelze fungovat. Klub se proto spokojí i s osobou, která má zkušenosti v oblasti volejbalu, trenérství, vedením mládeže, bez trenérské licence.

Hledání nových hráček z okolních ZŠ, SOŠ a SŠ

Navrhla jsem textaci letáčku, který by asistentky, popřípadě současné hráčky, které tento institut navštěvují, umístili letáček na nástěnku v tělocvičně a poprosily učitele tělesné výchovy, aby se před začátkem hodiny zmínil o tom, že blízký volejbalový klub nabírá nové hráčky a poukázal na letáček. Jde o jednoduchou formu podpory a propagace klubu. Návrh letáčku přikládám v příloze č. 2.

Zviditelnění na sociálních sítích - Facebook

Facebook je levná záležitost a náklady na jeho provozování jsou téměř nulové. Klub se zaměřuje na mládež, a to je jeho cílová skupina. Proto je potřebné si uvědomit, kdo v dnešní době využívá nejvíce sociálních sítí. Mladistvá populace dnes téměř jinak nekomunikuje. Na sociálních sítích, a to se nemusíme bavit jen o facebooku, vysedává tak velké procento populace, že prezentace klubu na těchto serverech je nezbytná. Když si vezmeme jako náš cíl facebook, ten už je na trhu od roku 2004, letošním rokem to je 11 let a klub TJ Junior zde nemá oficiální stránky, skupinu. Hlavním důvodem, proč něco takového založit, je to, že by byl klub více vidět. Bylo by velmi dobré, kdyby se zde zveřejňovaly fotky, videa z utkání, výsledky a nejruznější aktuality klubu. Dnes není v klubu žádná hráčka, která by facebook neměla, jedinou výjimkou může být nejmladší družstvo klubu, a to Přípravka. Všechny hráčky by byly neustále u zdroje informací klubu. Většina dospělé populace dnes sociální sítě využívá také a vidět svoje děti na fotkách, číst si o nich články, je velmi dobrá motivace, proč jejich děti ve sportování dále podporovat, můžou se svými dětmi pochlubit před přáteli a kolegy a tím propagovat klub dál.

Úprava webových stránek klubu

Klub má své webové stránky již několik let, ale jejich uživatelský vzhled je velmi neatraktivní. Na stránkách najdeme jen dvě záložky a to Historie a Družstva. Je to sice to nejzákladnější, ale na dnešní vyspělou, moderní dobu, plnou inovací, jak již bylo zmíněno v analýze SLEPTE, je to naprosto nedostačující. Dnes by každá hráčka měla mít svoji záložku, ve které budou zveřejněny její aktuální výsledky, body a hodnocení. Stránky by měly být plné fotografií a dokumentace ze zápasů, turnajů a soustředění. Na stránkách by měli mít vlastní záložku sponzoři, odkud klub čerpá příspěvky. To samé platí i o dotacích. Sponzoři mají mít své logo a malou zmínku na stránkách. Sponzorům to pomůže zvýšit jejich kredit a klubu to nijak neublíží, naopak, zvedne to hodnotu klubu, že je podporován známou firmou. Vše co najdeme na stránkách a čím více stránky zaujmou, tím lépe fungují jako dobrá propagace. Z tohoto důvodu je potřeba se snažit o neustálou inovaci, a to se bohužel neděje od jejich založení. Vedení klubu by mohlo využít pro aktualizaci a vedení webových stránek schopností mladých členů klubu nebo jejich rodičů.

Doprovodný program - maskot klubu, vstupné

Jak již bylo řečeno, klub nemá téměř žádnou diváckou návštěvnost. Nemyslím si, že by hráčky hrály neatraktivně, ale díky nulové propagaci, se případní fanoušci nemají šanci o konání zápasů dozvědět.

Klub nemá ani žádného maskota, který by zatraktivnil doprovodný program a pozvedl náladu mezi případnými fanoušky. V rámci toho navrhuji vytvořit klubu maskota a fan club. Zahájením činnosti fan klubu může být například to, že klub vyhlásí soutěž o maskota klubu. Přitom o vítězi soutěže budou rozhodovat hráčky a fanoušci na facebooku a vítěz vyhraje doživotní vstup na zápasy. Nebo se může vyhlásit soutěž nejlepší herní pokřik. Je zřejmé, že řešit cenu vstupenek je teď v rozporu s tím, že klub nemá téměř žádné fanoušky a nechce si je odradit vstupným. Výše vstupného na zápas TJ Junior Brno by mohl být formou symbolického mini příspěvku, a to 20 korun za zápas. Fanouškovskou základnu by si klub měl vytvořit z řad rodičů a přátel hráček a postupně pracovat na rozšiřování. Dochází zároveň k nenátlakovému zvětšení fan klubu, kdy mladší hráčky chodí povzbuzovat starší hráčky (zároveň se učí ze sledování hry) ty jako doprovod mají rodiče a už se tvoří fanouškovská základna, které se může rozšiřovat.

