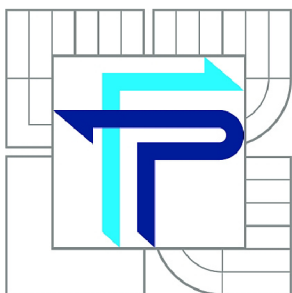


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# PROVOZ A ŘÍZENÍ KLUBU SPORTOVNÍ BROKOVÉ STŘELBY

OPERATION AND MANAGMENT OF SHOOTGUN SHOOTING SPORTS CLUB

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

DANIEL HERBERGER

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. VÁCLAV KUNDERA

BRNO 2014

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Herberger Daniel**

---

Management v tělesné kultuře (6208R168)

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

**Provoz a řízení klubu sportovní brokové střelby**

v anglickém jazyce:

**Operation and managment of shootgun shooting sports club**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DURDOVÁ, I. Sportovní management. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2002. 121 s. ISBN 8024801302

ČÁSLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 9788073761509

HROBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. Základy ekonomie sportu. 1.vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006. 192 s. ISBN 80-86929-04-3

DAŇHELOVÁ, Š. Sportovní marketing. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2005. 72 s. ISBN 8021039019

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Václav Kundera

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

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

---

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

V Brně, dne 22.01.2014

## **Abstrakt**

Předmětem této práce je analýza, zhodnocení a následné návrhy na zlepšení provozu sportovně střeleckého klubu SSK Activ Sport. V teoretické části jsou popsána teoretická východiska související s danou problematikou, praktická část je zaměřena na analýzu současného stavu klubu, jeho konkurence a z toho vyplývající návrhy na zlepšení jak provozu, tak marketingu klubu.

## **Klíčová slova**

Management, marketing, sponzorování, sport, sportovně střelecký klub, SSK Activ Sport, Český střelecký svaz

## **Abstract**

The object of this work is the analysis, evaluation, and subsequent proposals to improve the operation of sport shooting club SSK Activ Sport. The theoretical part describes the theoretical background related to the issue, the practical part is focused on the analysis of the current state of the club, its competitors and the revenues resulting suggestions for improvement in both service and marketing club.

## **Key words**

Management, marketing, sponsoring, sport, shooting sport club, SSK Activ Sport

### **Bibliografická citace bakalářské práce:**

HERBERGER, D. *Provoz a řízení klubu sportovní brokové střelby*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 48 s. Vedoucí bakalářské práce  
Mgr. Václav Kundera

### **Čestné prohlášení:**

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

V Brně dne 17. 1. 2014

.....

Podpis

## **Poděkování:**

Děkuji Mgr. Václavu Kunderovi, vedoucímu bakalářské práce, za odborné vedení, konzultace a čas, který věnoval mé bakalářské práci.

# Obsah

|  |    |
|--|----|
| Obsah .....  | 8  |
| Úvod.....  | 10 |
| Cíle a metody práce .....  | 11 |
| 1 Teoretická východiska .....  | 12 |
| 1.1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE (NO).....   | 12 |
| 1.1.1 Charakteristika neziskových organizací .....                                 | 12 |
| 1.1.2 Typologie neziskových organizací v ČR.....                                   | 12 |
| 1.1.3 Zdroje financování neziskových organizací .....                              | 13 |
| 1.1.4 Financování sportovních organizací .....                                     | 15 |
| 1.1.5 Nevýhody neziskové organizace .....  | 16 |
| 1.1.6 Nestátní neziskové organizace (NNO) a jejich působení v tělesné kultuře..... | 16 |
| 1.2 MANAGEMENT.....  | 18 |
| 1.2.1 Základní pojmy managementu.....  | 18 |
| 1.2.2 Sportovní management .....   | 18 |
| 1.3 MARKETING.....   | 20 |
| 1.3.1 Historický vývoj marketingu .....  | 20 |
| 1.3.2 Marketingový plán .....  | 21 |
| 1.3.3 Situační analýza .....   | 22 |
| 1.3.4 SWOT analýza .....   | 22 |
| 1.3.5 Marketingová strategie .....   | 22 |
| 1.3.6 Marketingový mix.....  | 23 |
| 1.4 SPORTOVNÍ MARKETING .....  | 26 |
| 1.4.1 Marketingový průzkum zákazníka a konkurence ve sportu .....                  | 26 |
| 1.4.2 Marketingový mix ve sportu.....  | 27 |
| 1.4.3 Sponzorování ve sportu .....   | 28 |
| 1.4.4 Perspektivy sportovního marketingu v ČR.....                                 | 29 |
| 2 Praktická část .....   | 32 |
| 2.1 Analýza současného stavu.....  | 32 |
| 2.1.1 Český střelecký svaz (ČSS) .....   | 32 |
| 2.1.2 Regionální střelecké centrum mládeže Brno (RSCM) .....                       | 33 |



