

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

KONCEPCE ROZVOJE SPORTOVNÍHO ODDÍLU MAŽORETKY TOM
KROKODÝL OSTRAVA
Diplomová práce (magisterská)

Autor:

Bc. Jiří Szücs, Rekreatologie

Vedoucí práce:

Ing. Vladimír Hobza

Olomouc 2021

Jméno a příjmení autora: Bc. Jiří Szücs
Název magisterské práce: Koncepce rozvoje sportovního oddílu
Mažoretky TOM Krokodýl Ostrava
Pracoviště: Katedra rekreologie
Vedoucí diplomové práce: Ing. Vladimír Hobza
Rok obhajoby magisterské práce: 2021

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá podrobnou analýzou činnosti sportovního oddílu TOM Krokodýl Ostrava, nositele několikanásobného titulu Mistr světa v mažoretkovém sportu. Hlavním cílem práce je vypracování koncepce rozvoje s vymezením cílů tohoto sportovního oddílu, a to s akcentem na zapojení co největšího počtu dětí a mládeže do pravidelného sportování. Teoretická část se zabývá syntézou poznatků a objasněním klíčových slov. Druhá část se zaměřuje na současný stav organizace prostřednictvím analýzy činnosti, sportovních výsledků, hospodaření s financemi a majetkem a podrobné SWOT analýzy. Ve třetí části jsou popsány krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle organizace a vlastní návrh koncepce rozvoje oddílu TOM Krokodýl s důrazem na ekonomickou, marketingovou, sociální a sportovní oblast.

Klíčová slova: mažoretky, volný čas, marketing, management, spolufinancování, koncepce rozvoje

Souhlasím s půjčováním diplomové práce v rámci knihovnických služeb.

Name and surname of the author: Bc. Jiří Szücs
Name of the master thesis: Development conception of sport club Majorettes
TOM Krokodýl Ostrava
Department: Recreation and leisure studies
Supervisor: Ing. Vladimír Hobza
The year of presentation: 2021

Abstrakt:

This Master's thesis provides a business analysis of the sports club TOM Krokodýl Ostrava, world champions of the majorette sport. The aim of the thesis is to present a development concept including specific goals, with the emphasis on engaging as many children and youth as possible in regular sports activity. The theoretical part introduces the key concepts and deals with the information synthesis and analysis, while the empirical part of the thesis looks into the current state of the organization, using analysis of the business and economic activities, sport performance results, as well as a detailed SWOT analysis. The third part of the thesis then presents the short-term, medium-term and long-term goals of the organization, and a proposition for the development concept of the TOM sports club, with focus on economics, marketing, social and sports sphere.

Klíčová slova: majorettes, spare time, marketing, management, co-financing, development concept

I agree to lend this thesis within the library services.

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci zpracoval samostatně pod vedením Ing. Vladimíra Hobzy a uvedl všechny použité literární a odborné zdroje a dodržoval zásady vědecké etiky.

V Olomouci dne 12. 2. 2021

.....

Bc. Jiří Szücs

Děkuji Ing. Vladimírovi Hobzovi za trpělivost, pomoc a cenné rady, které mi poskytl při zpracování magisterské práce. Děkuji své rodině za podporu ve studiu.

1	Úvod	8
2	Syntéza poznatků	9
2.1	Sport a jeho právní rámec	9
2.2	Sport na území SMO	12
2.3	Mažoretkový sport	15
2.3.1	Historie mažoretkového sportu	15
2.3.2	Asociace zastřešující mažoretkový sport	15
2.4	Management, sportovní management	16
2.4.1	Týmová práce, týmová společnost	17
2.5	Management	18
2.6	Marketingové řízení, marketingový mix	19
2.7	Marketing, sportovní marketing	21
2.7.1	Marketing neziskových organizací	23
2.8	Účetnictví neziskových organizací	24
2.9	Finanční analýza	25
3	Cíle a úkoly práce	28
4	Metodika práce	29
4.1	Sběr, třídění a analýza informací	29
5	Výsledky empirického šetření	31
5.1	Charakteristika spolku	31
5.1.1	Historie, tradice a sportovní výsledky spolku	31
5.1.2	Členství TOM Krokodýl v asociacích	34
5.1.3	Skladba činnosti spolku	35
5.1.4	Lidské zdroje	38
5.1.5	Analýza materiálního vybavení	41
5.1.6	Analýza hospodaření s finančními prostředky	42
5.2	Interpretace výsledků empirického šetření	47
5.3	SWOT analýza	54
6	Vlastní návrh koncepce rozvoje	56
6.1	Návrh strategických cílů	56
6.2	Návrh koncepčního rozvoje klíčových oblastí	60
7	Diskuze	65
8	Závěr	69
9	Souhrn	70

10	Summary.....	71
11	Referenční seznam.....	72
12	Seznam tabulek.....	74
13	Seznam obrázků.....	74
14	Přílohy	76

1 ÚVOD

Sport se v České republice podobně jako ve světě stal důležitou součástí života člověka. K tradičním sportovním odvětvím přibývají stále nové. Lidem se tak otevírá široká škála možností ke sportovnímu vyžití. Jedním z takových nových sportovních odvětví je mažoretkový sport. Pro laika mohou být mažoretky jen příjemným zpestřením kulturní či sportovní akce, která polahodí oku diváka. Mažoretkový sport je však sportem jako každý jiný, je založen na přesných pravidlech, má seriál soutěží graduujících mistrovství světa, široké zastoupení sportovců i diváků. Hlavní disciplínou jsou pódiové sestavy velkých formací, které jsou svým sportovním a uměleckým provedením velmi podobné moderní gymnastice.

Sportovní oddíl mažoretek TOM Krokodýl Ostrava, který je subjektem mé práce, představuje světovou špičku v mažoretkovém sportu, a to ve všech věkových kategoriích. Svou pozici si budoval postupně a systematicky. První úspěchy se dostavily po pěti letech činnosti, v nejmladší kategorii. Dnes, kdy slaví oddíl dvacáté výročí svého založení, je uznávanou sportovní autoritou v mažoretkovém sportu ve všech věkových kategoriích. Zvláštností oddílu, kterým se odlišuje od ostatních, je kombinace výkonnostního sportu s prvky táboření, hrami s příběhem, zpěvem u kytary, spaním pod širákem a podobnými zážitkovými aktivitami. Systém práce tohoto sportovního oddílu je mi velmi blízký. Byl jsem, jako syn vedoucí oddílu, přímým účastníkem jeho aktivit již od útlého dětství.

Cílem mé diplomové práce je sestavení návrhu funkční koncepce rozvoje TOM Krokodýl, která zajistí kontinuitu úspěchů a další rozvoj jeho činnosti. Práce se skládá z části teoretické a praktické. V teoretické části je vymezen právní rámec sportu a klíčové pojmy a souvislosti korespondující s danou problematikou. V praktické části je provedena podrobná situační analýza činnosti, hospodaření s majetkem a finančními prostředky. Doplňujícím zdrojem informací, k problematice části členské základny, jsou výsledky empirického šetření provedeného prostřednictvím ankety. Výstupem celé práce je návrh koncepce rozvoje činnosti TOM Krokodýl. Je postavena na výsledcích SWOT analýzy a v souladu s navrženými cíli spolku. Výsledky mé diplomové práce budou implementovány v praxi pro postupné dosahování cílů. Jsem přesvědčen, že přinesou oddílu TOM Krokodýl nový vítr do plachet a čerstvou energii k dosahování dalších úspěchů. Zobecněné výsledky budou prezentovány asociaci mažoretkového sportu k využití sportovními oddíly tohoto sportovního odvětví.

2 SYNTÉZA POZNATKŮ

2.1 Sport a jeho právní rámec

„Sportovní politika České republiky (dále jen ČR) má za úkol vytvářet podmínky na všech úrovních pro pohybové aktivity všech obyvatel bez rozdílu talentu, genderu, věku, původu, vyznání, ekonomického a sociálního statusu, pro organizované i neorganizované sportovce.

Základními dokumenty, které upravují pravidla a rozvoj sportu jsou:

- Zákon o podpoře sportu č. 115/2001 Sb.
- Koncepce podpory sportu 2016-2025 - SPORT 2025

Zákon o podpoře sportu

Zákon si klade za cíl zvýšit transparentnost poskytování podpory sportu z veřejných prostředků. Vymezuje postavení sportu ve společnosti jako veřejně prospěšné činnosti a stanoví úkoly samosprávných celků při podpoře sportu.

Zákon vymezuje základní priority v oblasti sportu jsou:

- zlepšování kvality života občanů a jejich zdraví ve všech věkových kategoriích
- podpora sportu dětí a mládeže a jejich trenérů a podpora sportovních reprezentantů ČR“

Zákonem byla zřízena Národní sportovní agentura jako ústřední správní úřad ve věcech podpory sportu, turistiky a sportovní reprezentace státu. V čele stojí předseda. Agentura zřizuje Národní radu pro sport (dále jen "Národní rada"), která je poradním orgánem předsedy Agentury.

Zákon zavádí povinnost organizací se zapsat do rejstříku sportovních organizací. Jedná se o neveřejný informační systém, ve kterém jsou identifikační údaje o sportovní organizaci a všech jejích registrovaných sportovcích. Registrace v rejstříku je základní podmínkou pro organizaci k podání žádosti o dotaci.

Podstatným prvkem právní úpravy je strategické řízení podpory sportu. Zákon v této oblasti ukládá územním celkům povinnost zpracovat koncepci rozvoje sportu na svém území.

Koncepce podpory sportu 2016-2025 - SPORT 2025

Koncepce podpory sportu 2016-2025 - SPORT 2025 (dále jen Koncepce 2025) je strategickým dokumentem, ve kterém je řešen rozvoj sportu v ČR.

Koncepce 2025 stanoví:

- směry rozvoje a podpory českého sportu
- pilíře
- priority
- strategické cíle
- podmínky pro jejich naplnění

Pilíře Koncepce 2025

- sport je jedním z nástrojů socializace člověka a rozvoje společenských vztahů
- sport a prevence zdraví
- sport jako prostředek seberealizace
- sportovec jako samostatná sebevědomá osobnost
- státní reprezentace jako prostředek posilování vlastenectví, národní hrdosti a mezinárodní prestiže

Priority Koncepce 2025

Níže uvedené priority jsou základem tvorby sportovních programů, dotační politiky, budování podmínek pro sport, tvorbě strategických záměrů samospráv, školních sportovních programů a univerzitního sportu ve volném čase.

- Zastavit pokles tělesné zdatnosti dětí a mládeže
- Zastavit růst nadváhy a obezity u dětí a mládeže
- Zvyšovat úroveň pohybové gramotnosti
- Snižovat ekonomickou spoluúčast rodin ve sportu
- Transparentnost, evidence a otevřenost informací ve sportu
- Aktivní boj proti negativním jevům ve sportu

- Rovné příležitosti
- Meziresortní a mezisektorový přístup
- Spolupráce státní správy a regionálních či místních samospráv
- Zapojení sportovních odborníků a sportovců do rozhodovacích procesů samospráv
- Podpora dobrovolnictví a trenérství jako zájmové činnosti

Strategické cíle v jednotlivých oblastech sportu

Rozvoj sportu pro všechny

- Podporovat rozvoj sportovních klubů, tělovýchovných a tělocvičných jednot
- Posilovat roli Regionálních a místních sportovních center
- Vytvářet podmínky pro zvyšování členské základny v organizovaném sportu
- Podporovat masové propagačně-motivační sportovní akce
- Vytvářet podmínky pro využití integračního potenciálu sportu pro všechny sociální skupiny dětí a mládeže
- Vytvářet podmínky pro využití sportu pro rozvoj komunitního života, a to zejména na lokální úrovni

Podporovat širokou základnu výkonnostních sportovců

- Zvyšovat povědomí o sportovních odvětvích u dětí
- Rozvíjet výkonnostní sport mládeže bez ohledu na perspektivu reprezentace
- Podporovat výkonnostní sport dospělých

Podporovat rozvoj školního a univerzitního sportu

Podporovat odbornost ve sportu

Podporovat obnovu a budování sportovních zařízení

Podporovat sport hendikepovaných

Podporovat konkurenceschopnost sportovní reprezentace ČR

Podporovat komerční sport

(MŠMT, 2016)

2.2 Sport na území SMO

Statutární město Ostrava (dále jen SMO) věnuje sportu a jeho rozvoji velkou pozornost. Ostrava je vlastníkem dvou obchodních společností: Vítkovice arena a.s. a Sportovní a rekreační zařízení města Ostravy s.r.o. (SAREZA), které sdružují a provozují všechna větší sportoviště v Ostravě.

- OSTRAVAR ARÉNA a.s.
- Multifunkční hala Ostravar arena
- Atletická hala
- Městský fotbalový a atletický stadion
- Fotbalová akademie Bazaly
- SAREZA s.r.o.
- Krytý bazén Ostrava Poruba
- Letní koupaliště Ostrava Poruba
- RT Torax arena
- Sportovní areál Ostrava Poruba
- Přírodní vodní areál Ostrava Poruba
- Sportovní hala Ostrava Přívoz
- Vodní svět (Čapkárna)
- Ozdravné centrum a krytý bazén JEŠTĚRKA
- In-line park Ostrava Vítkovice
- Sportovní areál Volgogradská

Menší sportoviště jsou v péči jednotlivých městských obvodů. Patří zde haly pro tenis a míčové sporty, hřiště a tělocvičny škol a školských zařízení, veřejná sportoviště a hřiště, další sportovní zařízení. Město má zpracovanou pasportizaci všech sportovišť, obsahem které je seznam všech sportovišť, název sportoviště, stručná charakteristika, umístění, finanční náročnost údržby a výhled potřeby investičních akcí.

Velké oblíbenosti sportovců a sportovní veřejnosti se těší přírodní sportovní areály Bělský les, Poruba, Komenského sady a bohatá síť cyklostezek, stezek pro in-line a turistických stezek, které propojují Ostravu s okolními obcemi, kulturně pozoruhodnými místy a přírodními lokalitami Ostravska, jeho okolí i území Moravskoslezského kraje.

Strategické směry a rozvojové aktivity SMO na léta 2020-2027

SMO si stanovila své cíle ve třech strategických oblastech. Cíle pro jednotlivé strategické oblasti se navzájem synergicky doplňují a vytvářejí společný prostor.

- **Vrcholový sport**

Postavit víceúčelovou halu pro konání špičkových sportovních a kulturních událostí.

Zhodnotit páteřní infrastrukturu v současném majetku společností ve vlastnictví SMO.

Doplnit infrastrukturu o fotbalová hřiště s umělým povrchem.

- **Výkonnostní sport**

Postavit víceúčelové haly pro míčové hry (investičně nenáročné tréninkové)

Zajistit tréninkové plochy pro mládežnický fotbal

- **Sport pro všechny**

Zajistit vysokou úroveň páteřní infrastruktury pro sport pro všechny (koupaliště, bazény, kluziště, sportovní plochy apod.)

Zapojit cyklostezky a cyklotrasy na systém evropských cyklotras systému Eurovelo

Vystavět zařízení pro provoz levných forem sportu (běžecké tratě, cyklotrasy, in-line stezky).

Řízení a financování sportu z rozpočtu SMO

Hlavní vizi města vyjadřuje téze Ostrava Město pohybu!!! Město chce rozhýbat všechny věkové kategorie obyvatel, chce předcházet obezitě a podporovat tak zdraví a zdravý životní styl.

Způsoby podpory sportu

- neinvestiční dotace obchodním společností ve vlastnictví SMO-provozní výdaje
- investiční dotace obchodním společností ve vlastnictví SMO
- dotace a granty v rámci Programu na podporu tělovýchovy a sportu

- příspěvky na konání špičkových sportovních akcí

Město Ostrava řídí sport prostřednictvím komisí Rady města SMO a odborů magistrátu města Ostrava. Komise pro tělovýchovu sport, mládež a volný čas a komise pro vzdělávání, vědu a výzkum. mají iniciační a kontrolní funkci. Přenášejí požadavky sportovních klubů, zájmových a volnočasových organizací, škol a školských zařízení a občanů na vedení města a konfrontují je se záměry města, strategickými plány a finančními možnostmi.

SMO je v úzkém kontaktu s vedením organizací, klubů škol a spolků. Poskytuje jim pomoc a pomáhá finančně zajišťovat podmínky pro provoz a reprezentaci sportovních zařízení a aktivit. Pracovníci, trenéři, učitelé a další aktéři sportovních klubů mají možnost využívat nabídky města a zároveň napomoci městu naplňovat úkoly stanovené městem v koncepci sportu.

Dotační program na podporu tělovýchovy a sportu

- Podpora pravidelné činnosti sportovních klubů – sportovci registrovaní
- Podpora pravidelné činnosti sportovních klubů – sportovci neregistrovaní
- Podpora akreditovaných sportovních center mládeže
- Podpora sportovních akcí významně reprezentujících SMO
- Podpora pravidelné činnosti a akcí pro handicapované
- Podpora sportovní infrastruktury – výstavba, rekonstrukce, opravy

Účelem tohoto dotačního programu je vytvářet podmínky pro zapojení obyvatel, zejména dětí a mládeže včetně handicapovaných občanů do pravidelných sportovních aktivit. Podporou dosáhnout zvýšení zájmu o aktivní pohyb a zdravý životní styl v rámci podpory celoroční činnosti sportovních klubů. Pro rok 2021 město přidělilo sportovním klubům dotace ve výši 46,8 mil. Kč. (Statutární město Ostrava, 2021)

2.3 Mažoretkový sport

2.3.1 Historie mažoretkového sportu

Mažoretkový sport je velice mladým sportovním odvětvím. Kolébkou jeho vzniku je město Hranice na Moravě. Jeho zakladatelem je Čech Mgr. Jiří Necid. Jemu se připisují zásluhy k vytvoření názvu sportu, soutěžních pravidel a založení české i mezinárodní asociace mažoretkového sportu. Milníkem pro vznik mažoretkového sportu se stala soutěžní přehlídka mažoretek v Hranicích na Moravě v roce 1995. Nápad uspořádat soutěž dostal pan Jiří Necid, který byl vedoucím odboru kultury hranické radnice (Necid, Juračka, 1995). Soutěžní přehlídky se staly základem Mistrovství ČR a později i Mistrovství Evropy a Světa v mažoretkovém sportu. V roce 1999 vznikla asociace EMA (European Majorettes Association), která si dala za úkol sdružovat všechny mažoretky pod jednu asociaci. Začalo se soutěžit v nových disciplínách (Krejčová, 2019).