Spolupráce s okolními a zahraničními kluby

Ze spolupráce těží vždy oba kluby, dochází k porovnávání kvalit hráček, předávání zkušeností mezi trenéry a růstu základny fanoušků. Sportovní kluby by si měly vzájemně pomáhat a spolupracovat. Všem sportovním klubům jde o stejnou věc, a to provozovat svůj oblíbený sport a pokusit se dobře reprezentovat sebe, své město, či obec. Navrhuji TJ Junior Brno navázat spolupráci s volejbalovými kluby v ČR, které mají mládežnickou základnu a uspořádat přátelské volejbalové setkání tzv. „přátelák“. Pozvat zahraniční klub na zápas by zvedlo krédo klubu. Možnost mezinárodního zápasu a spolupráce se zahraničními kluby je atraktivní pro případné sponzory, hráčky a jejich rodiče. Pro všechny je to příležitost k rozvoji jak v technikách zahraničního klubu, tak sociálního charakteru. Klub by měl usilovat o pořádání mezinárodních zápasů a o navázání dlouhodobé spolupráce se zahraničním klubem.

Získání nových sponzorů

Jak již bylo zmíněno, všechno souvisí se vším, co se týče sponzoringu. Klub nemá zájem nikdo sponzorovat, protože je neatraktivní. Nemá žádnou diváckou návštěvnost, žádný fan club. Klub potřebuje co nejdříve získat fanoušky a následně nebude mít takový problém oslovit jakéhokoliv sponzora v okolí, s nabídkou zviditelnění a propagace jeho jména (název firmy) při podpoře mládežnického volejbalu. Hráčky mohou mít logo sponzora na dresu. Dále může být reklama na bannerech, plakátech a především bude zveřejněné na webových stránkách, sociálních sítích. To vše sponzorům zlepšuje viditelnost. Vekou inspirací pro TJ Junior Brno může být místní fotbalový klub SK Líšeň, který hraje kvalitní soutěž, má silnou fanouškovskou základnu a dostatek sponzorů.

Velké kooperace typu RWE, ČEZ, velké bankovní domy a jiné mívají v interních směrnících povinnost přispívat sponzorskými dary na podporu mládežnického sportu. Navrhují klubu zjistit možnosti financování z těchto zdrojů.

ZÁVĚR

Téma bakalářské práce Analýza vybraného volejbalového klubu jsem si vybrala proto, že souvisí se studijním zaměřením mého oboru Management v tělesné kultuře s aplikováním na sport a zdravý životní styl, dnes celosvětově důležitým tématem. Zároveň jsem v této práci mohla zúročit své osobní zkušenosti a znalosti, jelikož jsem 10 let byla aktivní hráčkou a členkou klubu TJ Junior Brno, který jsem v této práci konkrétně analyzovala.

Cílem práce bylo analyzovat vybraný volejbalový klub.

Teoretická východiska práce jsou zpracována v kapitole 1, jež obsahuje analytické metody, odbornou terminologii a problematiku z hlediska sportu.

V analytické části, která je součástí kapitoly 2, jsem vycházela ze získaných znalostí z volejbalového klubu.

Výsledky analýz se staly podkladem pro formulování návrhů a doporučení na zlepšení současné situace klubu uvedené v kapitole 3.

Z provedených analýz vyplynulo, že základním nedostatkem v rámci činnosti sportovního klubu je nekvalitní marketing a neprofesionální management. Důsledky těchto nedostatečných aktivit se projevují v podfinancování klubu, špatném rozlišení poměru těchto finančních zdrojů, což neumožňuje zvýšení motivace pro hráčky. Zápas se hraje prakticky bez diváků, což znamená, že klub nemá příjmy ze vstupného (byť minimálního), sponzoři o klub nemají zájem a nejsou-li sponzorské zdroje, je problém uspořádat doprovodné akce. Navíc webové stránky klubu v současné době naprosto nevyužívají svého potenciálu.

Závěrem doporučuji, aby se klub inspiroval návrhy a doporučeními, které povedou ke zlepšení stávající situace klubu.

Provedenými analýzami, formulováním návrhů a doporučení na zlepšení současné situace klubu byl cíl této bakalářské práce splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KNIŽNÍ ZDROJE

- 1) DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008, 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- 2) DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2005, 84 s. ISBN 80-248-0827-7.
- 3) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- 4) HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, c2006, 191 s. ISBN 80-869-2904-3.
- 5) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- 6) KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.
- 7) KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 8) KOVÁŘ, David. *Moderní sportovní klub: řízení a administrativa SK a TJ : poradce pro dobrovolníky působící ve sportu*. Praha: Olympia, 2011, 48 s. ISBN 978-807-3763-152.
- 9) KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- 10) NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005, 118 s. ISBN 80-245-0979-2.
- 11) PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