|       |   |    |
|-------|---|----|
| 2.1.3 | SSKP Kometa Brno .....  | 34 |
| 2.2   | Sportovně střelecký klub SSK Activ Sport – obecné informace ..... | 34 |
| 2.2.1 | System práce .....  | 37 |
| 2.2.2 | Zdroje – finance, zázemí.....                                     | 37 |
| 2.3   | Management.....   | 39 |
| 2.4   | Marketing .....   | 39 |
| 2.4.1 | SWOT analýza.....   | 39 |
| 2.4.2 | Marketingový mix.....   | 42 |
| 3     | Vlastní návrhy řešení, přínos práce.....                          | 45 |
| 3.1   | Návrh změny - rozšíření činnosti ČSS.....                         | 45 |
| 3.2   | Návrh pro zlepšení SSK Activ Sport .....                          | 46 |
| 3.3   | Přínos práce.....   | 48 |
|       | Závěr .....   | 49 |
|       | Seznam literatury .....   | 50 |
|       | Seznam obrázků.....   | 51 |
|       | Seznam tabulek .....  | 52 |
|       | Seznam příloh .....   | 53 |

## Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu sportovně střeleckého klubu SSK Activ Sport. Tento klub vychovává mladé střelce v disciplínách trap a skeet, kteří postupem času přecházejí do sportovně střeleckých středisek pod záštitou Ministerstva vnitra a Ministerstva obrany. Broková střelba není v České Republice příliš mediálně známý sport i přes to, že čeští reprezentanti dosahují výborných výsledků na mezinárodních šampionátech i Olympijských hrách.

Sportovní klub SSK Activ sport Brno je odkázán na dotace Českého střeleckého svazu (ČSS). Tyto dotace nejsou příliš vysoké. Hlavním důvodem je zkracování státního rozpočtu, který se výrazně dotýká méně populárních sportů. Vzniká tak problém financování činnosti mladých nadějných sportovců, kteří jsou pro každý sport a jeho budoucnost stěžejní.

V práci budou rozebrány problémy střeleckého klubu a vypracovány návrhy na zlepšení jeho činnosti a současné situace. Zejména se zaměříme na inovaci systému spolupráce se střeleckým svazem, střeleckými středisky a také na získávání sponzorů a partnerů. Dále budou rozebrány možnosti vedoucí ke zpopularizování tohoto sportu, což je jedním ze základních předpokladů pro rozšíření talentové základny a získání nových finančních zdrojů pro provoz klubu.

## **Cíle a metody práce**

Cílem bakalářské práce je analýza současného stavu střeleckého klubu SSK Activ Sport, vytvoření návrhů na zlepšení jeho provozu, návrh na inovaci systému spolupráce se střeleckým svazem, střeleckými středisky a získávání sponzorů a partnerů. Dalším cílem je návrh na zvýšení popularity tohoto sportu a s tím související rozšíření talentové základny a možnost získat nové finanční zdroje pro provoz klubu.