Názory hodnocení se však rozcházely. V roce 2001 tak vzniká další asociace International Majortte Association (dále jen IMA), která zcela převzala jak pravidla vytvořená již výše zmíněným Jiřím Necidem, tak soutěžní řád. Pod taktovkou Jiřího Necida vznikl systém sítě pořadatelských měst, ve kterých se soutěže konají dodnes, komise rozhodčích a hodnotící počítačový program, který umožnil zpracovávat výsledky ihned po soutěži. Rozvoj mažoretkového sportu šel ruku v ruce se zkvalitňováním soutěží a rozšiřováním soutěžních disciplín. Dnes je mažoretkový sport odvětvím, které chce v budoucnu usilovat o zařazení tohoto sportovního odvětví mezi olympijské disciplíny. Mezi hlavní trendy mažoretkového sportu patří kreativita choreografů a trenérů, moderní hudba, velmi bohatě zdobené kostýmy, kvalitní sportovní výkon založený na gymnastické a baletní průpravě a precizní práci se sportovním náčiním. Sestavy jsou originálně hudebně a choreograficky ztvárněné. (IFMS, 2020)

2.3.2 Asociace zastřešující mažoretkový sport

Mažoretkový sport se v České republice rozštěpil do několika různých asociací. Souběžně s výše uvedenou asociací IMA vyrůstala druhá větev mažoretkového sportu zaměřená na twirlingovou techniku. Dne 10. 10. 2001 vzniklo samostatné občanské sdružení Svaz mažoretek a twirlingu ČR. Tento svaz se stal členem evropské National Baton Twirling Association (dále jen NBTA) a v roce 2002 byl pověřen pořádáním

Mistrovství Evropy v Praze (Stavěl, 2013 in Šabatková, 2014). NBTA během svého vývoje začala podporovat v ČR jak mažoretkový sport, tak twirlingový sport.

Asociace v ČR sdružující oddíly mažoretkového sportu se liší soutěžními pravidly. Dle zařazování akrobatických prvků, twirlingové specializace, tanečního pojetí a výkonnosti se mohou oddíly zařadit pod tyto asociace:

- Asociace IFMS (International Federation Majorettes Sport)
- Asociace NBTA (National baton twirling association)
- Asociace CMA (Czech Majorette Association)
- Asociace IMC (International Federation Majorettes Sport)

2.4 Management, sportovní management

„Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.“ jak uvádí Novotý, Hollá, Prášková a kol. (2000, str. 23)

Podobně management definuje H. Koontz, H. Weihrich, (1993) jako proces tvorby a udržování prostředí, v němž jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují svých cílů.

Sportovní management je také možno chápat jako ucelené řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň z části akcentují podnikatelsky orientované chování. (Čáslavová, 2000)

Durdová (2002) dělí sportovní management na tyto prvky:

Management a komerce (řídící funkce manažerů, účetnictví, marketing, finance, právo)

Sport (diváci a konzumování sportovní zábavy, oblast zdatnosti aktérů sportu a tělovýchovných aktivit). (Durdová, 2002)

Důležitým prvkem sportovního managementu je strategické plánování, které definuje, jak organizaci založit, určit nejdůležitější cílové skupiny, připravit pro jejich činnost krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle a způsob, jakým se budou tyto cíle plnit.

Jednotlivé fáze sestavení strategického plánu lze určit takto:

- diagnóza výchozího postavení uvažované jednotky
- rozbor silných a slabých stránek podnikatelské činnosti
- vyjasnění konkurenční pozice
- stanovení soustavy strategických cílů
- stanovení celkové podnikatelské strategie
- stanovení dílčích rozvojových strategií a adaptační procesů

(Čáslavová, 2000, 2009)

2.4.1 Týmová práce, týmová společnost

V současné době je kladen velký důraz na lidské zdroje a týmovou spolupráci. Lidé a jejich schopnosti patří k nejméně využívaným zdrojům v organizacích. Za páteř všech moderních organizací je považována týmová práce. Slovo tým naznačuje, že tu jde o přesah jednotlivce, že tým je víc než jedinec. Skutečná týmová práce znamená především souhru, součinnost jednotlivců. Specifika týmové práce spočívá v tom, jak se této součinnosti dosahuje. Týmová práce je efektivní forma organizace lidské práce, která má vícedimenzionální charakter, probíhá v trvalém rozvoji pracovních vztahů členů týmu, kteří mají určité pracovní role nebo si je sami rozdělují a mění dle vlastní volby. Týmová společnost je plochá horizontální organizace s minimem řídicích úrovní. Je tvořena týmy, které zabezpečují všechny činnosti nutné pro plnění cílů společnosti. Týmová organizace je charakterizována tím, že kompetence, zodpovědnost i vlastní organizace a plánování práce jsou delegovány na nižší řídicí úrovně. Týmová společnost je potom organizační strukturou založenou na týmu jako základní organizační jednotce a na vytváření podmínek pro správnou funkci týmů. Týmová práce je založena na principu oboustranného a otevřeného toku informací. Zavedením „Týmové společnosti“ se zabývají expertní týmy, které dokáží napomoci významným způsobem změnit organizační strukturu pouze organizačními změnami a zavedením moderních prvků managementu. Je to velice žádaná služba, která organizaci může zajistit vysněnou prosperitu. Týmová práce je tedy další možností, jak trvale zlepšit procesy v organizaci prostřednictvím motivace pracovníků.

Oblasti, ve kterých se pozitivně projeví efektivní týmová práce:

- Bezpečnost a ergonomie
- Týmová komunikace (interní, externí)
- Vizualní řízení

Postup implementace modelu Týmová práce:

- struktura týmů
- vnitřní struktura týmů
- kooperační vazby mezi týmy
- matice zastupitelnosti
- cíle a jejich rozpad
- ukazatele odměňování
- nástroje finanční motivace
- popisy činností jednotlivých funkcí

Základem Týmové společnosti jsou Pracovní týmy – jednicoví pracovníci se svým mluvčím (vedoucím) a režijní pracovníci, které je možno přidělit k PT. Každý tým, vedoucí týmu, operátor musí mít jasně popsáno, co má dělat, za co zodpovídá. Tento modul je určen pro firmy, které již s týmovou prací začali a chtějí ji dále rozvíjet jako nástroj pro zvýšení produktivity a přidané hodnoty. (HM PARTNERSR, 2019)

2.5 Management

Strategické plánování v oblasti managementu

Strategické plánování má v oblasti managementu svůj nezastupitelný význam. Jedná se o propojení rolí vizionáře s dlouhodobým výhledem a zároveň požaduje zajištění pružných reakcí na aktuální změny v ekonomickém prostředí. Stručně řečeno optimální je kombinace vizionáře s mistrem improvizace. Strategické plánování je proces, kterým se formulují dlouhodobé strategické cíle a strategie celé společnosti nebo její organizační složky tak, aby se naplno využily zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu. Cílem je snížit riziko možné chyby a přivést organizaci do situace, ve které může předvídat změny, odpovídat na ně, změny vyvolávat a využívat je ve svůj prospěch (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2006, str. 185)

Strategické plánování je podle Čáslavové (2007) vedeno posloupností jednotlivých fází:

- Současná situace
- Budoucí prostředí
- Současné možnosti
- Možné směry
- Strategické cíle

Celý proces je veden myšlenkou dosáhnout v budoucím prostředí cílů, které umožní dané organizaci efektivní vývoj. Toho lze dosáhnout pouze zpracováním strategických postupů, které k těmto cílům organizaci vedou. Tyto cíle musí vycházet z vnitřního zdrojového prostředí organizace, z dosažitelných finančních zdrojů a podmínek vnějšího prostředí. Dalším krokem je analýza budoucího prostředí z hlediska předvídatelných rizik a dále pak vyhodnocení svých možností, předností a nedostatků. Analýza současných možností umožňuje stanovit několik různých cílů a variant jejich dosažení. (Čáslavová, 2007, str. 16)

Čáslavová (2007) uvádí, že v případě nahlížení na sportovní výkon jako na zboží je nutné do strategického plánování sportovních organizací implementovat marketingové nástroje – kvalita nabízených sportovních programů, výkonů, služeb, cena, reklama, kvalita personálu (sportovců, klubových funkcionářů atd.).

2.6 Marketingové řízení, marketingový mix

Proces marketingového řízení je komplex mnoha činností. Skládá se z rozboru příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, navrhování strategií, plánování programů, organizování, provádění a kontroly marketingového úsilí. Lze tedy říci, že marketingové řízení vychází z cílů organizace a požadavků trhu. Předcházet mu musí analýza vnitřních i vnějších činitelů ovlivňující činnost organizace a cílevědomé využití nástrojů řízení pro stanovení úspěšné kombinace produktů pro konkrétní trh s úmyslem dosáhnout stanovených cílů organizace. (Kotler, 2001)

Každá organizace by se měla zajímat o svou budoucnost, protože do budoucna logicky směřuje a dříve nebo později se v ní bude nacházet. Vypracováním vhodné strategie pak svou budoucnost může částečně ovlivnit.

Specifickou složkou řízení organizace, která řeší základní problémy jejího fungování, je strategické řízení. Vrcholový management s jeho pomocí integruje organizaci v jeden celek, koncentruje síly organizace, vytváří, upevňuje a zjišťuje systémové vazby mezi jednotlivými činnostmi a útvary za účelem dosažení strategických cílů. (Bělohlávek, 2001)

Kotler (2001) popisuje marketingový mix jako soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu. Marketingový mix se nejčastěji vyskytuje pod označením „4 P“, což značí první písmena níže uvedených anglických slov s upřesněním sledovaných hodnot:

- Product (produkt) - kvalita, design, vlastnost, značka, balení, inovace, záruka aj.
- Price (cena) - určení ceny, slevy, rabaty, doba splatnosti a platební podmínky aj.
- Place (distribuce) - způsob prodeje výrobků, rozhodování o kanálech, pokrytí, sortimentu, lokalitě, zásobách a dopravě
- Promotion (propagace) podpora prodeje, reklama, prodejní síly, public relations, přímý marketing

(Synek & Kislingerová, 2010)

Na všechny čtyři složky marketingového mixu by měl být kladen stejný důraz, žádná z nich by neměla být opomenuta.

Pro zavádění procesů souvisejících s marketingovým mixem byl vytvořen nástroj pro komplexní řízení marketingu ve firmě. Jedním z nejvyhledávanějších je systém CRM. „Za podstatu CRM je považováno myšlení a chování prodávajícího zaměřené na zákazníka s cílem rozvíjet výhodné vzájemné vztahy. Cílem CRM je maximalizovat prospěch (obrat nebo zisk) z každého jednotlivého zákazníka. Proces řízení informací v rámci CRM se zabývá shromažďováním ověřováním a využíváním dat a informací o zákaznících, která získáváme ze všech míst, kontaktů firmy se zákazníky tak, aby mohla firma své zákazníky co nejlépe poznat a vhodným způsobem reagovat. Centrem zájmem firmy je tedy zákazník (Customer) jako externí zdroj dat a snaha řídit (Management) vztah (Relationship) podle jeho hodnoty“. (Kozel 2011, 58)

Podle Lošťákové (2009) firma shromažďuje tyto klíčové údaje o zákazníkovi:

- komplexně obecné údaje o zákazníkovi
- veškeré obchodní vztahy s nimi

- detailní popis průběhu každého kontaktu
- veškeré doplňující údaje s odkazem na zdroje

Podle Kozla (2011) je základní veličinou v CRM zákazník. Z pohledu firmy jsou zákazníci považováni za součást aktiv firmy a marketingové strategie jsou vytvářeny na základě hodnoty zákazníka. CRM systémy obsahují rozsáhlé databáze a přinesly zcela nové možnosti práce s daty a zákazníky.

2.7 Marketing, sportovní marketing

Definice marketingu se většinou uvádí jako koncepce obchodní a výrobní politiky firmy, která obsahuje složky, které mají za cíl dosáhnout maximálního ekonomického efektu:

- průzkum trhu
- plánování
- výrobní program
- propagace

Horáková (2000, 14) uvádí, že marketing je „soubor metod, přístupů a činností, umožňujících efektivně řešit problémy spojené s podnikatelskými aktivitami trhu, je vystaven vlivu změn, souvisejících s vývojem lidské společnosti a jeho myšlení.“

Kunčar (1995) vysvětluje vznik slova marketing z anglického slova market, což v překladu znamená trh, ve kterém se účastní dva hlavní partneři:

- kdo prodává (nabízí)
- kdo kupuje zboží nebo službu.

Marketing působí na trhu jako podpora prodeje zboží jak v současnosti, tak i v budoucnosti. Pomocí marketingových nástrojů musí být za tímto účelem vytvořena taková opatření, která zajistí zájem kupujícího v současnosti, ale i s přesahem do budoucna.

Marketing tedy chápeme jako společenský a řídicí proces, prostřednictvím kterého jedinci a skupiny dosahují svých potřeb, díky tvorby, nabídky a směny výrobků a služeb s ostatními. Potřeby jednotlivců mají různý charakter. Můžeme je tak rozdělit do několika hledisek a skupin:

- individuální a společenské

- zbytné a nezbytné
- hmotné a nehmotné
- současné a budoucí.

Potřeby a požadavky potencialních zákazníků závisí na ochotě zakoupení výrobku či služby a stávají se tak poptávkou. (Kozák a Staňková, 2008)

Smith (2015) uvádí, že sportovní marketing chápeme jako aplikaci konceptů obecného marketingu na sportovní produkty či služby a současně jako propagaci nesportovních produktů a služeb spojené se sportem. Sportovní marketing tak v podstatě naplňuje potřeby a přání zákazníků jako obecný marketing.

„Sportovní marketing je proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.“ (Pitts & Stotlar, 1996, pp. 80)

Marketing se stal nevyhnutelnou součástí řízení sportovních organizací k získávání dalších finančních i materiálních zdrojů pro provozování a rozvoj sportovních aktivit. Marketing ve sportovních organizacích se projevuje velmi podobným způsobem jako v organizacích různých odvětví. Jde o orientaci na zákazníky s cílem určit jejich požadavky a potřeby, podle kterých následně přizpůsobujeme produkty či služby. Současně je nutné brát ohled na konkurenci. Své produkty a služby je nutné dostatečně diferencovat a nabízet „něco“ navíc. Důležité je také dbát na dostatečnou informovanost zákazníka, aby věděl, co a kde se mu dostane. (Čáslavová, 2009)

V aplikované ekonomii sportu a makroekonomických modelech sportovních aktivit se dle Hobzy (2014) využívají externality pro hodnocení pozitivních a ekonomických výstupů sportovních subjektů. Působení pozitivních externalit je považováno za významné na propagaci sportovních výrobků a služeb.

Pozitivní externality ovlivňují:

- životní styl
- kultivují lidský potenciál
- přispívají k pozitivní propagaci země, či regionu

Negativní externality na výstupu působí převážně v oblastech:

- ekologické zátěže

- výdajů spojených s napravováním škod na zdraví
- ostatních vlivů (doping, vítězství za každou cenu aj.).

2.7.1 *Marketing neziskových organizací*

Marketing ziskových a neziskových organizací je postaven na stejném základním pilíři a tím je prodej. Zisková organizace prodává výrobky a služby, potřebné prostředky pro svou existenci a rozvoj získává z prodeje. U neziskových organizací je hlavním cílem marketingu pouze služba zákazníkovi. Konečný spotřebitel služeb neziskové organizace by se měl stát jejím aktivním spolupracovníkem. Neziskový sektor si ke své činnosti potřebuje zajistit vhodnou marketingovou strategii pro vícezdrojové financování své činnosti. Tyto aspekty jsou hlavním rozdílem mezi neziskovým a podnikatelským sektorem. Dalším aspektem neziskového marketingu je celospolečenská prospěšnost a zajištění oboustranně výhodných vztahů. (Vašítková, 2014)

Marketing neziskových organizací musí být tedy zaměřen na „vytvoření, udržení nebo změnu postojů a vztahů cílového publika k organizaci“. (Vašítková, 2014, str. 214)

Marketingový mix neziskových organizací klade většinou velký důraz na výrobek (službu) a obsluhu, ale menší na cenu, reklamu a obal.

Podle Vašítkové (2014) patří mezi nejdůležitější úlohy marketingu neziskového sektoru:

- Analýza trhu – komplexní analýza vnitřního i vnějšího prostředí, která je východiskem pro stanovení cílů a vytvoření SWOT analýzy.
- Segmentace trhu a výběr cílových skupin, se kterými bude organizace komunikovat.
- Vymezení pozice dané organizace vůči konkurenci na trhu.
- Tvorba programu (plánu) pro uspokojování potřeb vybraných cílových skupin podle existujících zdrojů a možností organizace (volba cílů).
- Volba optimální marketingové strategie, tj. využití jednotlivých prvků marketingového mixu služeb k dosažení co nejvíce vytyčených cílů. Tento mix „9P“ zahrnuje produkt, cena, distribuce, komunikační mix, materiální prostředí, proces poskytování služeb, partnerství, nadšení.
- Výběr a výcvik dobrovolníků, kteří budou realizovat program.
- Implementace programů a strategie do praxe.

- Kontrola plnění předem vytyčených cílů a případná korekce odchylek.

2.8 Účetnictví neziskových organizací

Spolky jsou neziskové organizace a zároveň právnické osoby. Každá právnická osoba je podle zákona o účetnictví účetní jednotkou, s tím je spojena povinnost vést účetnictví. Rozsah a způsob vedení účetnictví upravuje Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, Vyhláška č. 504/2002 Sb. a České účetní standardy pro neziskové organizace. Dle výše uvedené vyhlášky vedou neziskové organizace účetnictví v plném rozsahu (podvojně účetnictví). Neziskové organizace, jejichž příjmy nepřekročí tři miliony korun mohou vést účetnictví ve zjednodušeném rozsahu (jednoduché účetnictví).

Účetnictví musí být vedeno tak, aby účetní závěrka sestavená na jeho základě podávala věrný a poctivý obraz o předmětu účetnictví a finanční situaci neziskových organizací. Účetnictví musí být vedeno správně, úplně, průkazně, srozumitelně, přehledně a způsobem zaručujícím trvalost účetních záznamů. Zákon o účetnictví tyto pojmy definuje v § 8 odst. 2 až 6.

Pro potřeby mé diplomové práce se budu dále věnovat zejména jednoduchému účetnictví, protože TOM Krokodýl účtuje v tomto režimu.

Pro jednoduché účetnictví jsou důležité tyto účetní knihy:

- Peněžní deník
- Kniha závazků a pohledávek
- Pomocné knihy – jestliže je pro ně použití (o složkách majetku, pracovně právních vztazích atd.)

Peněžní deník obsahuje nejméně informace o příjmech a výdajích peněžních prostředků v hotovosti a jejich zůstatcích a o příjmech a výdajích peněžních prostředků na účtech u finančních institucí a jejich zůstatcích. Informace se uvádějí v členění příjmů a výdajů, které je potřebné pro zjištění základu daně z příjmů. Peněžní deník dále obsahuje informace o průběžných položkách účtovaných na základě účetních dokladů, o převodech peněžních prostředků v hotovosti na účet a z účtu a mezi účty u finančních institucí.

V knize pohledávek a závazků jsou uvedeny informace o pohledávkách a závazcích z obchodních vztahů, pohledávkách z poskytnutých záloh a půjček, závazcích z přijatých záloh, půjček a úvěrů a ostatních pohledávkách a závazcích.