- 12) PITRA, Zbyněk. *Podnikový management*. Praha: ASPI, 2008, 295 s. ISBN 978-80-7357-372-0.
- 13) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- 14) SMEJKAL, Vladimír. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006, 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
- 15) SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009, 301 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
- 16) ŠULEŘ, Oldřich a Jaroslav REKTOŘÍK. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-858-3906-7.
- 17) VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a David ŘEHÁK. *Podnikání malé a střední firmy: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- 18) VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. 1.vyd. Brno: VUT, 1998, 157 s. ISBN 80-214-1111-2.
- 19) ZAPLETALOVÁ, Ludmila, Vladimír PŘIDAL a Tomáš LAURENČÍK. *Volejbal: Základy techniky, taktiky a výučby*. Univerzita Komenského v Bratislave. Bratislava: Polygrafické stredisko UK v Bratislave, 2007, 158 s. ISBN 978-80-223-2280-5.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- 20) Brno: *Správa města* [online]. 2011. [cit. 2015-05-19]. Dostupné z: <http://www.bрно.cz/sprava-mesta/dokumenty-%20mesta/rozpocet/dotace-z-rozpocet-mesta-brna>
- 21) Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: *Sport* [online]. [cit. 2015-05-19]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport/zakon-o-podpore-sportu>
- 22) POLLERT, J., T. DOLEŽAL. *Olympismus a ekologie* [online]. Český olympijský výbor [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: http://www.olympic.cz/www/docs/osmus/olympismus_a_ekologie.pdf
- 23) Wikipedia: *STEP(PEST) analýza* [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: [http://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP_\(PEST\)_anal%C3%BDza](http://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP_(PEST)_anal%C3%BDza)
- 24) TJ Junior Brno: *Volejbalový klub* [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <http://www.volejbal-tjjunior.wz.cz>
- 25) KURZYCZ: *Investice* [online]. [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- 26) VOLLEY COUNTRY. *Volley Country* [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <http://www.volleycountry.com/cz/historie-volejbalu/vznik-volejbalu.html>
- 27) MATOUSEK, D. *Strategický marketing* [online]. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Subsystemy tělocvičné aktivity	16
Obrázek č. 2: Dotace ze státního rozpočtu	17
Obrázek č. 3: Vnější a vnitřní prostředí firmy	24
Obrázek č. 4: Marketingový mix	25
Obrázek č. 5: SWOT analýza	30
Obrázek č. 6: PEST analýza	32
Obrázek č. 7: Porterova analýza konkurenčních sil.....	34
Obrázek č. 9: Logo klubu	37
Obrázek č. 10: Organizační schéma klubu TJ Junior Brno (vlastní zpracování)	40
Obrázek č. 11: Zdroje financování klubu TJ Junior Brno (vlastní zpracování)	42
Obrázek č.12: Vynakládání finančních prostředků klubu TJ Junior Brno (vlastní zpracování).....	43
Obrázek č. 13: Míra nezaměstnanosti.....	50

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: VYTVOŘENA NABÍDKA PRO BUDOUCÍ SPONZORY.....	I
PŘÍLOHA Č. 2: VYTVOŘENÍ NABÍDKY PRO NÁBOR NOVÝCH HRÁČEK	II

PŘÍLOHA Č. 1:

Vytvořená nabídka pro budoucí sponzory

Kdo jsme?

Dívčí volejbalový klub TJ Junior Brno.

Naším cílem je práce s mládeží. Jde nám o to, zvednout mládež od multifunkčních zařízení (počítačů, tabletů, mobilů) a naučit je se správně hýbat.

Nabízíme kolektivní sport plný zábavy a kvalitního tréninku.

Sídlíme v Líšni na východní straně Brna. Máme několik družstev rozčleněných dle věku a úrovně hry.

Hrajeme různé soutěže: 1. Ligu, Český pohár, Jihomoravský krajský přebor, Pohár sedmých tříd a Minivolejbal.

Co hledáme?

Hledáme sponzory, kteří budou ochotni spolupracovat nejlépe dlouhodobě.

Hledáme sponzory, kteří chtějí podpořit mládež, sport a zdravý způsob života.

Co můžeme nabídnout?

Nabídnout můžeme zlepšení Vaší propagace a viditelnosti v okruhu široké veřejnosti.

Jsme na své sponzory pyšní a vážíme si jich, proto se snažíme o nejlepší spolupráci.

Nabízíme možnost tisku loga firmy na dresy hráček, vystavení plakátů a bannerů při zápasech a utkáních. Uvedení sponzora na webových stránkách a facebookových stránkách klubu. Viditelnost na fotografiích.

A především velké poděkování k zlepšení rozvoje klubu a podmínek pro hráčky.

PŘÍLOHA Č. 2:

Vytvořena nabídka pro nábor nových hráček

<u>Kdo jsme?</u>	dívčí volejbalový klub TJ Junior Brno
<u>Koho hledáme?</u>	mladé perspektivní dívky od 7 let, které mají rády sport
<u>Co hrajeme?</u>	různé soutěže: 1. ligu, Český pohár, Jihomoravský krajský přebor, Pohár sedmých tříd a Minivolejbal.
<u>Kde trénujeme?</u>	v Brno-Líšeň na hale Holzova, Novolíšeňská nebo na kurtech Lužánky a Viniční
<u>Jak často?</u>	2 – 3 krát týdně plus víkendový zápas
<u>Na co se těšit?</u>	výborný kolektiv, spoustu pohybu a zábavy
<u>Kde se dozvíš víc?</u>	na webových stránkách či skupině na facebooku

Přijď i ty vyzkoušet trénink s námi a uvidíš, jak se ti to bude líbit.