Pomocí SWOT analýzy budou stanoveny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro komunikaci se sponzory a partnery. Metodou marketingového mixu budou analyzovány produkt, cena, propagace a místo. Na základě těchto analýz budou provedeny návrhy na zlepšení.

V teoretické části budou obecně charakterizovány pojmy spojené s provozem sportovně střeleckého klubu pomocí odborné literatury.

Praktická část je zaměřena na popis klubu a jeho fungování s využitím již zmíněných analýz. Čerpáno bude především ze spolupráce s trenéry a vedením klubu.

# 1 Teoretická východiska

V teoretické části práce budou pomocí odborné literatury vysvětleny pojmy neziskové organizace, management, marketing a sportovní marketing.

## 1.1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE (NO)

### 1.1.1 Charakteristika neziskových organizací

V odborné literatuře týkající se ekonomiky nelze vyčíst jednoznačnou definici neziskové organizace. Většinou však vycházíme ze zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, § 18, odst. 3. Zde se dočteme, že se jedná o organizaci charakteru právnické osoby, jež nebyla zřízena za účelem podnikání. Z toho tedy vyplývá, že se neziskové organizace neorientují primárně na zisk, ale na pokrytí daných potřeb.<sup>1</sup> Existují dvě základní skupiny organizací, působící v neziskovém sektoru. První skupina NO působí ve veřejném neziskovém sektoru, druhá pak v soukromém neziskovém sektoru. V rámci neziskového soukromého sektoru se můžeme setkat s označením „třetí sektor“. Tento pojem má zdůraznit působení sektoru mezi státem a trhem. Klíčové je zde rozlišení od komerčních a ziskových organizací, neboť cílem třetího sektoru není vytvářet zisk, jenž by se rozdělil mezi vlastníky.<sup>2</sup> Termín nezisková organizace (not-for-profit-organization) však není zcela v právním systému České republiky definován. Za neziskové organizace se zpravidla považují organizace založené za účelem veřejně prospěšné činnosti, jež mají ve společnosti nenahraditelný význam.<sup>3</sup>

### 1.1.2 Typologie neziskových organizací v ČR

Neziskové organizace můžeme rozdělit dle nejrůznějších kritérií. Pomocí poznatků z teorie a praxe je pravděpodobně nejvhodnější rozdělit NO do pěti skupin se svými typologickými znaky:<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Zákon 586/1992 Sb., o daních z příjmů

<sup>2</sup> FRÍČ, Pavol a kol. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001, s. 11.

<sup>3</sup> DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2005, s. 30.

<sup>4</sup> REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Eko Press, 2010, s. 42.

- *neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné* (občanská sdružení, zájmová sdružení právnických osob, profesní komory, sdružení bez právní subjektivity a honební společenstva)
- *neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné* (obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, politické strany a politická hnutí, registrované církve a náboženské společnosti)
- *neziskové veřejnoprávní organizace* (organizační složky státu a územních samosprávních celků, příspěvkové organizace státu a územních samosprávních celků, kraje, obce a Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových)
- *ostatní neziskové veřejnoprávní organizace* (Český rozhlas, Česká televize, Státní podniky, Vysoké školy, Státní fondy, Česká národní banka, Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky)
- *neziskové organizace typu obchodních společností a jim podobných* (obchodní společnosti a společenství vlastníků jednotek)

Jejich přínos je především v lidské sféře, protože dávají lidem možnost věnovat se vlastním zájmům, snáze vyjádřit svobodu projevu, kontrolují dění na veřejnosti, zaměřují se na zájmy menšinových obyvatel a uspokojují mnoho dalších sociálních i kulturních potřeb jednotlivce i skupin.<sup>5</sup> Z výše uvedeného je zřejmé, že z typů neziskových organizací lze pro sportovní zařízení uplatnit pouze formy občanských organizací, příspěvkových organizací a obecně prospěšných organizací.<sup>6</sup>