Informace o dlouhodobém nehmotném a hmotném majetku, finančním majetku, zásobách, oceňovacích rozdílech k nabytému majetku, dalších složkách majetku a závazcích z pracovněprávních vztahů se evidují v pomocných knihách. Pro účetní jednotku je důležité, aby sledovala zvláště příjmy a výdaje, které jsou a nejsou předmětem daně z příjmů. Účetní závěrku provádějí tyto účetní jednotky v souladu se zákonem o účetnictví a po jejím provedení sestavují přehled o majetku a závazcích a přehled o příjmech a výdajích, které jsou přílohou daňového přiznání k dani z příjmů právnických osob. (Štěpánová, 2014)

2.9 Finanční analýza

Finanční analýzu popisuje Jadviščák (2011) jako účinný a mocný produkt, který dokáže s téměř dokonalou přesností předpovídat zdravou finanční stabilitu či nezvratný bankrot firmy. Je nepostradatelným nástrojem pro finanční plánování, vyhodnocování podnikatelských záměrů nebo pro strategické rozhodování. Chce-li firma stavět svůj byznys na reálných a pevných základech, je pro ni finanční analýza důležitým východiskem.

Druhy finanční analýzy:

- Horizontální analýza
- Vertikální analýza

Horizontální analýza

Provádíme ji srovnáváním dvou či více účetních období vedle sebe a hodnotíme meziroční či pololetní vývoj například tržeb za prodej zboží, mzdových nákladů, změnu výše krátkodobých závazků a podobně. Srovnáváme změnu vybraných položek v aktivech, pasivech či výsledovce za dané období.

Vertikální analýza

Pro provádění vertikální analýzy používáme finanční ukazatele.

Mezi hlavní finanční ukazatele patří:

- Ukazatelé rentability
- Ukazatelé likvidity
- Ukazatelé aktivity
- Ukazatelé zadluženosti a koeficient samofinancování

Ukazatelé rentability

Přináší nám základní obraz o efektivitě podnikání. Dokáží nám říci, zda je efektivnější pracovat s vlastními prostředky nebo cizím kapitálem, jak jsme zhodnotili svůj vlastní kapitál v podnikání, a poukazuje na slabé stránky v hospodaření. Mezi základní poměrové ukazatele rentability patří rentabilita aktiv, tržeb, nákladů. Vypočítá se jako poměr zisku ku sledované veličině. Uvádí se v procentech. Jako příklad uvádím:

$$\text{Rentabilita aktiv} = \text{zisk} / \text{celková aktiva} * 100$$

Ukazatelé likvidity

Vypovídají o tom, jak si stojí firma ve vztahu ke svým krátkodobým závazkům; tedy jak rychle je schopna závazky splácet. V praxi používáme nejčastěji ukazatelé běžná likvidita, pohotová likvidita, okamžitá likvidita. Vypočítá se jako podíl určité veličiny ku krátkodobým závazkům. Jako příklad uvádím:

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

Ukazatelé aktivity

Poskytují nám informace o tom, jak efektivně ve firmě hospodaříme se svými aktivy (majetkem, pohledávkami, zásobami ...), jak dlouho v nich máme vázány naše finanční prostředky. Měří efektivnost využití veškerých aktiv ve firmě. Vypočítá se jako podíl tržeb a aktiv. Jako příklad uvádím:

$$\text{Obrat aktiv} = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$$

Ukazatelé zadluženosti a koeficient samofinancování

Přináší informace týkající se úvěrového zatížení firmy. Ukazují nám míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Zde se používají nejčastěji ukazatele celková zadluženost, míra zadluženosti, úrokové krytí. Opakem je koeficient samofinancování, který udává, do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Je vyjádřením finanční stability a samostatnosti firmy, uvádí se v procentech.

Koeficient samofinancování = vlastní jmění / celková aktiva x 100

Výsledek finanční analýzy je do značné míry ovlivněn rozsahem a kvalitou informací, které máme k dispozici. Hlavním zdrojem informací jsou zejména účetní výkazy, tedy výsledovka a rozvaha, případně i výkaz cash flow, pokud ho firma sestavuje. Ke správné analýze nestačí jen informace finanční povahy. Měli bychom pochopit, jak společnost funguje. Takovéto interní nefinanční informace umožní vysvětlit velkou část událostí finančních výkazů. Například výkyv tržeb způsobených změnou poptávky, změnou ceny vstupů, změnou konkurenčního prostředí, odchodem managementu. Pokud analyzujeme vlastní firmu, analýza je daleko přesnější. Znalost prostředí a procesů ve firmě napomohou rovněž při interpretaci výsledků finanční analýzy.

Pro zpracování finanční analýzy jsou zpravidla pro meziroční srovnání vývoje dostatečná data za dvě období, pro rychlou analýzu trendu za tři období. Pro podrobnější analýzu srovnání pěti účetních období. (Jadviščák, 2011)

3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Cílem mé diplomové práce je vypracovat koncepci rozvoje činnosti sportovního oddílu Mažoretky TOM Krokodýl Ostrava, a to na základě vymezení strategických cílů činnosti sportovního oddílu.

Dílčí úkoly práce:

- pojmenovat teoretická východiska z oblasti legislativy sportu, koncepce rozvoje sportu ČR, mažoretkového sportu, managementu, marketingu, finanční analýzy a účetnictví neziskových organizací s využitím odborných zdrojů a literatury
- charakterizovat sportovní oddíl Mažoretky TOM Krokodýl Ostrava
- vypracovat analýzu současného stavu oddílu a SWOT analýzu (činnost, personální zabezpečení, materiální zázemí, hospodaření s finančními prostředky, možnosti externího financování)
- provést empirické šetření – sestavit vhodnou anketu pro získání doplňujících informací, její zpracování a vyhodnocení.
- na základě zjištěných poznatků vypracovat návrh cílů oddílu a návrh koncepce rozvoje jeho činnosti

4 METODIKA PRÁCE

Praktická část mé diplomové práce se opírá o výsledky kvantitativního i kvalitativního výzkumu.

Kvantitativní výzkum je objektivní způsob sběru dat, který vychází z filozofie přírodních věd. Sběr dat probíhá pomocí standardizovaných technik rozhovorů, dotazníků nebo pozorování. Kvantitativní výzkum umožňuje reprezentativní šetření vzorků, které lze zobecnit. Mezi jeho výhody patří relativně rychlý sběr dat a jejich rychlá analýza. Dále poskytuje přesná numerická data a jistotu, že výsledky jsou nezávislé na výzkumníkovi.

Cílem kvalitativního šetření je porozumět sociální realitě, kterou zkoumáme. Účelem je vysvětlit význam sociálních jevů. Zkoumání jde do hloubky a provádí se pomocí delšího kontaktu s terénem. Ke sběru dat používáme nestandardizované techniky. Základními výhodami kvalitativního výzkumu jsou podrobný popis a vhled při zkoumání problematiky. Základní nevýhodou je to, že získaná znalost nemusí být zobecnitelná. Sběr a analýza dat jsou časové velmi náročné etapy a výsledky jsou snadněji ovlivněny výzkumníkem a jeho osobními preferencemi. (Olecká 2010)

Oba přístupy mají ve vědě své nezastupitelné místo a vzájemně se doplňují.

4.1 Sběr, třídění a analýza informací

Pro sběr, třídění a analýzu jsem použil tyto techniky:

- analýza dokumentů
- nestrukturované pozorování a rozhovory
- zúčastněné pozorování
- empirické šetření prostřednictvím ankety
- SWOT analýza

První použitou výzkumnou metodou byl sběr, třídění a analýza dokumentů, písemných materiálů, internetových stránek a odkazů. V dokumentech je vše zaznamenané, a proto mohou být podrobeny analýze. Dalším doplňujícím a zpřesňujícím zdrojem informací pro analýzu a vyhodnocení současného stavu činnosti TOM Krokodýl byly monitoring činnosti, zúčastněné pozorování a nestrukturované rozhovory.

Pro analýzu aktuální situace, související s předčasným ukončováním sportovní činnosti mládeže ve věku 12-15 let, se kterou se TOM Krokodýl v posledních třech letech potýká, jsem zvolil empirické šetření formou ankety.

Dotazníkové šetření patří mezi relativně nepoužívanější metodu k získání dat. Dle Gavora (2000) je dotazník způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí. Podobně Skalková a kolektiv (1983) definují dotazník jako metodu, která sbírání dat staví na dotazování osob a je vhodná pro hromadné získávání dat. Chráska (2007) charakterizuje dotazník jako soustavu předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny, a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně.

Důležitou metodu pro mou práci představuje SWOT analýza.

SWOT analýza je zkratka slov z angličtiny:

S (strengths) = silné stránky

W (weaknesses) = slabé stránky

O (opportunities) = příležitosti

T (threats) = hrozby

Dle Hendla (2014) je základem získaná data rozdělit dle výše uvedených faktorů do čtyř skupin. Díky SWOT analýze můžeme získat kvalitativní informace, které hodnotí vzájemná střetnutí.

Vycházím z předpokladu, že TOM Krokodýl dosáhne úspěchu využitím předností a příležitostí a minimalizuje nedostatky a hrozby. SWOT analýza by měla potvrdit silnou pozici a úspěšnost TOM Krokodýl ve výchově sportovců, avšak také ukázat na nedostatky a možné příležitosti k jejich odstranění. (Hendl, 2014)

5 VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ

Interpretace výsledků je sestavena dle dílčích cílů.

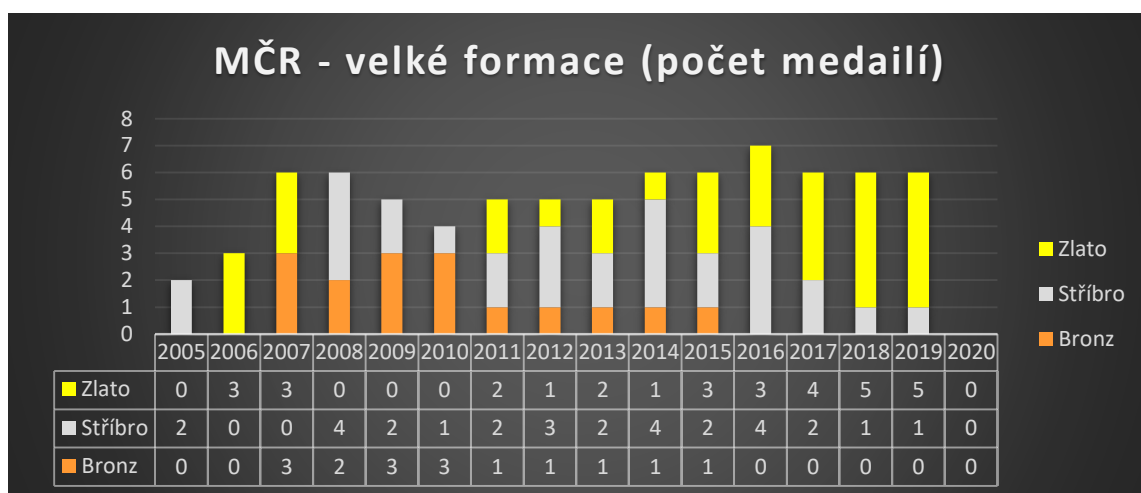
5.1 Charakteristika spolku

TOM Krokodýl Ostrava je úspěšným sportovním oddílem s dvacetiletou tradicí. Specializuje se na mažoretkový sport. Krátce po svém vzniku se propracoval na Evropskou a později i světovou špici tohoto sportu. Tuto vysokou laťku si drží po celou dobu své existence. TOM Krokodýl je opravdovým pojmem v tomto sportovním odvětví, v současnosti udává směr rozvoje mažoretkového sportu.

5.1.1 Historie, tradice a sportovní výsledky spolku

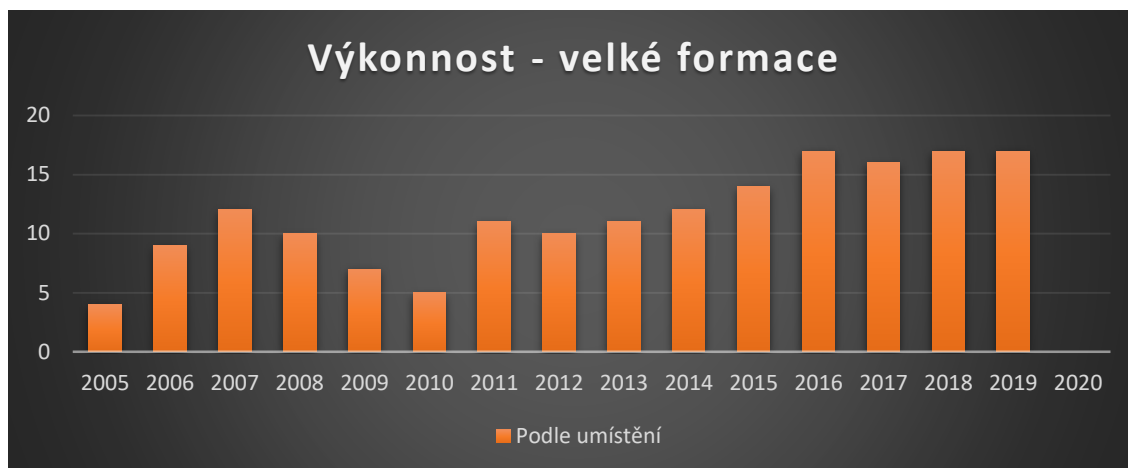
Ostravský sportovní klub TOM Krokodýl vznikl 22.3.2001 transformací činnosti turistického oddílu mládeže na mažoretkový sport. Byla to reakce na nový zájmový trend dětí a mládeže. Dle slov vedoucí oddílu děvčatům již nestačilo tábornické a turistické zaměření. Přišly s nápadem vytvořit mažoretkový tým. Motivací byly dvě patnáctileté členky, které s mažoretkovým sportem měly zhruba dvouletou zkušenost. Jedna z nich je současnou vedoucí oddílu. Oddíl zůstal pobočným spolkem Asociace turistických oddílů mládeže a nechal si i původní jméno TOM Krokodýl. Mnozí by se asi chtěli zeptat stejně, jako jsem se zeptal já. Kde jste vzali trenéra? A odpověď? „U turistických oddílů to není nic zvláštního. Turistické oddíly jsou zvyklé pracovat družinovým systémem. To znamená, že oddíl je rozdělen na družiny (družstva), činnost družiny vede družinový rádce, který zpravidla mívá 12-15 let. Oddílový vedoucí je garantem družinového rádce, na činnost rádce dohlíží a je za ni odpověden. TOM Krokodýl svou mažoretkovou činnost začal vykonávat směle. Nacvičil krátkou skladbu, pořídil si stejnokroj, vyrobil hůlky, přejmenoval družinové schůzky na tréninky, turistické výpravy na soustředění, tábory na jarní a letní sportovní soustředění. Kostra činnosti, dle zhodnocení vedoucí oddílu, vlastně zůstala stejná. „Místo morseovky a turistických značek jsme se učili pracovat s hůlkou, hůlku jsme začali využívat jako pomůcku téměř ve všech hrách, které jsme do činnosti byli zvyklí zařazovat a zařazujeme je dodnes. Hůlka se brzy stala přirozenou součástí života děvčat, něco jako talisman. Brzy jsme začali vystupovat na veřejnosti. Synchron, hezké kostýmy a pěkná děvčata přitahovaly diváky i nové členky. Jezdili jsme na školení, sbírali zkušenosti, rozebírali sestavy zkušenějších oddílů. Za tři roky činnosti

jsme již byli početným týmem, který měl tři soutěžní družstva po 17 děvčatech. V pátém roce činnost se naše nejmladší družstvo probojovalo na mistrovství Evropy a získalo stříbrné medaile. V dalším roce získalo nejmladší družstvo titul Mistr Evropy. Úspěchy začala sbírat, zpočátku jen v malých formacích, i starší děvčata v kategoriích juniorky a seniorky. Časem jsme se staly obávanými konkurenty ve všech věkových kategoriích. Probojovali jsme se na špici české, evropské i světové úrovně v mažoretkovém sportu. S hrdostí se mohou pochlubit, že TOM Krokodýl je pojem ve svém sportovním odvětví, v současnosti udává směr rozvoje mažoretkového sportu.“



Obrázek 1. Počet získaných medailí na MČR, velké formace. Vlastní tvorba.

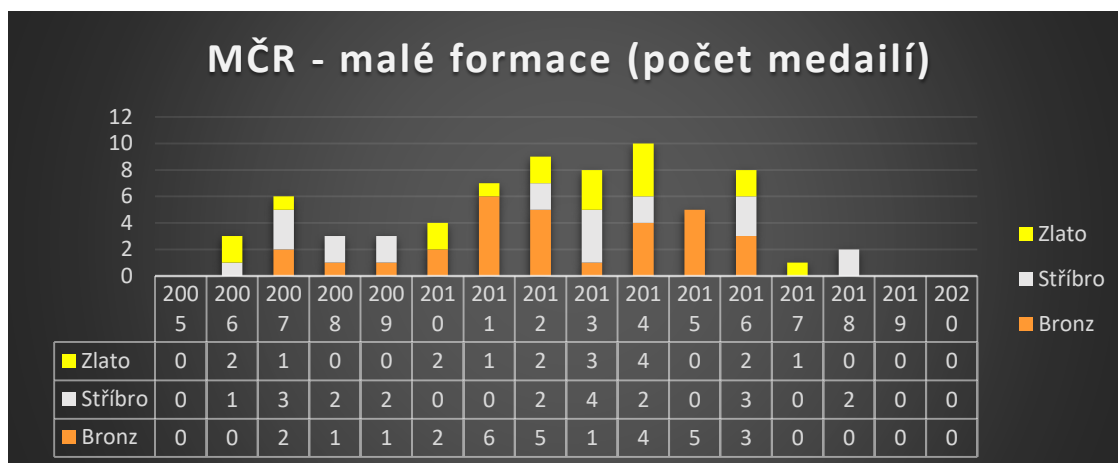
Pro zajímavost jsem sestavil graf úspěchů oddílů, který dokazuje pohyb TOM Krokodýl na špici mažoretkového sportu v ČR. Za povšimnutí stojí nejen počet získaných medailí, ale také postupný vzestup výkonnosti. Zisk zejména zlatých medailí v posledních pěti letech svědčí o dominantním postavení. Tato skutečnost je zdokumentována rovněž v následujícím grafu.



Obrázek 2. Výkonnost velké formace. Vlastní tvorba

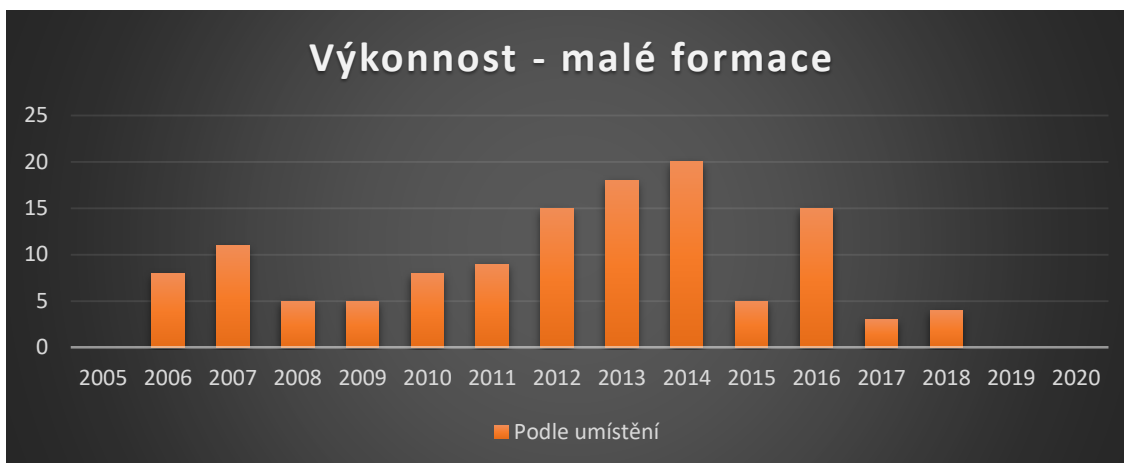
Osa y znázorňuje celkovou bodovou hodnotu získaných medailí, kdy zlatá medaile je ohodnocena třemi body, stříbrná dvěma a bronzová jedním bodem. Rok 2020 byl nesoutěžním rokem, mistrovství neproběhlo z důvodu pandemických opatření.