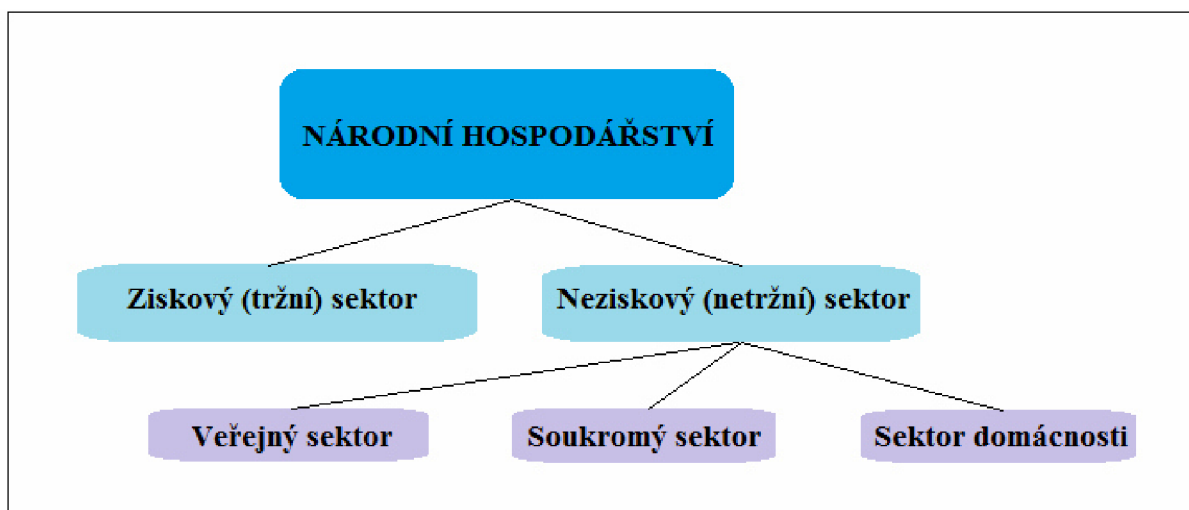
### 1.1.3 Zdroje financování neziskových organizací

Abychom se dostali k neziskovému sektoru v rámci národního hospodářství, je nezbytné představit si členění národního hospodářství. Jedná se o vymezení hranic prostoru, kde mohou neziskové organizace působit a plnit svá poslání. Jedno z mnoha kritérií, dle kterých lze národní hospodářství dělit je kritérium financování.

<sup>5</sup>NOVOTNÝ, Jiří a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2008, s. 17.

<sup>6</sup>NOVOTNÝ, Jiří a kol. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 454.

## Členění národního hospodářství podle způsobu financování



Obrázek 1: Členění národního hospodářství

Zdroj: TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie: úvod do problému*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, s. 32

**Ziskový sektor** je taková část hospodářství, jež získává finance z prostředků od subjektů ziskového sektoru z prodeje statků za tržní cenu. Cílem ziskového sektoru je zisk.

**Neziskový sektor** stojí na druhé straně spektra hospodářství. Zde subjekty získávají pro svou činnost prostředky pomocí přerozdělovacích procesů. Cílem tohoto sektoru není zisk, nýbrž přímé dosažení užitku, jenž je zpravidla veřejnou službou.

**Věřejný sektor** je část neziskového sektoru, získávající finance z financí veřejných. Cílovou funkcí je poskytování veřejné služby.

**Soukromý sektor** v rámci neziskového sektoru je financován ze soukromých financí fyzických a právních osob. Cílovou funkcí je přímý užitek.<sup>7</sup>

**Sektor domácnosti** sdružuje jednotlivce i rodiny. Díky jejich začlenění do koloběhu finančních toků, vstupu na trh statků (čímž se vytváří poptávka po zboží a službách) a do výrobních faktorů, plní svou významnou roli v národním hospodářství.<sup>8</sup>

<sup>7</sup>TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie: úvod do problému*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, s. 32.