Oblíbenou disciplínou jsou u děvčat sólo formace a mini formace. Výsledky znázorňuje následující graf.



Obrázek 3. Počet získaných medailí na MČR, malé formace. Vlastní tvorba.

Počet soutěžících v těchto disciplínách vedení oddílu záměrně snižuje. Důvodem je silná rivalita, mezi děvčaty a zejména rodiči. Nicméně i v těchto netýmových disciplínách potvrzují soutěžící svou sportovní úroveň.



Obrázek 4. Výkonnost malých a mini formací. Vlastní tvorba.

K vyhodnocení záměru záměrného snižování počtu soutěžících v malých a mini formacích se vrátím v návrhu koncepce TOM Krokodýl

5.1.2 Členství TOM Krokodýl v asociacích

Jak už jsem dříve zmínil TOM Krokodýl je členem Asociace turistických oddílů mládeže ČR (dále jen ATOM ČR), je jejím pobočným spolkem. Toto členství je spjato nejen s historií oddílu, ale i využíváním tradic skautingu, se vztahem k přírodě a k tzv. čistým radostem života. Zastřešující organizace se o své pobočné spolky opravdu stará. Dle sdělení vedoucí oddílu se jedná o profesionální přístup. ATOM ČR zajišťuje pojištění účastníků akcí pobočných spolků, vzdělávání členů i vedoucích, stará se o dotační prostředky na volnočasové, táborové i vzdělávací aktivity, má síť turistických chat k využití svých členů, pořádá zajímavé akce. Zřejmě je to radost být členem takové asociace.

TOM Krokodýl je registrovaným členem sportovních asociací, české asociace Czech Majorettes association (dále jen CMA) a světové federace World Majorettes Fderation (dále jen WMF). Toto členství umožňuje účastnit se všech důležitých mistrovských soutěží v mažoretkovém sportu. Ještě nedávno patřil oddíl do dvou českých a dvou světových asociací. Dle sdělení vedoucí TOM Krokodýl se zejména na základě rozdílného postoje k zařazování nebezpečných akrobatických prvků do sestav původní asociace rozdělila do dvou. Několik let oddíl dokázal najít kompromis při sestavování choreografií, tak aby vyhověl pravidlům obou asociací. Děvčata získávala více zkušeností, protože se účastnila dvojnásobného počtu soutěží než děvčata jiných týmů.

Navíc se setkávala s větším množstvím konkurenčních týmů. Vzhledem k časové a finanční náročnosti a častému souběhu termínů mistrovství jednotlivých asociací se vedení oddílu rozhodlo pro členství pouze v jedné národní a jedné světové asociaci. Zvolilo asociaci, která má více zahraničních členů, při soutěžích je tedy zajištěna opravdu světová konkurence.

5.1.3 Skladba činnosti spolku

Činnost TOM Krokodýl má široký záběr a lze ji rozdělit do těchto skupin:

- tréninková sportovní činnost
- reprezentace na soutěžích
- reprezentace na veřejnosti
- motivační volnočasové aktivity
- výchova a zdělávání trenérů a asistentů, metodika
- práce s nováčky
- realizace projektů
- spolupráce s alzheimer centrem
- spolupráce s rodiči
- šití kostýmů
- provoz tréninkového centra

Tréninková činnost probíhá pravidelně dvakrát týdně po dvě hodiny u každé věkové kategorie. Trénink obsahuje fyzickou přípravu, taneční, baletní a gymnastickou přípravu, práci s náčiním, nácvik choreografií. Časová dotace na pravidelných trénincích nestačí, proto zhruba 1x za tři týdny probíhají víkendová soustředění, dle potřeby i častěji. Důležitou součástí tréninkové strategie jsou týdenní sportovní soustředění v průběhu jarních a letních prázdnin. Trénink připravuje a vede trenérka s asistentkou. Taneční, baletní, či gymnastickou přípravu trenér specialista.

Motivačním prvkem pro sportovce jsou soutěže, které jsou zároveň motorem pro výkonnost sportovců. Soutěžní rok obsahuje oddílové soutěže a nepostupové soutěže, které představují víceméně generálku před seriálem soutěží mistrovství české republiky v mažoretkovém sportu, mistrovstvím Evropy a mistrovstvím světa, evropskou Grand Prixe, případně open mistrovství jiných zemí. Soutěží se v disciplínách velké formace, malé formace a mini formace. Každá věková kategorie soutěží ve dvou disciplínách

ve velké formaci, kterou představuje pódiová skladba a pochodové defilé. Zkušené sportovkyně dále v mini formaci a mimořádně nadaná děvčata v malé formaci sólo, duo, trio. Každé soutěžní kategorii musí trenérka připravit průměrně 8 choreografií. Počet soutěží, ve kterých si děvčata mohou změřit síly, se ročně pohybuje kolem 8. Na každé soutěži sportovkyně soutěží minimálně ve dvou disciplínách velké formace, nadané sportovkyně se utkávají při jedné soutěži zhruba pětkrát.

Reprezentace na veřejnosti představují vystoupení při různých příležitostech, gala přehlídky, účast na festivalech doma i v zahraničí. Tato část činnosti slouží nejen k propagaci, ale i k doplnění tréninkové strategie oddílu. Děvčata se zde učí vystupovat na veřejnosti, získávají jistotu a zvykají si na výkony před publikem. K propagaci činnosti oddílu slouží rovněž dvě vývěsní skřínky umístěné na sídlišti Ostrava Dubina, webové stránky a sociální sítě.

Oblíbenou složkou činnosti oddílu jsou motivační volnočasové aktivity. Je to důležitá aktivita, která vytváří dobrou atmosféru mezi členy. Vznikají kamarádské vazby napříč sportovními družstvy. Děvčata mají společné zážitky z her mezi tréninky na soustředění, učí se naslouchat přírodě, vyzkoušejí si spaní pod širákem, vařit v kotlíku, rozdělat oheň, přišít knoflík, ozdobit si kostým apod. Nejen to, u děvčat se pěstuje samostatnost, sebeobsluha v oblékání, česání, péče o osobní věci, nezávislost na nepřítomnost rodičů. Zvyšuje se tak pocit komfortu a sebejistota v kolektivu.

Výchova a vzdělávání trenérů je založena na principech výchovy trenérů v turistických oddílech mládeže a jiných dětských hnutích. Trenéry si oddíl vychovává ze svých vlastních členů. Organizační schopnosti a vrozený pedagogický takt se projeví u děvčat neformálně při hrách, soutěžích a aktivitách, kdy je jim dáván prostor být jednorázově vedoucím soutěžních družstev na táborech a soustředěních. Postupně se zapojují do organizace volnočasového programu. Dalším stupněm je již role malého asistenta trenéra, který se stává součástí tréninku družstev mladších kategorií a postupně z něho vyrůstá nebo také nevyrůstá trenér. Pro trenéry a asistenty jsou připravovány semináře, metodická videa, odborná školení. Ve zkratce lze říci, že tento způsob výchovy budoucích trenérů funguje jako perpetuum mobile. Kromě výchovy vlastních trenérů, jsou vyhledáváni rovněž trenéři specialisté pro gymnastiku, balet a pohybovou průpravu.

Péče o nováčky je důležitou složkou činnosti oddílu. Náborové akce jsou směřovány vesměs na září. Nábor probíhá několika formami: formou informací

podávaných rodičům prostřednictvím škol a školek, inzeráty na sociálních sítích, webových stránkách, živou akci „Krokodýl v ulicích“ s putovními vystoupeními po frekventovaných místech a rozdáváním plakátků divákům a kolemjdoucím. Přípravky mají tréninky 2x týdně. Jejich jednoduché choreografie jsou zařazovány do programu vystoupení zkušených týmů při prezentaci na veřejnosti. Přípravky se účastní motivačních volnočasových aktivit, do činnosti jsou vtahováni rodiče, aby poznali chod oddílu.

TOM Krokodýl se věnuje projektové činnosti. Realizuje projekty, na které se jim podařilo získat spolufinancování partnerů. Dotace pravidelně získává z veřejných zdrojů od statutárního města Ostrava, městského obvodu Ostrava jih, zastřešující organizace ATOM ČR a nadačního fondu Vítkovice Steel. Do projektové činnosti je zapojována i mládež, pět let se děvčata podílela na projektech iniciativy mládeže, které musela vymyslet, zrealizovat a vyúčtovat.

Spolupráce s Alzheimer centrem je charitativní činnost oddílu. Náplní jsou vystoupení, výstavy fotografií, výroba dárečků a psaní dopisů zdravotně postiženým klientům.

Dle slov vedoucí oddílu, vedení TOM Krokodýl hledá optimální spolupráci s rodiči. Rodiče zve pravidelně na neformální vystoupení dětí po soustředěních. Na těchto setkáních mají rodiče možnost vidět posun nácviku choreografií, mohou porovnat výkonnost svého dítěte s ostatními členy týmu, jsou jim předávány informace takřikajíc face to face. Informace o akcích dostávají rodiče písemně na „lístečcích“ posílaných po dětech, mailem a formou SMS. Vedení oddílu si je vědomo, že účast dětí závisí na rodičích, většinou je na tréninky vozí autem.

Specialitou oddílu je šití a zdobení kostýmů ve vlastní režii. Látky a ozdoby na kostýmy hradí oddíl. Kostýmy šijí trenérky a rodinní příslušníci. Do zdobení jsou zapojována starší děvčata, u mladších týmů rodiče. Kostýmy jsou majetkem oddílu.

Od ledna 2020 získal oddíl budovu bývalé mateřské školy. Budovu svépomocně upravil a vybavil pro tréninkovou činnost a vzdělávání, část budovy slouží jako zázemí oddílu a skladovací prostory. Budova byla z důvodu pandemie v ostrém provozu pouze čtvrt roku. Plánované aktivity pro veřejnost nebylo možno realizovat.

5.1.4 Lidské zdroje

Téma lidské zdroje budu řešit ve 2 liniích.

- členská základna
- management

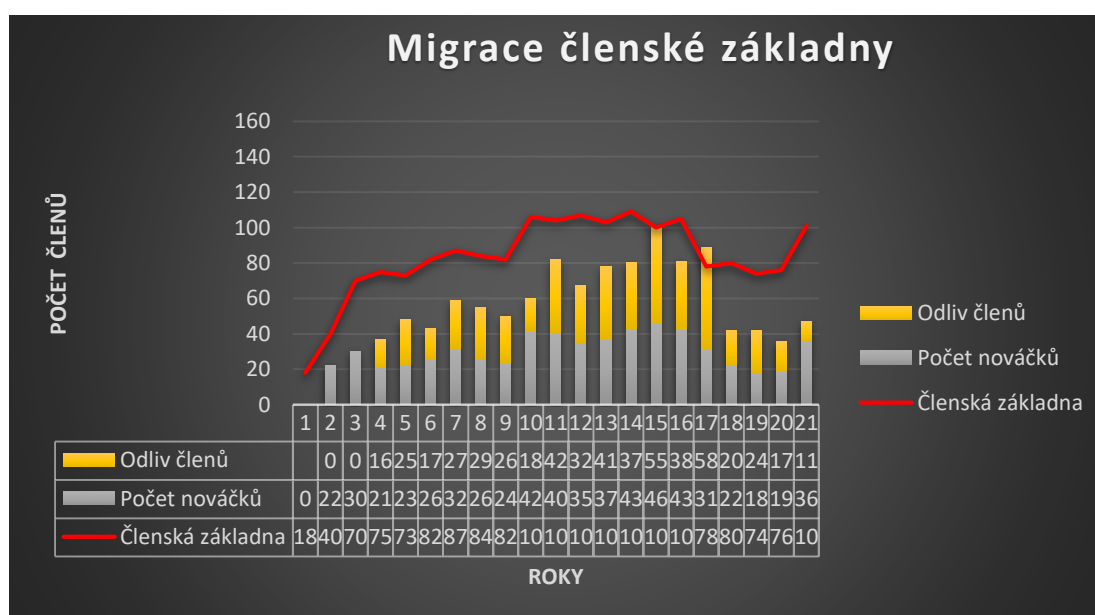
Členskou základnu tvoří děvčata ve věku 3–20 let, průměrný roční počet členů za celé období existence je 87 dětí a mládeže. Členové jsou rozděleni dle věku a výkonnosti do týmů. Přehled včetně reprezentace v soutěžích je uveden v tabulce.

Tabulka 1. - *Týmy dle členění věku*

Sportovní kategorie	Věk	Název týmu	Úroveň mistrovské soutěže		
			ČR	Evropa	Svět
Mini kadetky	5 - 7	Krokodýlčata	*	*	
Kadetky	8 - 11	Mláďata	*	*	*
Junirky	12 - 14	Krokodýlek	*	*	*
Seniorky	15 - 20	Krokodýl	*	*	*

Přípravky	Věk	Název týmu	Úroveň soutěže
Děti	3 - 5	Mini Krokodýlčata	Nepostupové soutěže
Kadetky	9 - 15	Mini Mláďata	Nepostupové soutěže

Na základě dokumentů, zejména výročních zpráv a registračních listů jsem zpracoval tabulku o vývoji členské základny. Sledoval jsem počet členů, počet nováčků a odliv členů.



Obrázek 5. Migrace členské základny. Vlastní tvorba.

Z tabulky je zřejmé, že členská základna odpovídá úspěšnosti oddílu. Do roku 2016 má víceméně rostoucí tendenci. Tato rostoucí tendence je zajištěna péčí o nováčky, novým členům věnuje oddíl mimořádnou pozornost. Je velice těžké obstát v konkurenci nabídek ostatních sportů a získávat nové členy. Přílivem nových členů je početně vyrovnáván každoroční odliv.

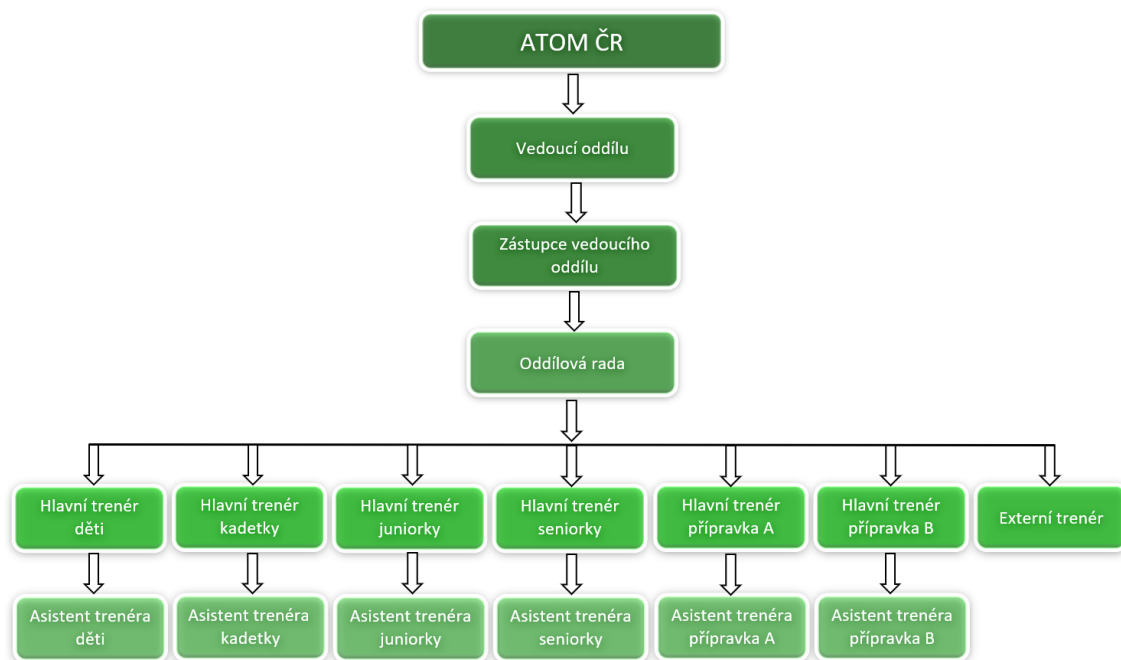
K výrazné změně dochází v roce 2015. Tento rok můžeme označit jako zlomový rok. S aktivní činností často hromadně končí sportovkyně věku 12 let a starší. Od roku 2017 je oddíl schopen sestavit jen jednu formaci z nejvyšších věkových kategorií a to buď juniorky (12-14 let) nebo seniorky (15-20 let). V předešlých letech se mu dařilo obsadit všechny věkové kategorie. Tento odliv členů představuje pro budoucnost TOM Krokodýl velké nebezpečí. Hrozí existenční problém. Návaznost činnosti staví na výchově trenérů ze svých členů. Jak se k problematice odchodu děvčat ve věku 12-14 let postavit, bude předmětem výzkumu formou dotazníkového šetření.

Management

TOM Krokodýl je pobočný spolek nadřazeným spolkem je Asociace TOM ČR (dále jen ATOM ČR). Nejvyšším orgánem ATOM ČR je sněm vedoucích jednotlivých pobočných spolků. Jednou za pět let je sněm volební, kde se volí předsednictvo (vedení spolku) a revizní komise. Oddíl může využívat výhod, které zastřešující organizace nabízí. Je to zejména pojištění, využívání turistických chat pro činnost, vzdělávání, dotační politika. Zastřešující spolek je zároveň pro oddíl kontrolním orgánem, a to v oblasti spravování majetku ATOM ČR a financí získaných prostřednictvím dotací.

TOM Krokodýl má svou právní subjektivitu, statutárním orgánem je vedoucí oddílu a jeho zástupce. Za oddíl mohou všichni tři jednat, podepisovat a vystupovat samostatně. Jsou jmenováni na dobu neurčitou. Za svou činnost odpovídají zastřešující organizaci.

Důležitou řídicí a organizační jednotkou TOM Krokodýl je oddílová rada, kterou tvoří šestičlenný tým hlavních trenérů družstev. Trenérský tým je u každého družstva tvořen hlavní trenérkou a trenérkou, jedním až dvěma asistenty trenéra. Dále externistou pro baletní či gymnastickou průpravu. Jak už bylo výše uvedeno, trenéři a asistenti vyrostli z bývalých sportovců oddílu.



Obrázek 6. Organizační struktura. Vlastní tvorba.

Personální zabezpečení

Interní pracovníci TOM Krokodýl pracují na bázi dobrovolnosti. Nejsou tedy za svou práci finančně odměňováni. Funkce jsou kumulované. Externí pracovníci jsou specialisté na pohybovou přípravu – trenér gymnastiky, baletu, tance.

Manažerskou funkci plní vedoucí a zástupce vedoucí oddílu, jsou odpovědní za chod celého oddílu, důležitou řídicí a organizační jednotkou je již výše zmíněná oddílová rada. Dalším stupeň řízení představují hlavní trenéři soutěžních a přípravných družstev. Jednotlivé činnosti jsou rozděleny takto:

Vedoucí oddílu má ve své gesci: komunikaci a spolupráci související s nadřazeným spolkem ATOM ČR, projektovou činnost, ekonomické záležitosti včetně vedení účetnictví, správní záležitosti tréninkového centra, komunikaci s partnery.

Zástupce vedoucí oddílu se stará o sportovní úsek, marketing, vzdělávání, spolupráci s rodiči.

Oddílová rada projednává strategické cíle spolku, podílí se na řešení koncepčních úkolů, na zpracování celoročních a měsíčních plánů práce a činnosti oddílu, vykonává kontrolní činnost, vyjadřuje se k ekonomickým záměrům oddílu.

Hlavní trenéři řídí a organizují práci trenérů a asistentů trenérů, úzce spolupracují s externími trenéry. Externisté představují výjimku, pracují na dohodu o provedení práce.

5.1.5 Analýza materiálního vybavení

TOM Krokodýl má ke své činnosti velmi dobré materiální podmínky. Za úplatu může využívat majetek nadřazeného spolku ATOM ČR, jedná se zejména o turistické chaty a ubytovny. Do pronájmu má k užívání svěřen městským obvodem Ostrava jih objekt bývalé mateřské školy, které si přebudoval na tréninkové centrum. K rozšíření sportovních možností využívá formou pronájmů tělocvičny tří okolních základních škol. Za dobu své dvaceti leté existence postupně získal širokou škálu sportovního vybavení.

Pro přehlednost rozdělím toto vybavení do oblastí

- tréninkové centrum
- sportovní náčiní a pomůcky
- další vybavení

Tréninkové centrum

Tréninkové centrum je objekt bývalé mateřské školy, vlastními silami přebudovaný na potřeby oddílu. K činnosti tak TOM Krokodýl získal jedinečné zázemí. Taneční sál se zrcadlovou stěnou, multifunkční hernu s odpruženou molitanovou sportovní plochou, školící místnost s možností projekce a konání vzdělávacích aktivit pro dvacet osob, síň slávy, sklad, kuchyňku, šatny. Nábytek všech místností v tréninkovém centru, zrcadlová stěna a odpružená molitanová plocha byly získány zejména formou darů neupotřebitelného majetku Ostravské univerzity, škol a školek statutárního města Ostrava, polikliniky Ostrava Poruba. Darované vybavení bylo vlastními silami upraveno, tak aby bylo funkční a působilo vkusně.

Sportovní náčiní a pomůcky

Mezi základní vybavení pro gymnastickou a baletní přípravu patří, jak již bylo výše uvedeno, zrcadlová stěna a odpružená molitanová podlaha. Dále kladina, dvě velkoplošné air žíněnky, gymnastický válec. Pro cvičení celých družstev jsou k dispozici mažoretkové hůlky, trhánské, posilovací míče, bedýnky, kostky, švihadla, gumy, molitanové kostky, sada pomůcek pro stavbu překážkové dráhy.

Další vybavení

50 párů mažoretkových kozaček, 50 ks sportovních teplákových souprav, 17 sad kostýmů pro dvaceti členná družstva, 10 sad kostýmů pro sedmičlenná družstva, 2 sady sportovních reprezentačních triček, 23 ks kostýmů pro sólistky.

Sportovní pomůcky jsou k dispozici pro tréninky v úložném prostoru v předsálí. Výstroj je přehledně uskladněna ve skladu vytvořeného z prostorů spojovací chodby, vybaveného policovým a závěsným systémem.

5.1.6 Analýza hospodaření s finančními prostředky

Jak již bylo výše zmíněno neziskové organizace, jejichž příjmy nepřekročí tři miliony korun, mohou vést účetnictví ve zjednodušeném rozsahu, lidově řečeno vedou jednoduché účetnictví. TOM Krokodýl je spolkem, který na příjmy v částce tři miliony zdaleka nedosáhne a zvolil si možnost vést jednoduché účetnictví.

Jednoduché účetnictví vede evidenci příjmů a výdajů. K dispozici je peněžní deník, který obsahuje informace o příjmech, výdajích a zůstatcích peněžních prostředků v hotovosti a dále o příjmech, výdajích a zůstatcích peněžních prostředků na účtu vedeném u České spořitelny. Peněžní deník dále obsahuje členění příjmů dle jednotlivých druhů příjmů a výdajů v podrobném členění. Dále jsou odděleny a vedeny příjmy o dotacích a táborech, které musí striktně dodržet nulovou ziskovost.

Vzhledem k účetním záznamům, které mám k dispozici, provedu rozbor příjmů a nákladů a provedu horizontální analýzu. Protože potřebuji podrobnější výsledky, provedu analýzu za pět období. Dále se pokusím vypočítat soběstačnost.

TOM Krokodýl je neziskovou organizací. Mažoretky jsou týmovým sportem, který potřebuje, aby se přípravy i reprezentace na soutěžích účastnili všichni sportovci, a to bez rozdílu finančních možností rodin. Tyto skutečnosti ovlivňují finanční strategii a strategii sestavení finančního plánu vedení oddílu.

Příjmy

Příjmy dotčeného spolku tvoří:

- členské příspěvky
- dotace a granty

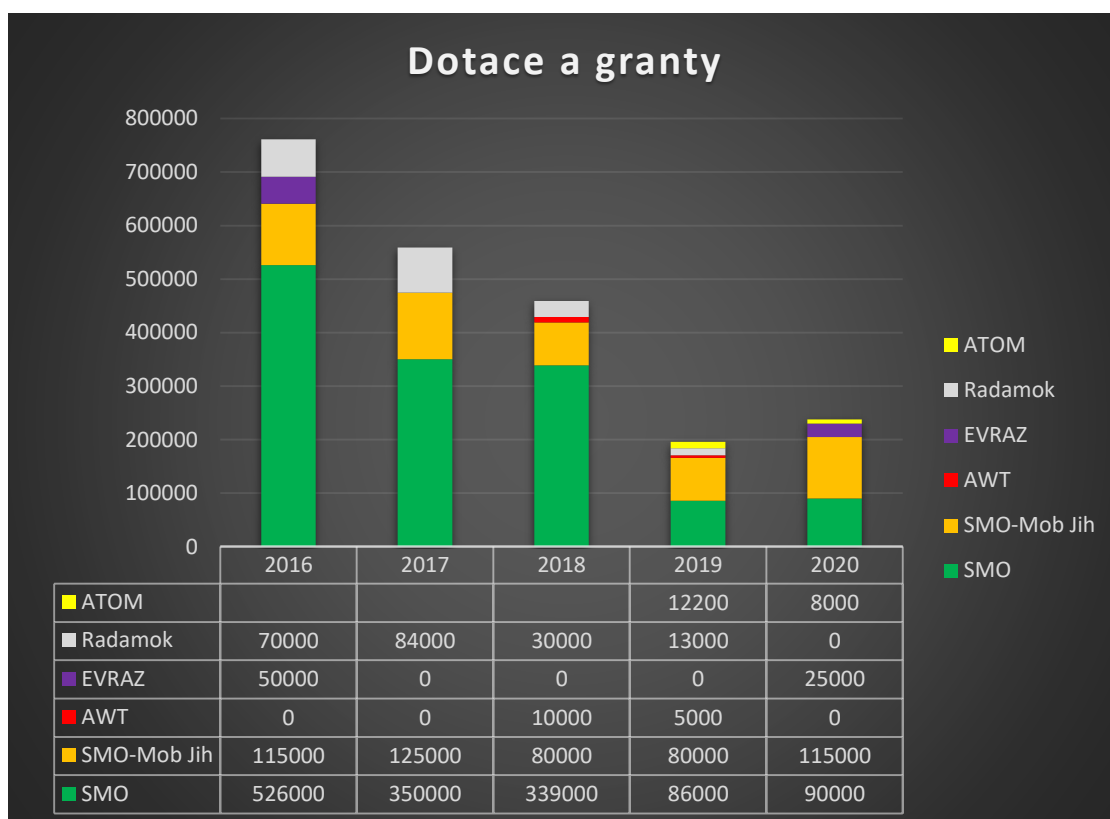
- podíl rodičů na nákladech táborů a soutěží
- příjmy za vystoupení
- příjmy z prodeje kostýmů
- příjmy z nájmu prostor Tréninkového centra

Členské příspěvky

Výše členských příspěvků se ve sledovaném období 2016 až 2020 nezměnila. Roční příspěvky u sportovních reprezentantů činí čtyři tisíce korun ročně, u děvčat z přípravek 2 tisíce korun ročně. Tyto příspěvky garantují děvčatům zapůjčení sportovního náčiní hůlky a trásní, zapůjčení kostýmů a kozaček pro soutěžní sezónu, platbu registračních a akreditačních poplatků, úrazové pojistné.

Dotace a granty

Pro přehlednost jsem zpracoval graf znázorňující dotační politiku vedení TOM Krokodýl za sledované pětileté období. Z grafu je zřejmé, že hlavní část příjmů tvoří dotace z veřejného sektoru, konkrétně ze statutárního města Ostrava (dále jen SMO) a městského obvodu Ostrava-Jih, dotace spolků pro děti a mládež a od nadací podniků sídlících na území SMO a kraje. Dotační politiku lze hodnotit jako jednotvárnou, za celé sledované období využil oddíl šest poskytovatelů. Mezi stálé poskytovatele patří územní celky, což je obvod a město, u ostatních poskytovatelů se úspěšnost získání prostředků na realizaci projektů střídala v rozmezí 3-5 poskytovatelů za jednotlivá léta.

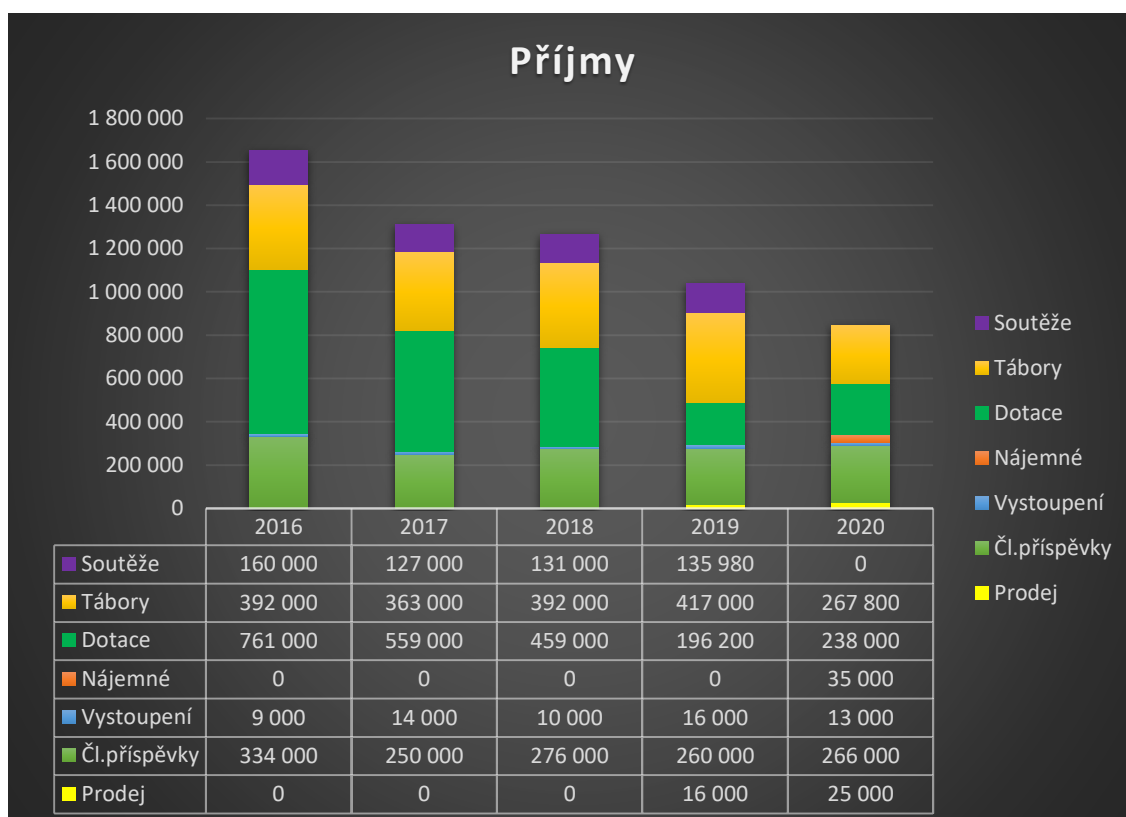


Obrázek 7. Získané dotace a granty za období 2016-2020. Vlastní tvorba.

K zásadnímu poklesu dotací došlo ze strany SMO. Tato změna se odráží ve změně politického spektra v zastupitelstvu města v souvislosti s volebním obdobím. Je zřejmé, že by se mělo vedení oddílu orientovat i na další dotační možnosti, například kraj, ministerstvo školství, mezinárodní projekty přeshraniční spolupráce.

Celkovou strukturu příjmů znázorňuje následující graf. Příjmy za tábor se shodují s cenou poukazů na jarní a letní tábor po odečtení části dotací určených pro táborovou činnost. Podobně je tomu u příjmů na soutěže, které tvoří náklady na reprezentaci na soutěžích po odečtení dotací určených na soutěže. Nově se mezi příjmy objevují příjmy za nájemné hrazené nájemci tréninkového centra a prodej kostýmů. Symbolickou výši příjmů tvoří příjmy za vystoupení děvčat na kulturních a sportovních veřejných akcích.

Z níže uvedeného grafu je zřejmé, že výše příjmů postupně klesá. Za sledované období pěti let klesla zhruba o polovinu, což znamená 800 tisíc korun. Citelné snížení směrem dolů, které představují částku 350 tisíc korun je viditelný při porovnání příjmů v roce 2016 a 2017, zrovna tak při porovnání roku 2018 a 2019. Vedení oddílu bude muset hledat, jak již bylo výše řečeno, nové zdroje příjmů, aby zamezil dalšímu poklesu příjmů.

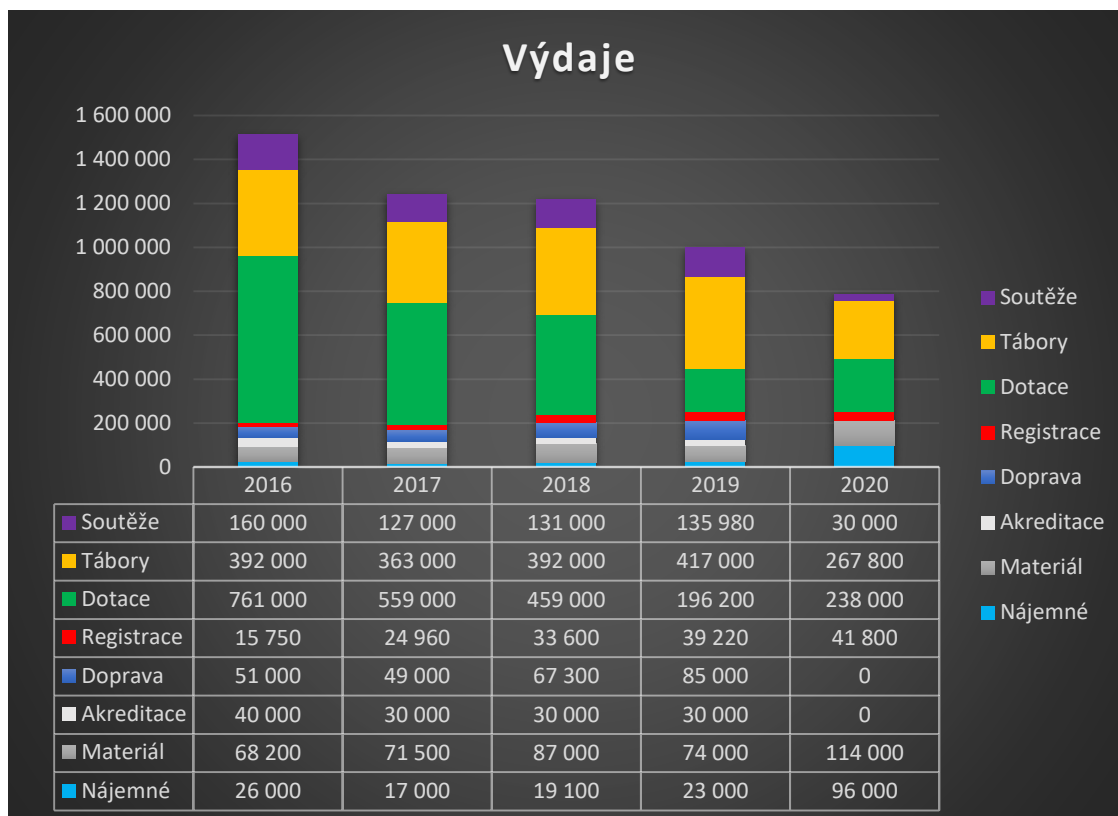


Obrázek 8. Struktura a výše příjmů za období 2016-2020. Vlastní tvorba.

Výdaje

Výdaje dotčeného spolku tvoří:

- výdaje na vyúčtování táborové činnosti
- výdaje na realizaci projektů
- výdaje na soutěže
- registrační poplatky
- akreditační poplatky
- doprava sportovců
- materiál
- nájemné



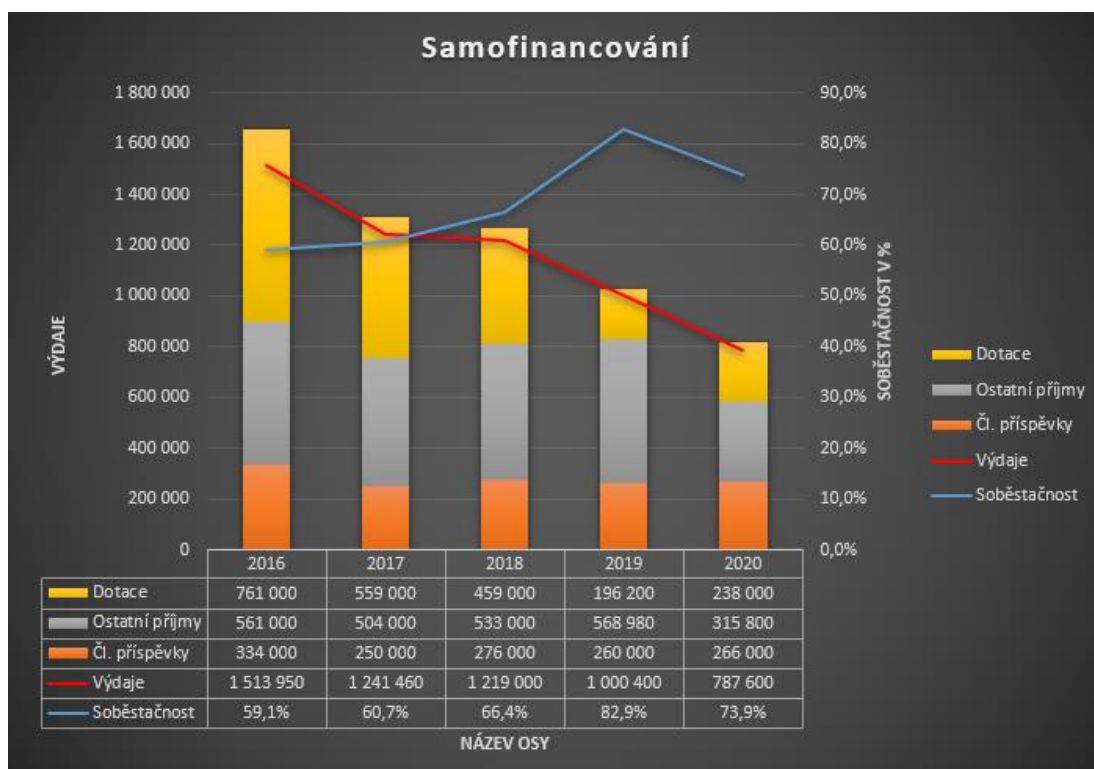
Obrázek 9. Struktura a výše výdajů za období 2016-2020. Vlastní tvorba.