U neziskových organizací můžeme hovořit o vícezdrojovém financování, čímž myslíme kombinaci jak vnitřních, tak vnějších zdrojů. Nutným předpokladem pro existenci každé neziskové organizace je správná volba optimální kombinace takových zdrojů, díky kterým NO získá co největší množství finančních zdrojů k výkonu vlastní činnosti. K vnitřním zdrojům neziskové organizace řadíme členské příspěvky (individuální dary od svých členů) a vlastní výdělečnou činnost (prodej vlastního zboží, služeb, příp. pronájem). Za vnější zdroje neziskové organizace považujeme granty českých nadací, domácí či zahraniční dárce, sponzoři, daňová zvýhodnění, příjmy z veřejných rozpočtů i z loterií a her.<sup>9</sup>

#### 1.1.4 Financování sportovních organizací

Primárním problémem v současném sportovním managementu je právě získávání finančních prostředků, které jsou nezbytné pro úspěšný chod sportovní organizace. „Je třeba si uvědomit, že občanská sdružení, jako právní forma většiny českých sportovních organizací, splňují podstatu neziskových organizací.“<sup>10</sup>

Sportovní organizace mají několik možností získávání finančních zdrojů:

- veřejné rozpočty (dotace občanským sdružením, dotace kraje, rozpočet města nebo obce)
- zdroje ČSTV (původ mají v majetkových účastech, př. tržby z prodeje nadbytečného majetku, příjmy z loterií)
- vybrané členské příspěvky, prodej vstupného, tržby z propagace (vlaječky, odznaky, plakáty,...)
- tzv. odstupné (odměna za odstoupení jednoho klubu svého postavení smluvní strany jinému klubu) a výchovné (náhrada za výdaje spojené s výchovou sportovce)
- výdělečná činnost sportovní organizace (reklamní činnost, pronájmy, prodej občerstvení, sportovního zboží a služeb)<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup>REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: EkoPress, 2010, s. 13.

<sup>9</sup>TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie: úvod do problému*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, s. 46.

<sup>10</sup>DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2005, s. 30.

<sup>11</sup>DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2002, s. 115-117.

### **1.1.5 Nevýhody neziskové organizace**

Při srovnání s podnikovými společnostmi lze vidět nevýhody u neziskových organizací hlavně v daňové oblasti a s ní spojené administrativní náročnosti (evidence druhů činností, příjmy a výdaje). U neziskových organizací je primárním problémem omezení v zahrnování výdajů do základu daně. Výdaje přesahují příjmy a díky jejich zahrnutí do základu daně by se základ snížil spolu s daňovou povinností. Je však zakázáno neziskovým organizacím příjmy a výdaje ze ztrátových činností zahrnout do základu daně. Základ daně ovlivňují tedy pouze činnosti ziskové, což je ale pro finální daňovou povinnost velmi nevýhodné. Do základu daně musejí neziskové organizace zahrnout zpravidla kladné hospodářské výsledky plynoucí z pronájmu majetku nebo reklamy. Tímto se však nadále zvyšuje daňová povinnost NO.

Obchodní společnosti tyto problémy řešit nemusí. Není povinností společnosti odděleně evidovat jednotlivé činnosti spojené s příjmy a výdaji. Základ daně společnost spočítá součtem příjmů a výdajů všech svých činností. Výhoda obchodních společností ve srovnání s neziskovými organizacemi je zřejmá – tento základ daně zahrnuje i ztrátové činnosti, kde jsou výdaje vyšší než příjmy, což je z pohledu daňových povinností velmi příznivá situace.