TOM Krokodýl je nezisková organizace. Akce, na které oddíl získá dotaci z veřejných prostředků musí být neziskové. Z tohoto důvodu se příjmy musí rovnat výdajům. Pro naši potřebu jsme proto zvolili takovou strukturu výdajů, ze které je patrná povinnost vyúčtovat příjmy u dotací a táborevé činnosti do nuly. Výdaje u položek dotace a táborevá činnost se rovnají příjmům, jedná se o vyúčtování získaných dotací a příspěvků na tuto činnost. Zbývající položky představují výdaje, které byly hrazeny v uvedeném členění z příspěvků rodičů.

Z výše uvedeném grafu je patrný pokles výdajů. Oddíl nemohl více utracet, než přijal. V této chvíli vyvstává otázka, zda nedošlo vlivem tak významného poklesu příjmů ke snížení úrovně poskytovaných služeb oddílu.

Koeficient samofinancování

Zajímavým ukazatelem je koeficient samofinancování. Je to podíl celkových příjmů snížených o dotace k celkovým výdajům a násoben 100. Uvádí se v procentech. Udává, do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Je vyjádřením finanční stability a samostatnosti organizace.



Obrázek 10. Koefficient samofinancování. Vlastní tvorba.

Výše uvedený graf obsahuje sloupce příjmů v hrubém členění na příspěvky, dotace, ostatní příjmy. Červená křivka uvádí výdaje. Výše výdajů zhruba kopíruje výši příjmů, což je pro neziskovou organizaci typické. Modrá křivka vyjadřuje, do jaké míry TOM Krokodýl pokrýval potřeby ze svých zdrojů. Paradoxně, ale logicky, se snižováním příjmů z dotací rostla jeho samostatnost. Hlubší analýzou příjmů lze vysledovat, že vedení klubu se sice snažilo získávat nové zdroje prodejem starých kostýmů, pronájemem prostor tréninkového centra a vystoupeními, ale na celkový propad příjmů tyto aktivity neměly zásadní vliv. Analýza výdajů ukazuje, že z dotací již nebylo možné pokrývat položky, tak jak byl oddíl zvyklý. Tato skutečnost se projevila zejména na dopravě, nájemném a spotřebě materiálu. Výdaje v roce 2020 jsou zkresleny pandemickými opatřeními, nekonaly se soutěže, letní tábor se konal v příměstském režimu.

5.2 Interpretace výsledků empirického šetření

V této kapitole budu prezentovat výsledky empirického šetření provedeného prostřednictvím ankety. Cílem ankety bylo zjistit, proč předčasně končí s aktivní

sportovní činností děvčata ve věku 12-14 let. Pro oddíl je tato skutečnost nebezpečná z hlediska kontinuálního udržení sportovních výsledků v navazujících kategoriích a zároveň souvisí s existenčním problémem oddílu. Z děvčat v tomto věku jsou vybírání talenti s vrozeným pedagogickým taktem do funkcí asistentek trenérů a později trenérů jednotlivých družstev. Rád bych zjistil, zda děvčata později svého rozhodnutí nelitovala, zda by se po oslovení nerozhodla vrátit k aktivní sportovní činnosti nebo k vykonávání práce asistentky trenéra či nějaké z manažerských funkcí. Anketu jsme rozdělili na čtyři části. V první části jsem chtěl zjistit délku aktivního zapojení do sportovní činnosti a vztah k identitě oddílu. Druhá část byla věnována tréninkové aktivitě a k doprovodným volnočasovým aktivitám, které oddíl pravidelně do programu zařazuje. Třetí se týká důvodů ukončení činnosti v oddíle. Závěrečná část se snaží vysledovat zájem, způsob a možnosti získání členů zpět ke spolupráci.

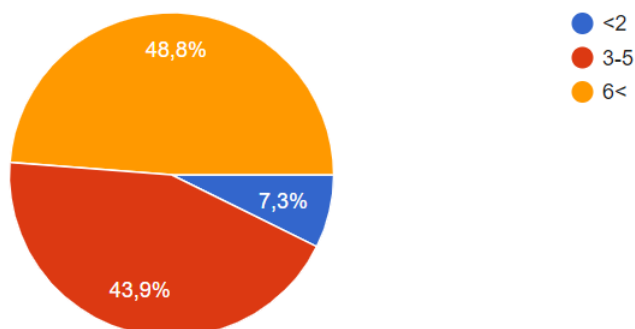
Anketa obsahovala celkem 12 otázek, které jsem sestavil tak, aby při vyhodnocení bylo jasné, jak stará děvčata odpovídala, jak dlouho po ukončení aktivní činnosti odpovídala, co je vedlo k odchodu, zda by se do oddílu vrátily, kdyby je někdo oslovil a zda mají kladný vztah k oddílu. Anketa byla vytvořena pomocí google formuláře a vystavena na webových stránkách a facebooku TOM Krokodýl. Získal jsem celkem 41 respondentek. Výsledky anketního šetření uvádím níže.

Výsledky 1. části – délka aktivního zapojení do sportovní činnosti

Do anketního šetření se převážně přihlásily bývalé členky oddílu s dlouholetým působením z čehož lze usoudit, že činnost oddílu dobře znají a dodnes na ni vzpomínají. Vyšší věková hranice 19 a více let vypovídá o tom, že odpovědi lze považovat za relevantní.

Kolik let jsi byla aktivní členkou TOM Krokodýl?

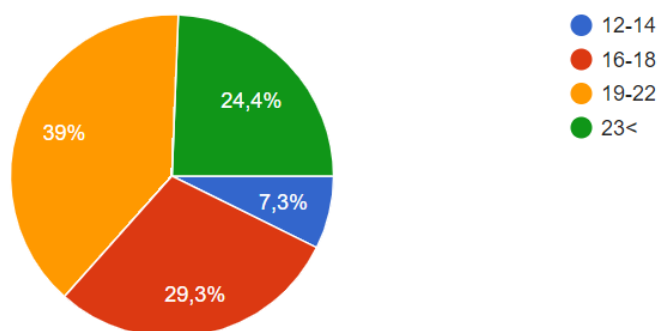
41 odpovědí



Obrázek 11. Vyhodnocení otázky č. 1.

Kolik je Ti let nyní?

41 odpovědí



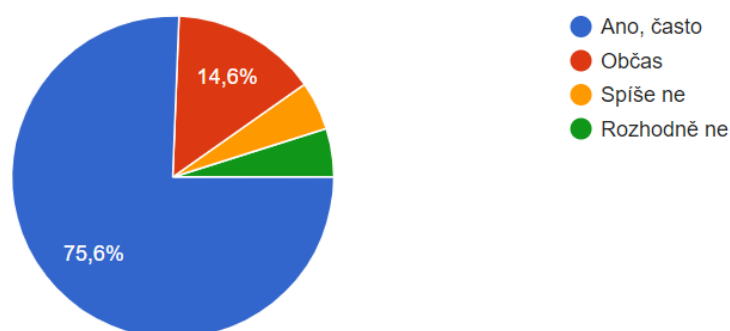
Obrázek 12. Vyhodnocení otázky č. 2.

Výsledky 2. části – tréninková disciplína a vztah k volnočasovým aktivitám

Z druhé části dotazníkového šetření vyplynulo, že více než 75% dotázaných respondentů se ve svých vzpomínkách k činnosti rádi vrací. Jejich tréninková disciplína byla velmi dobrá, 95% dotázaných sdělilo, že se tréninku snažilo vždy zúčastnit. Respondentky kladně hodnotí pravidelné zařazování volnočasových aktivit a motivačních her do tréninkové činnosti, které upevňují vztahy napříč všemi věkovými kategoriemi oddílu. Kamarádkou atmosféru potvrzuje obrázek č. 16, který uvádí, že většina respondentek se na trénink těšila, protože se setkávaly se svými kamarádkami.

Vzpomínáš na činnost v mažoretkách Krokodýl ráda?

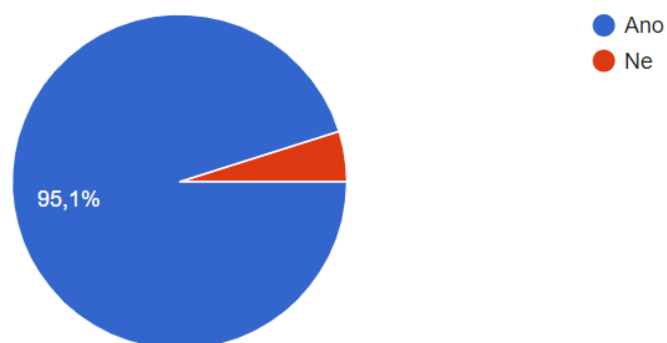
41 odpovědí



Obrázek 13. Vyhodnocení otázky č. 3.

Snažila jsi se chodit na všechny tréninky?

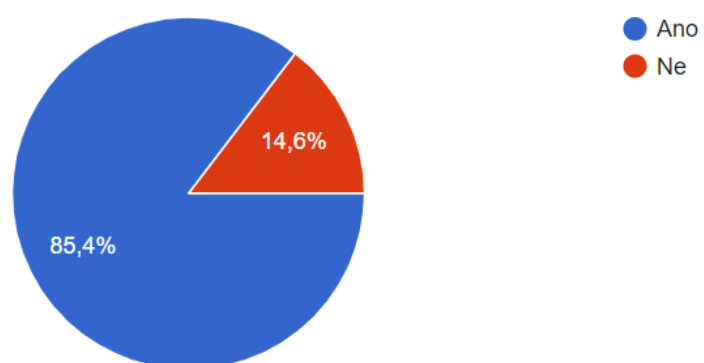
41 odpovědí



Obrázek 14. Vyhodnocení otázky č. 4.

Těšila ses na soustředění, hry a tábory?

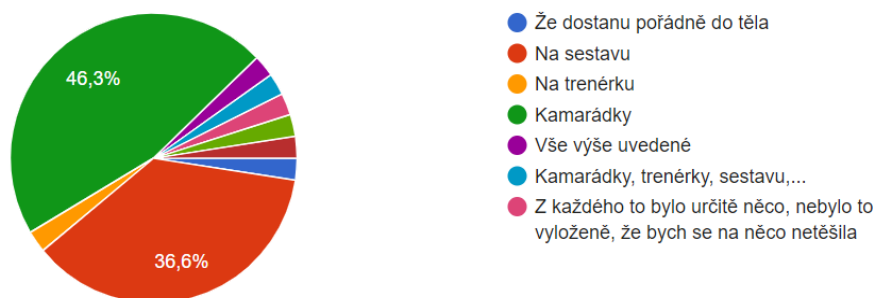
41 odpovědí



Obrázek 15. Vyhodnocení otázky č. 5.

Když jsi šla na trénink, na co jsi se nejvíce těšila?

41 odpovědí



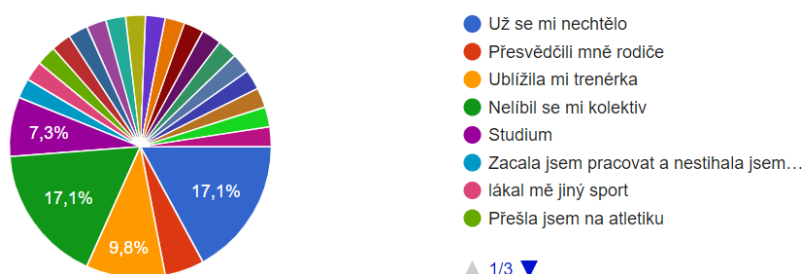
Obrázek 16. Vyhodnocení otázky č. 6.

Výsledky 3. části – Důvod ukončení sportovní činnosti

Nejčastějšími důvody, vedoucími k ukončení sportovní činnosti, které respondentky uvedly, jsou ztráta zájmu o vrcholový sport, který s sebou nese tvrdou přípravu a neoblíbenost v kolektivu. Z těchto odpovědí lze usoudit, že medaile a úspěchy z vrcholových evropských a světových soutěží často přestaly být motivací a zlákal je trávení volného času s vrstevníky bez zájmu o vrcholový sport. Uváděným důvodem je také pocit špatného kolektivu. Vzhledem k věku 12-14 let a dívčímu kolektivu by bylo vhodné zařadit spolupráci se sportovním psychologem. Zajímavým zjištěním je, že téměř 30% dotázaných respondentek by se později k aktivní sportovní činnosti rády vrátily, kdyby je někdo oslovil. Jejich rozhodnutí je mrzelo, protože uvádějí, že jejich snem bylo stát se hlavní mažoretkou, asistentkou trenérky či trenérkou.

Proč ses rozhodla ukončit aktivní činnost?

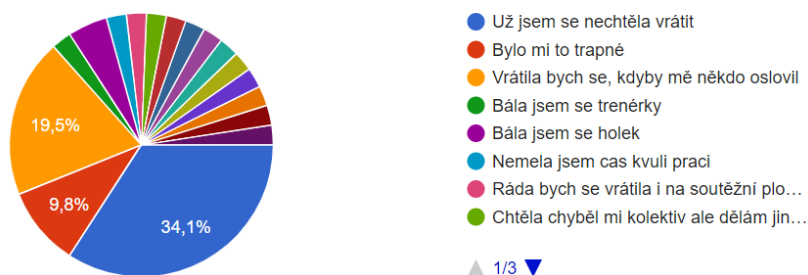
41 odpovědí



Obrázek 17. Vyhodnocení otázky č. 7.

Chtěla jsi se někdy do oddílu vrátit? Proč jsi se nevrátila?

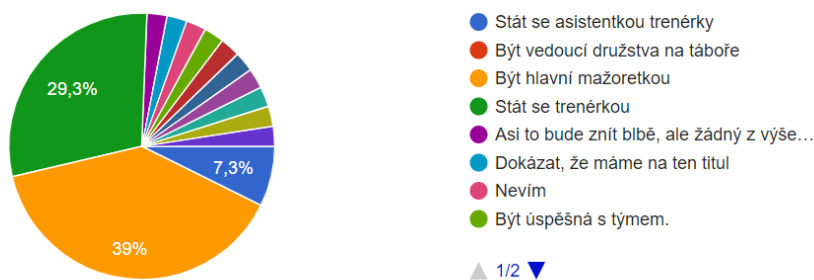
41 odpovědí



Obrázek 18. Vyhodnocení otázky č. 8.

Co bylo Tvým snem?

41 odpovědí



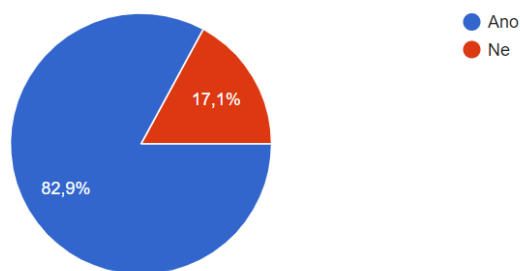
Obrázek 19. Vyhodnocení otázky č. 9.

Výsledky 4. části – zájem o spolupráci s oddílem v dospělém věku

Z poslední části anketního šetření je zřejmé, že respondentky sledují život oddílu a 82% z nich projevilo zájem se zúčastnit srazu bývalých členů oddílu. 25% respondentek vyjádřilo zájem spolupracovat ve vedení oddílu. Je to „hozená rukavice, která by měla být zvednuta“.

Krokodýl má 20 let. Zúčastnila by jsi se srazu bývalých mažoretek TOM Krokodýl?

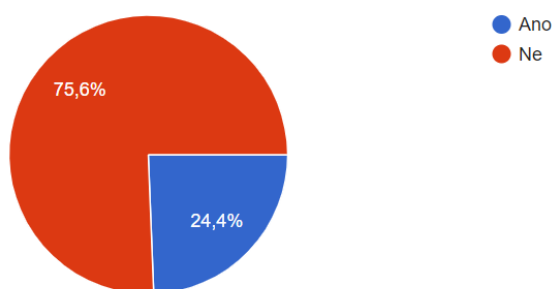
41 odpovědí



Obrázek 20. Vyhodnocení otázky č. 10.

Chtěla by jsi v oddíle s něčím pomáhat? (Pokud odpovíš ano, zavolej Martě 737225298.)

41 odpovědí



Obrázek 21. Vyhodnocení otázky č. 11.

Výsledky anketního šetření budou velkým pomocníkem při tvorbě SWOT analýzy a návrhu koncepce rozvoje oddílu.

5.3 SWOT analýza

Tabulka 2.

SWOT analýza sportovního oddílu TOM Krokodýl.

Silné stránky	Hrozby
tradice úspěšné činnosti 20 let, jméno Krokodýl je pojem	ztráta podpory města, změna politického klima v Ostravě
úspěchy ve všech věkových kategoriích – mistr ČR, Evropy, Světa	pandemie, odliv členů, ztráta motivace členů
péče o členskou základnu, systematická práce s nováčky	vysoké tréninkové nároky, odliv členů s výkonností B
výchova trenérů z vlastních řad, práce s instruktory a asistenty trenérů	nedostatek financí na pronájem zej. Tréninkového centra
dobrovolní pracovníci	stárnoucí materiální vybavení
materiální vybavení na dobré úrovni, vybavení pro všechny členy	odchod trenérů za honorovanou práci ke konkurenci
dostupné sportovní zázemí – vlastní tréninkové centrum, dostupné tělocvičny	stereotyp, vyhoření trenérů, ztráta motivace pro práci
kvalitní tréninkové aktivity, výzvy a doplňkové aktivity podporující soudržnost týmů, členů	konkurence, nabídka jiných atraktivních aktivit pro teenagery
spolupráce s partnery	
vzdělávání trenérů, vlastní metodika	
týmová spolupráce, podpora, kvalita, přátelské klima	
podpůrné motivační aktivit-oceňování mažoretek, trenérek (oddílové bodování)	
využívání sociálních sítí ke kontaktu s veřejností, rodiči, vlastní know how pro práci s rodiči	

Slabé stránky	Příležitosti
téměř žádná propagace činnosti	využití dosavadních výsledků, příkladů dobré praxe k PR
není písemně specifikovaný kodex trenérů není písemně zpracovaný karierní řád trenérů	vylepšit management, stanovit role pracovníků a náplň práce, práva a povinnosti,
nejsou přesně specifikované role a obsah činností jednotlivých rolí	vytýčit jasný a pro všechny čitelný plán cílů koncepce rozvoje, strategické plánování
organizace je založena zejména na kamarádství a důvěře, nejsou přesně stanovená pravidla	stanovit karierní řád v závislosti na délce, odbornosti, školení, získaných trenérských úspěchů
nejsou písemně stanovené cíle organizace	realizovat mezinárodní projekty s dotační podporou
malý počet článků v médiích, nedostatečně žijící webové stránky	využívat možnosti plynoucích ze zastřešujících organizací
úspěšnost je založena zejména na nápadech a reakcích na vzniklou situaci,	využívat zázemí a majetek – půjčovna kostýmů, pronájmy TC, výroba tréninkových pomůcek
nejsou písemně specifikovaná práva a povinnosti členů	vytvořit tým technických a správních zaměstnanců – start up, úřad práce
informace nejsou vždy vydávány s dostatečným časovým předstihem	Organizovat placené aktivity pro neorganizované členy a veřejnost
vysoká kumulace funkcí vedení klubu a trenérů	Dopracovat zavedení zásad Týmové společnosti
absence správního zaměstnance tréninkového centra	Zařadit systém CRM v modifikaci vhodné pro sportovní oddíly Sportes
	mezigenerační spolupráce

6 VLASTNÍ NÁVRH KONCEPCE ROZVOJE

Návrh koncepce rozvoje TOM Krokodýl se opírá o výsledky SWOT analýzy, kterou jsem sestavil na základě podrobné situační analýzy, a to prostřednictvím dotazníkového šetření problematické části členské základny, analýzy lidských zdrojů, majetku, hospodaření s finančními prostředky a zúčastněným pozorováním. Nejprve se budu věnovat návrhu rozvojových cílů a následně návrhu koncepčních opatření.

6.1 Návrh strategických cílů

Návrh strategických cílů by měl korespondovat se závěry SWOT analýzy. Cíle budou postaveny na silných stránkách se snahou eliminace slabých stránek prostřednictvím příležitostí a respektováním analýzou identifikovaných ohrožení.

Hlavní rozvojové cíle jsem rozčlenil:

dle délky trvání na:

- cíle krátkodobé s realizací do jednoho roku
- cíle střednědobé s realizací do tří let
- cíle dlouhodobé s realizací do 5 let

dle oblastí na:

- cíle v oblasti sportu
- cíle v oblasti marketingu
- cíle v oblasti ekonomiky
- cíle v oblasti lidských zdrojů

Cíle v oblasti marketingu

krátkodobé

- vytvořit logo oddílu a začít ho využívat na tiskopisech, výstroji a výzbroji oddílu
- zajistit pravidelnou aktualizaci informací na webových stránkách
- obnovit pravidelnou propagaci v regionálních médiích kabelová televize Fabex a Jižní listy
- vytvoření jednoduchého propagačního materiálu
- vytvořit roční plán akcí s propagačními prvky činnosti oddílu

střednědobé

- v povědomí veřejnosti upevnit vnímání oddílového loga jako značky oddílu
- využít vynikající sportovní výsledky klubu pro propagaci klubu
- vytvořit propojení webu s FB, instagram
- vytvořit systémový propagační plán činnosti oddílu

dlouhodobé

- upevnit postavení a dobrou pověst oddílu v povědomí veřejnosti, místní a městské samosprávy a zastřešujících asociací
- vybudovat silnou strategickou značku
- udržet mažoretkový sport jako atraktivní a vyhledávaný sport vůči místní konkurenci mažoretkového sportu a jiných sportovních odvětví

Cíle v oblasti ekonomiky

krátkodobé

- zajistit plynulý ekonomický chodu oddílu
- sestavit fundraisingový plán včetně návrhu opatření pro jeho realizaci
- rozšířit finanční podporu oddílu z veřejných zdrojů o dotace kraje a MŠMT
- rozšířit síť nadací podporujících činnost sportovních klubů formou darů
- uspořádat placenou sportovní službu pro veřejnost (příměstský tábor, kurz, seminář)

střednědobé

- zajistit realizaci funkčního a systémového fundraisingového plánu
- rozšířit podporu mezinárodních aktivit – přeshraniční spolupráce Euoregion Silesia
- navázat sponzorské partnerství
- zajistit dotaci úřadu práce pro úhradu mzdových nákladů správního zaměstnance
- zřídit půjčovnu kostýmů, finance vracet do obnovy kostýmů
- pravidelně zařazovat sportovní službu pro veřejnost

dlouhodobé

- zajistit dlouhodobou finanční stabilitu oddílu

- vyškolit v klubu fundraisingového specialistu
- stát se specialistou pro poskytování vybrané placené sportovní služby pro veřejnost
- využít start up pro vedlejší hospodářskou činnost výroba tréninkových pomůcek

Cíle v oblasti lidských zdrojů a managementu

krátkodobé

- seznámit členy s nově vypracovanou koncepcí oddílu
- navázat na budování přátelské atmosféry a klima oddílu
- písemně sestavit a zveřejnit práva a povinnosti členů oddílu
- písemně sestavit kodex a karierní řád trenérů
- aktualizovat organizační strukturu s přesným popisem rolí a delegováním odpovědností
- vytvořit motivační model pro trenéry a asistenty trenérů
- průběžně proškolení trenéry a asistenty v oblastech zdravotní péče, bezpečnost, pedagogika
- zlepšit komunikaci s členskou základnou a rodiči prostřednictvím modulu Sportes
- podporovat neformální setkávání bývalých aktivních členů
- obnovit činnost vzdělávacího centra Mažoretkové akademie
- nastartovat mezigenerační spolupráci
- zveřejnit poslání a cíle oddílu

střednědobé

- pečovat o pozitivní klima a přátelskou atmosféru oddílu včetně oddílové identity
- eliminovat kumulované funkce manažerů a trenérů
- zřídit pracovní pozici správce tréninkového centra a ekonoma
- rozvíjet společenské kontakty a pracovní vztahy s představiteli partnerských organizací a územní samosprávou

dlouhodobé

- postavit pozitivní klima a identitu oddílu na úroveň oddílového životního stylu
- systematicky připravovat nové trenéry

- zajistit stabilní a dlouhodobou personální zastupitelnost trenérů a členů vedení oddílu
- systémově udržovat a získávat nové mezinárodní kontakty

Cíle v oblasti sportu

krátkodobé

- pečovat o členskou základnu všech věkových kategorií
- vytvořit motivační náborový systém včetně nováčkovské zkoušky
- vytvořit motivační systém odborného růstu trenérů
- zvyšovat úroveň tréninků všech družstev, sestavit tréninkové plány
- obnovit systém oceňování trenérů a sportovců
- vytvořit pravidla pro nominaci sólo formací do soutěží A, B
- zajistit kvalitu gymnastické, baletní a taneční průpravy všech družstev

střednědobé

- udržet špičková umístění týmů všech věkových kategorií na úrovni národních, evropských i světových soutěží
- zvyšovat kompetence sportovců v oblasti akrobacie
- zařadit do přípravy sportovní skákání přes švihadlo, sportovní Nordic walking
- získat nominaci pro uspořádání Mistrovství ČR v mažoretkovém sportu
- uspořádat festival mažoretkového sportu v Ostravě

dlouhodobé

- systematicky zajistit kontinuitu sportovních úspěchů oddílu
- získat akreditaci pro zřízení tréninkového centra mládeže
- vytvořit image oddílu poskytujícího kvalitní sportovní služby
- stát se pořadatelem atraktivní tradiční mažoretkové akce v Ostravě

6.2 Návrh koncepčního rozvoje klíčových oblastí

Tabulka 3.

Návrh řešení ekonomické oblasti

Oblast ekonomická	
Cíl	Finanční zajištění spolku
Specifikace problému 1	Využívání úzkého počtu poskytovatelů dotací
Způsob řešení	<ul style="list-style-type: none"> • rozšířit počet poskytovatelů dotací z veřejných zdrojů o kraj a MŠMT • rozšířit síť nadací podporujících činnost sportovních klubů • využít dotací na podporu mezinárodních aktivit – přeshraniční spolupráce • navázat sponzorské partnerství • zajistit dotaci úřadu práce pro správce • sestavit fundraisingový plán • vyškolit v klubu fundraisingového specialistu
Způsob realizace	Průběžně reagovat na výzvy
Délka trvání	1-3 roky
Finanční náročnost	70 000 Kč
Zdroje financování	Vlastní zdroje a dotační prostředky
Specifikace problému 2	Platba vysokého nájemného za tréninkové centrum (TC)
Způsob řešení	<ul style="list-style-type: none"> • hledat další zdroje formou vedlejší hospodářské činnosti • uspořádat placenou sportovní službu pro veřejnost • zřídit půjčovnu kostýmů

	<ul style="list-style-type: none"> • nabízet prostory k pronájmu zejména v dopoledních hodinách • stát se specialistou pro poskytování vybrané placené sportovní služby pro veřejnost • využít start up pro vedlejší hospodářskou činnost výroba tréninkových pomůcek • tvorba plánu realizace
Způsob realizace	Průběžně postupovat dle plánu realizace
Délka trvání	1-5 roky
Finanční náročnost	200 000 Kč
Zdroje financování	Vlastní zdroje a dotační prostředky

Tabulka 4.

Návrh řešení oblasti lidských zdrojů

Oblast lidských zdrojů	
Cíl	Efektivní řízení lidských zdrojů
Specifikace problému 1	Řízení lidských zdrojů je založeno na tradici, není písemně specifikováno
Způsob řešení	<ul style="list-style-type: none"> • pečovat o pozitivní klima a přátelskou atmosféru oddílu včetně oddílové identity • písemně sestavit a zveřejnit práva a povinnosti členů oddílu • písemně sestavit kodex a karierní řád trenérů • aktualizovat organizační strukturu s přesným popisem rolí a delegováním odpovědností • proškolit trenéry a asistenty v oblastech zdravotní péče, bezpečnost, pedagogika • eliminovat kumulované funkce manažerů a trenérů

	<ul style="list-style-type: none"> • zřídit pracovní pozici správce tréninkového centra a ekonoma • zlepšit komunikaci, využít online možností
Způsob realizace	Písenné podklady zpracovat ihned oddílovou radou, ostatní dle plánu
Délka trvání	1-3 roky
Finanční náročnost	300 000 Kč
Zdroje financování	Vlastní zdroje a dotační prostředky

Tabulka 5.

Návrh řešení sportovní oblasti

Oblast sportu	
Cíl	Systematicky zajistit kontinuitu sportovních úspěchů oddílu
Specifikace problému 1	Předčasné ukončení aktivního sportování děvčat ve věku 12-15 let
Způsob řešení	<ul style="list-style-type: none"> • pečovat o členskou základnu všech věkových kategorií • vytvořit motivační náborový systém včetně nováčkovské zkoušky • vytvořit motivační systém odborného růstu trenérů • zajistit spolupráci se sportovním psychologem • zvyšovat úroveň tréninků všech družstev, sestavit tréninkové plány • obnovit systém oceňování sportovců oddílu • zajistit kvalitu gymnastické, baletní a taneční přípravy všech družstev • zařadit do přípravy sportovní skákání přes švihadlo, sportovní Nordic walking

	<ul style="list-style-type: none"> • zvyšovat kompetence sportovců v oblasti akrobacie
Způsob realizace	Od nové sportovní sezóny
Délka trvání	1-3 roky
Finanční náročnost	100 000 Kč
Zdroje financování	Vlastní zdroje
Specifikace problému 2	Nedostatek trenérů, existenční problém, nedostatek dobrovolníků
Způsob řešení	<ul style="list-style-type: none"> • soustředit se na systematickou přípravou nových trenérů • vytvořit motivační model pro trenéry a asistenty trenérů • obnovit systém oceňování trenérů a sportovců" • podporovat neformální setkávání bývalých aktivních členů • zlepšit komunikaci s členskou základnou a trenéry prostřednictvím modulu Sportes • eliminovat kumulované funkce manažerů a trenérů • nastartovat mezigenerační spolupráci
Způsob realizace	Průběžně postupovat dle plánu realizace
Délka trvání	1-5 roky
Finanční náročnost	200 000 Kč
Zdroje financování	Vlastní zdroje a dotační prostředky

Tabulka 6.

Návrh řešení marketingové oblasti

Oblast marketingu	
Cíl	Upevnit postavení a dobrou pověst oddílu v povědomí veřejnosti
Specifikace problému 1	TOM Krokodýl je pojmem ve sportovní veřejnosti, široká veřejnost ho takto nevnímá
Způsob řešení	<ul style="list-style-type: none"> • využít vynikající sportovní výsledky klubu pro propagaci oddílu • zajistit pravidelnou aktualizaci informací na webových stránkách • vytvořit roční plán akcí s propagačními prvky činnosti oddílu • vytvořit propojení webu s FB, instagram • obnovit pravidelnou propagaci v regionálních médiích kabelová televize Fabex a Jižní listy • vytvoření jednoduchého propagačního materiálu • vytvořit logo oddílu a začít ho využívat na tiskopisech, výstroji a výzbroji oddílu • vybudovat silnou strategickou značku • pečovat o komunikaci se zákazníky v duchu CRM, modul Sportes
Způsob realizace	Průběžně postupovat dle plánu realizace
Délka trvání	1-3 roky, značka 5 let
Finanční náročnost	200 000 Kč
Zdroje financování	Vlastní zdroje a dotační prostředky

7 DISKUZE

Výstupem diplomové práce je návrh koncepce rozvoje činnosti sportovního oddílu mažoretek TOM Krokodýl. Vychází ze SWOT analýzy, kterou jsem sestavil na základě podrobné situační analýzy činnosti oddílu obsahující rovněž analýzu majetku a hospodaření s finančními prostředky. Informace z podrobných dílčích analýz činnosti TOM Krokodýl jsem doplnil o empirické šetření prostřednictvím ankety zaměřené na mládež ve věku 12 až 15 let, která předčasně končí s aktivní sportovní činností. SWOT analýzu považuji za základní stavební kámen celé mé práce. Vycházel jsem z ní při zpracování návrhu krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů spolku. Vlastní návrh koncepce rozvoje činnosti TOM Krokodýl završuje moji diplomovou práci. Koncepce je realizována ve čtyřech oblastech. Oblasti sportu, ekonomiky, lidských zdrojů a marketingu. Navrhuje opatření pro dosažení těchto dlouhodobých cílů: finanční zajištění spolku, efektivní řízení lidských zdrojů, systematického zajištění kontinuity sportovních úspěchů oddílu, upevnění postavení a dobré pověsti oddílu v povědomí veřejnosti.

TOM Krokodýl Ostrava je sportovním oddílem s dvacetiletou tradicí. Specializuje se na mažoretkový sport. Krátce po svém vzniku se propracoval na Evropskou a později i světovou špici tohoto sportu. Vysokou laťku si drží po celou dobu své existence. TOM Krokodýl je opravdovým pojmem v tomto sportovním odvětví, v současnosti udává směr rozvoje mažoretkového sportu doma i ve světě. Členskou základnu tvoří děvčata ve věku 3-20 let, průměrný počet členů za celé období existence je 87 dětí a mládeže. Členové jsou rozděleni dle věku a výkonnosti do šesti týmů, z nichž čtyři jsou výkonnostní a dva týmy mají funkci přípravek. Zvláštností oddílu, kterým se odlišuje od ostatních, je podstata a obsah činnosti oddílu. Oddíl vznikl z bývalého turistického oddílu a dodnes kombinuje sportovní činnost s prvky táboření, turistiky, hrami s příběhem, zpěvem u kytary, spaním pod širákem a podobnými zážitkovými aktivitami. Situace je mi blízká, protože jsem se již od útlého dětství těchto aktivit účastnil, co by syn vedoucí oddílu. S úsměvem dnes přiznávám, že jsem mažoretky neměl rád. Byl to a do dnešních dní je svět naší rodiny, lépe řečeno svět mých dvou sester a aktivní činnosti mé mámy a do jisté míry i táty, který poskytuje technický support. Program naší rodiny se řídil programem oddílu, bez ohledu na mé zájmy, do kterých zásadně mažoretky nepatřily. Nicméně získaný vztah k táborové a bohaté volnočasové činnosti založené na dramaturgii

a příbězích, ovlivnily můj profesní život i výběr studijního oboru. Dnes mi tyto zkušenosti pomáhají porozumět filosofii vedení oddílu, která je založena na přátelství, vzájemné pomoci a týmovosti. Jsem přesvědčen, že tato filosofie je jedním z tajemství úspěšnosti oddílu na poli sportu. Důkazem je interpretace anketního šetření, kde respondentky kladně hodnotí pravidelné zařazování volnočasových aktivit a motivačních her do tréninkové činnosti, které upevňují vztahy napříč všemi věkovými kategoriemi oddílu. Kamarádskou atmosféru vystihuje interpretace odpovědí, na co se těší na tréninku. Většina respondentek uvedla, že se těší na setkání se svými kamarádkami. Při zpracování diplomové práce jsem využil osobní znalost prostředí a možnost své hypotézy průběžně konzultovat s vedením oddílu, což pro výsledek práce znamená, spolu s pocitem zainteresovanosti, výhodu a přidanou hodnotu.

Motivačním prvkem pro sportovce jsou soutěže, které jsou zároveň motorem pro jejich výkonnost. U reprezentantek TOM Krokodýl to platí dvojnásob. Jejich výsledky z vrcholných sportovních mítinků jsou přinejmenším úctyhodné. Problematice jsem ve své práci věnoval zvláštní pozornost. Z výsledkových listin jsem shromáždil údaje za celou soutěžní éru TOM Krokodýl. Za povšimnutí stojí nejen počet získaných medailí, ale také postupný vzestup výkonnosti. Zisk zejména zlatých medailí v posledních pěti letech svědčí o stále se upevňující pozici dominantního postavení týmů v konkurenci.

Činnost oddílu je velmi bohatá. V její bohatosti je ukryto know-how, které se nedaří konkurenci rozkrýt. Netkví v počtu akcí, ale ve stylu provedení a geniální někdy až nepochopitelné kombinaci druhů aktivit, které utužují kolektiv, vytvářejí oddílový duch a zaměřují se na zvyšování fyzické zdatnosti. Zde musím ocenit mix schopností vizionářství, intuice a mistrovské operativnosti, týmovosti založené na důvěře a přátelství.

Členské základně, která obsahuje všechny věkové kategorie, jsem věnoval část výzkumu. Systém práce s nováčky a jejich průběžné zařazování do sportovních týmů je unikátní a přináší stabilitu sportovních výsledků. Výsledky migrace, jak jsem nazval pohyb nových členů a odchod sportovců, potvrdil problematiku věkové kategorie 12 až 15 let. Jak jsem již výše uvedl, děvčata v tomto věkovém rozmezí předčasně končí se svou aktivní sportovní činností. Tato problematika představuje ohrožení kontinuity sportovní výkonnosti týmu navazující kategorie a zároveň kontinuitu činnosti oddílu jako

takovou. Oddíl s těmito děvčaty ztrácí potencionální trenéry. Vzhledem k odpovědím z anketního šetření zde doporučuji spolupráci se sportovním psychologem. Prvotně zařadit techniky sportovního psychologa do pravidelného vzdělávání trenérů a poté jejich cílené a pravidelné zařazování do přímé tréninkové činnosti všech týmů, nejen do výše zmíněné ohrožené věkové kategorie.

Finanční analýza potvrzuje trend klesajících příjmů ve sledovaném období. Pro činnost oddílu tato zkušenost přinesla určité změny, ale chod oddílu zásadně neovlivnila. Vedení přešlo k nastavení úsporných opatření. Příkladem je zlevnění dopravy sportovců na tábory a soutěže bez výrazného snížení komfortu. Oddíl jezdí pouze jedním autobusem místo dvou. Polovina dětí jede vlakem, bagáž je převážena autobusem. Dalším zlevněním je využívání tělocvičen jen k pravidelnému tréninku velkých formací, k dalším opatřením patří vaření snídaní a večeří na soustředěních a výjezdech ve vlastní režii, přešívání kostýmů ze starých apod. Taková opatření však nejsou do budoucna udržitelná.

V oblasti ekonomické navrhuji využívání dotačních řízení vyšších územních a nadregionálních celků, dotace z nadačních fondů, či orientaci na vedlejší hospodářskou činnost. Velmi reálnou (uvedenou v krátkodobých cílech) je půjčovna kostýmů. Oddíl disponuje množstvím kostýmů pro týmy, mini formace i sólistky, má i prostory a šikovné „švadlenky“ vychované ze svých řad, pračku na údržbu. Tento i další návrhy včetně poskytování placených sportovních služeb pro veřejnost, jsou pevně spjaty s koncepčním řešením v oblasti lidské zdroje.

Oblast lidské zdroje znamená do budoucna „časovanou bombu“, kterou představují pracovníci oddílu. Všichni pracují jako dobrovolníci bez nároku na odměnu. Tato zdánlivá výhoda se postupně stává nevýhodou. Jednak je to demotivující pro mladé trenéry, kteří odcházejí vést brigádně zájmové útvary do školských zařízení. U některých pracovníků dobrovolná práce může snižovat zodpovědnost. „Však co, pracuji zdarma“. Dalším problémem jsou kumulované funkce a nezastupitelnost, které vedou k přetěžování jedinců. Výpadek jednoho takového „srdcaře“, který dělá správce centra, ekonoma a věnuje se navíc organizačním záležitostem, může ohrozit chod celého oddílu. Proto návrh koncepčního řešení této oblasti považuji za klíčový. Je navržen v několika systémově po sobě jdoucích krocích. Nejprve zpracovat a vydat práva a povinnosti členů, kodex trenérů, karierní řád trenérů včetně vzdělávání, aktualizovat organizační strukturu s přesným popisem rolí a delegováním odpovědností. Poté si promyslet možnosti finanční

motivace. V dalším kroku zaměstnat alespoň jednoho pracovníka na plný úvazek. Požádat o dotaci pracovní úřad a realizovat další v koncepci uvedené skutečnosti. Oblast lidské zdroje má přesah do sportovní oblasti, která mimo jiné řeší zvyšování odbornosti a kompetence trenérů.

Sportovní oblast si jako hlavní cíl klade zajistit kontinuitu sportovních úspěchů oddílu. Navržená opatření se týkají odbornosti trenérů, a to včetně základních technik sportovní psychologie, zvyšování kompetencí sportovců v oblasti baletu, gymnastiky, akrobacie. Zvyšování fyzické zdatnosti zavedením sportovního skákání přes švihadla a sportovní chůzí s Nordic walking. Dalším opatřením sportovní oblasti koncepce je výchova nových trenérů z vlastních řad. Nezapomínat na nadějně adepty, kteří předčasně ukončili aktivní sportovní činnost, vhodné pomocníky lze hledat i mezi seniory, kteří nejsou tolik časově vytíženi. Koncepce nezapomíná ani na automatizaci práce formou systému CRM.

Oblast marketingu zahrnuje opatření související s upevněním postavení a dobré pověsti oddílu v povědomí veřejnosti. Jedná se o pravidelnou aktualizaci webových stránek, používání propagačních tabulí, křídél, skříněk, místních medií, vytvoření silné značky identifikující kvalitu sportovních služeb u veřejnosti i potencionálních sponzorů. Návrhy koncepce předkládají jasná a koncepční řešení, která sledují krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle činnosti oddílu ve čtyřech výše zmíněných oblastech, které se vzájemně prolínají, navazují na sebe se vzájemnými přesahy. Jsem si vědom, že navržená koncepce je velice rozsáhlá. Což může být její slabou stránkou. Někdy méně může znamenat více. Věřím však, že zkušený a velice úspěšný tým tento komplexní koncepční návrh využije ku prospěchu rozvoje mažoretkového sporu a spokojenosti sportovců, trenérů a všech pracovníků TOM Krokodýl.

Jsem velice potěšen, že mohu sportovnímu oddílu TOM Krokodýl, s nadsázkou řečeno „rodinné firmě“, přispět svou troškou do mlýna. Kromě zpracovaného návrhu koncepce rozvoje činnosti jsem se stal vyhledávaným odborníkem na zážitkové aktivity, gamifikaci a budování týmové kultury oddílu TOM Krokodýl, Odbornost jsem získal studiem oboru rekreologie, které předčilo mé očekávání a napomohlo mi k získání nového profesního zaměření.

8 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout koncepci rozvoje sportovního oddílu mažoretky TOM Krokodýl Ostrava, jejíž implementace zajistí kontinuitu sportovní výkonnosti a úspěšnosti týmů v mezinárodní konkurenci a dlouholetou udržitelnost jeho činnosti.

V první části práce jsou shrnuty základní pojmy a teoretická východiska týkající se právního rámce sportu, koncepce rozvoje sportu na jednotlivých úrovních územních hospodářských celků, dále informace o mažoretkovém sportu, základní prvky z oblasti marketingu, managementu, financování a rozboru hospodaření s finančními prostředky u neziskových organizací. V druhé části jsou postupně provedeny jednotlivé kroky k tvorbě koncepce. Podrobná situační analýza současného stavu spolku včetně výkonnosti družstev a členské základny, analýza lidských zdrojů, majetku hospodaření s finančními prostředky. Informace získané analýzou byly doplněny o empirické šetření prostřednictvím ankety zaměřené na mládež ve věku 12 až 15 let, která předčasně končí s aktivní sportovní činností. Všechny získané informace tvořily základ pro zpracování SWOT analýzy činnosti oddílu a následného zpracování návrhu krátkodobých střednědobých a dlouhodobých cílů spolku. Návrh koncepce rozvoje činnosti TOM Krokodýl završuje moji diplomovou práci. Je navržena ve čtyřech oblastech. Oblasti sportu, ekonomiky, lidských zdrojů a marketingu. Navrhuje opatření pro dosažení těchto základních cílů: Finanční zajištění spolku, efektivní řízení lidských zdrojů, systematického zajištění kontinuity sportovních úspěchů oddílu, upevnění postavení a dobré pověsti oddílu v povědomí veřejnosti.

Při zpracování práce jsem využil osobní znalost a zkušenosti a možnost své hypotézy průběžně konzultovat s vedením oddílu, což znamená spolu s pocitem zainteresovanosti pro výsledek práce výhodu a přidanou hodnotu.

Na tomto místě musím zmínit obrovský přínos díky získaným vědomostem na základě studia Fakulty tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci.

Mnou navržená koncepce bude využita ku prospěchu rozvoje mažoretkového sporu a spokojenosti sportovců, trenérů a všech pracovníků TOM Krokodýl.

9 SOUHRN

Cílem diplomové práce bylo zpracování strategické a dlouhodobě udržitelné koncepce rozvoje sportovního oddílu Mažoretky TOM Krokodýl Ostrava.

V teoretické části jsem se věnoval pojmům souvisejícím s tématem diplomové práce. Jedná se o legislativní rámec sportu v ČR, stěžejní koncepční dokument „Koncepce podpory sportu 2016-2025 – SPORT 2025“, který se stal východiskem pro zpracování koncepce rozvoje dotčeného sportovního oddílu. Dále jsem se věnoval vysvětlení základních pojmů v oblasti managementu, marketingu, financování a strategického plánování sportu. Součástí teoretické části jsou rovněž informace o mažoretkovém sportu.

V praktické části jsem zpracoval podrobnou situační analýzu sportovního oddílu. Součástí této analýzy je analýza problematické části členské základny prostřednictvím dotazníkového šetření, analýza lidských zdrojů, majetku a hospodaření s finančními prostředky. Na základně zjištěných skutečností z analýz, dotazníkového šetření a zúčastněného pozorování jsem sestavil SWOT analýzu. Její závěry vyústily ve stanovení strategických cílů a návrhů řešení dalšího rozvoje sportovního oddílu TOM Krokodýl. Navržený plán včetně opatření se věnuje čtyřem klíčovými oblastem, a to sportovní, marketingové, ekonomické a oblasti lidských zdrojů. Z analýz a konkrétních návrhů vyplynulo, že klub je velmi dobře zavedený, avšak je veden zejména intuitivně. Pro jeho další rozvoj je důležité zavedení systémovosti procesů, a to zejména v oblasti lidských zdrojů a plánování.

10 SUMMARY

The aim of this Master's thesis was to prepare a strategic and sustainable development plan for the majorette sports club TOM Krokodýl Ostrava. The theoretical part explored the individual key terminology and concepts related to the topic of thesis. The reader was introduced to the legislative framework of sports in the Czech Republic, the principal document "Koncepce podpory sportu 2016-2025 – SPORT 2025" which introduces the plan for strategic support of sports and became the foundation for preparing the development concept of the given sports club. I, then further explained the key terminology from management, marketing, financing, and strategic planning in sports. The theoretical part also provided information about the majorette sport as such.

For the empirical part, I prepared a detailed situation analysis of the sports club. This included an analysis of the membership base by a survey, as well as analyzing the human resources, assets, and finances management. Based on the results of these analyses, survey, and active observation, I was able to draw up the SWOT analysis. The conclusions of it then lead me to determine the strategic goals and propositions for further development of the sports club TOM Krokodýl. The proposed plan focuses on four key areas - sport, marketing, finances, and human resources. Based on the analyses and specific plan proposals, it can be assessed that the sports club is well established but lead mainly intuitively. For further development, it is therefore important to introduce more systematic approach, especially in the areas of human resources and planning.

11 REFERENČNÍ SEZNAM

- Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
- Čáslavová, E. (2000). *Management sportu*. Praha: East West Publishing.
- Čáslavová, E. (2007). *Management v tělesné výchově a sportu (vybrané kapitoly)*. Praha: Univerzita Karlova v Praze.
- Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing a sportu*. Praha: Olympia.
- Durdová, I. (2002). *Sportovní management*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hendl, J. (2014). *Statistika v aplikacích*. Praha: Portál.
- HM PARTNERSR (2019). *Týmová práce*. Retrieved 23. 2. 2021 from World wide web: <https://bestpractices.cz/seznam-praktik/tymova-prace/teoreticka-cast/>
- Hobza, V. (2014). *Ekonomie sportu: vybrané kapitoly*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Horáková, H. (2000). *Strategický marketing*. Praha: Grada publishing.
- IFMS. (2020). *History of the Majorettes Sport Founding*. Retrieved 21.2.2021 from the World Wide Web: <http://ifms-majorettes.com/ifms/history/>
- Jadviščík, D. (2011). *Finanční analýza*. Retrieved 15.2.2021 from the World Wide Web: <https://financni-analyza.webnode.cz/produkty/>
- Jelínek, J., & Jelínková, K. (2014). *Lexikon mažoretky*. Praha: Toužimský & Moravec.
- Koontz, H., & Weihreich, H. (1993). *Management*. Praha: Victoria Publishing.
- Kotler, P. (2001). *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada.
- Kozák, P., & Staňková, P. (2008). *Marketing I*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada.

- Krejčová, M. (2019). *Grešlovská vlčata - historie mažoretkového sportu*. Retrieved 18.3.2021 from the World Wide Web: <https://greslovskavlcata.estranky.cz/clanky/historie-mazoretkoveho-sportu/>
- Kunčar, S. (1995). *Marketing pro všechny: marketing spolehlivá cesta k úspěšnému podnikání*. Krnov: SLAKUN.
- Lošťáková, H. (2009) *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2009.
- MŠMT. (2016). *Koncepce podpory sportu 2016 - 2025*. Retrieved 11.2.2021 from the World Wide Web: <https://www.msmt.cz/sport-1/koncepce-podpory-sportu-2016-2025>
- Necid, J. & Juračka, V. (1995). *Hranice malý průvodce městem a okolím*. Hranice: Mijoka. 1995.
- Novotný, Z., Hollá, A., & Prášková, N. (2000). *Podniková ekonomika*. Břeclav: Moraviapress.
- Olecká, I. & Ivanová, K. (2010). *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc.
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (1996). *Fundamentals od Sport Marketing*. Morgatown: Fitness Information Technology.
- Skoumal, J., Hobza, V., Schwartzhoffová, E. (2014). *Management rozvoje pohybové rekreace a sportu*. Olomouc: Universita Palackého.
- Smith, C. T. A. (2015). *Introduction to Sport Marketing*. (2. vyd.). London: Taylor & Francis Ltd.
- Statutární město Ostrava. (2021). *Tělovýchova a sport*. Retrieved 21.3.2021 from the World Wide Web: <https://www.ostrava.cz/cs/urad/magistrat/odbory-magistratu/skolstvi-a-sportu/informace-o-poskytovani-peneznich-prostredku-z-rozpoctu-smo/telovychova-a-sport-2>
- Statutární město Ostrava (2017) *Strategický plán města Ostravy pro období 2017-2025*. Retrieved 12.03.2021 from the World Wide Web: https://fajnova.cz/wp-content/uploads/2017/03/Strategicky-plan_fajnOVA_verze.pdf

Štěpánová, D. (2014). *Základní pojmy účetnictví neziskových organizací*. Retrieved 16.2.2021 from the World Wide Web: <https://annojmk.cz/sites/all/files/pravni-poradenstvi/annojmk-zakladni-pojmy-ucetnictvi-nno-2014.pdf>

Synek, M., & Kislíngerová, E. (2010). *Podniková ekonomika: 5. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck.

Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing.

Vyhláška č. 504/2002 Sb., České účetní standardy pro neziskové organizace

Vyhláška č. 507/2002 Sb., ustanovení zákona o účetnictví, pro účetní jednotky účtující v soustavě jednoduchého účetnictví

Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví

12 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Týmy dle členění věku.

Tabulka 2. SWOT analýza sportovního oddílu TOM Krokodýl.

Tabulka 3 Návrh řešení ekonomické oblasti

Tabulka 4. Návrh řešení oblasti lidských zdrojů

Tabulka 5. Návrh řešení sportovní oblasti

Tabulka 6. Návrh řešení marketingové oblasti

13 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Počet získaných medailí na MČR, velké formace.

Obrázek 2. Výkonnost velké formace.

Obrázek 3. Počet získaných medailí na MČR, malé formace.

Obrázek 4. Výkonnost malých a mini formací.

Obrázek 5. Migrace členské základny.

Obrázek 6. Organizační struktura.

Obrázek 7. Získané dotace a granty za období 2016-2020

Obrázek 8. Struktura a výše příjmů za období 2016-2020

Obrázek 9. Získané dotace a granty za období 2016-2020

Obrázek 10. Soběstačnost oddílu za období 2016-2020

Obrázek 11. Vyhodnocení otázky č. 1.

Obrázek 12. Vyhodnocení otázky č. 2.

Obrázek 13. Vyhodnocení otázky č. 3.

Obrázek 14. Vyhodnocení otázky č. 4.

Obrázek 15. Vyhodnocení otázky č. 5.

Obrázek 16. Vyhodnocení otázky č. 6.

Obrázek 17. Vyhodnocení otázky č. 7.

Obrázek 18. Vyhodnocení otázky č. 8.

Obrázek 19. Vyhodnocení otázky č. 9.

Obrázek 20. Vyhodnocení otázky č. 10.

Obrázek 21. Vyhodnocení otázky č. 11.

14 PŘÍLOHY

Příloha č. 1

anketa předčasného ukončení sportovní činnosti v oddíle

Důvod ukončení sportovní činnosti mládeže ve věku 12-15 let v mažoretkách TOM Krokodýl

Vážení respondentky, vážení respondenti,
obracím se na Vás s žádostí o vyplnění mého dotazníku, který poslouží jako podklad pro
diplomovou práci s tematikou strategie rozvoje sportu. Prosím, věnujte chvíli času pro
dobrou věc. Pokud budete mít zájem o výsledky výzkumu, vypište do dotazníku svou
mailovou adresu. Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná. Moc děkuji za spolupráci.

***Povinné pole**

1. Kolik let jsi byla aktivní členkou TOM Krokodýl? *

Označte jen jednu elipsu.

- <2
 3-5
 6<

2. Kolik je Ti let nyní? *

Označte jen jednu elipsu.

- 12-14
 16-18
 19-22
 23<

3. Vzpomínáš na činnost v mažoretkách Krokodýl ráda? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, často
- Občas
- Spíše ne
- Rozhodně ne

4. Snažila jsi se chodit na všechny tréninky? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

5. Když jsi šla na trénink, na co jsi se nejvíce těšila? *

Označte jen jednu elipsu.

- Že dostanu pořádně do těla
- Na sestavu
- Na trenérku
- Kamarádky
- Jiné: _____

6. Těšila ses na soustředění, hry a tábory? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

7. Co pro Tebe znamenalo více? *

Označte jen jednu elipsu.

- Stát se mistryní ČR, Evropy, Světa ve velké formaci
- Být úspěšná se svým sólem

8. Co bylo Tvým snem? *

Označte jen jednu elipsu.

- Stát se asistentkou trenérky
- Být vedoucí družstva na táboře
- Být hlavní mažoretkou
- Stát se trenérkou
- Jiné: _____

9. Proč ses rozhodla ukončit aktivní činnost? *

Označte jen jednu elipsu.

- Už se mi nechtělo
- Přesvědčili mě rodiče
- Ublížila mi trenérka
- Nelíbil se mi kolektiv
- Jiné: _____

10. Chtěla jsi se někdy do oddílu vrátit? Proč jsi se nevrátila? *

Označte jen jednu elipsu.

- Už jsem se nechtěla vrátit
- Bylo mi to trapné
- Vrátila bych se, kdyby mě někdo oslovil
- Bála jsem se trenérky
- Bála jsem se holek
- Jiné: _____

11. Krokodýl má 20 let. Zúčastnila by jsi se srazu bývalých mažoretek TOM Krokodýl? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

12. Chtěla by jsi v oddíle s něčím pomáhat? (Pokud odpovíš ano, zavolej Martě 737225298.) *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

13. Chtěla bys vedení oddílu nebo holkám něco vzkázat?

Děkuji Ti za Tvůj čas a upřímnost.