Další nevýhodou NO je nutnost zaevidovat příjmy a výdaje a rozhodnout, zda hospodářský výsledek jednotlivých druhů činností vstupuje anebo nevstupuje do základu daně. Proto je zapotřebí činnosti rozdělit na hlavní a vedlejší. Činnosti hlavní dále na ziskové či ztrátové a vést oddělenou evidenci příjmů a výdajů každé činnosti zvlášť. Tímto opatřením pak dosahují administrativní náklady neziskových organizací velmi vysokých hodnot.<sup>12</sup>

### **1.1.6 Nestátní neziskové organizace (NNO) a jejich působení v tělesné kultuře**

Pro fungování systémů tělesné kultury je skutečně důležitá existence nestátních neziskových organizací, protože díky jejich činnosti je realizována organizace a funkčnost sportu v České republice. Právě pochopení nestátních neziskových organizací pomůže postihnout princip ekonomického chování tělesné kultury, především pak sportu samotného. NNO jsou založeny na odlišných principech než je maximalizace zisku. Získávají dodatečné finanční zdroje z dotací, darů, příspěvků, atd. Pokud dojde k vyprodukování zisku organizace, zpětně je investován do její činnosti. Existence NNO

---

<sup>12</sup> NOVOTNÝ, Jiří a kol. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 449-450.



je patrná v různorodé škále veřejně prospěšných oblastech, a právě tato různorodost je silnou stránkou organizací, která jde ruku v ruce s přínosem pro demokratickou mládež. Nepsaným faktorem od počátku 90. let byla snaha o podporu takových neziskových činností, které před revolučním rokem 1989 neměly svou povolenou organizační podobu. Občané ČR jsou nejhojnějším počtem zastoupeni právě ve sportovních organizacích (16%). Nejrozšířenější definice charakterizuje NNO jako instituce, které jsou:

- organizované (mají jistou institucionalizaci struktury)
- soukromé (institucionálně oddělené od vlády, nikoli však oddělené od státních financí)
- nerozdělují zisk (všechny zisky musí být zpětně vloženy do činnosti NNO)
- samosprávné (disponují vnitřní strukturou s danými řídicími a kontrolními kompetencemi)
- dobrovolné (tedy s účastí dobrovolníků)<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> HOBZA, Vladimír a kol. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006, s. 24-28.

## 1.2 MANAGEMENT

Kapitola se zabývá definicemi managementu a jeho dělení.

### 1.2.1 Základní pojmy managementu

Management je anglické slovo, kterému terminologicky nejvhodněji odpovídá české slovo „řízení“. Především jde o podnikové řízení v takových oblastech jako je: výroba, prodej, vývoj, výzkum. Stanovit přesnou definici je obtížné, stejně jako přesný překlad výrazu. Vyjadřuje totiž nejen funkci, ale i lidi, kteří tuto funkci vykonávají. Označuje sociální úroveň, ale také odbornou vědní disciplínu. Management je i návodem, ve kterém je třeba být sběhlý, aby se jedinec mohl stát manažerem, tedy profesionálem, který tento návod realizuje. Různé definice managementu můžeme rozdělit do tří základních skupin:

- vedení lidí (vykonávání úkolů pomocí práce jiných, jedinci spolupracují ve skupinách a efektivně realizují vytyčené cíle)
- specifické funkce, které vykonávají vedoucí pracovníci (manažerské činnosti – rozhodování, organizování, plánování, kontrola, koordinace, motivace, aj.)
- předmět studia a jeho účel (management jako soubor přístupů, zkušeností, doporučení a metod, které manažeři používají ke zvládnutí specifických činností, aby dosáhli stanovených cílů)<sup>14</sup>.

### 1.2.2 Sportovní management

V rámci přístupu k obsahu managementu je zde rozmanité spektrum terminologického vymezení z hlediska různých směrů. Proto lze v této souvislosti vnímat právě sportovní management v širším i užším pojetí. Předním kritériem je rozsah funkcí a činností sportovního manažera.<sup>15</sup>

Pod sportovním managementem si lze představit způsob uceleného řízení sportovních a tělovýchovných spolků, klubů, družstev, které svým způsobem realizují podnikatelsky orientované aktivity. Jde také o způsob řízení v sektoru výroby sportovního zboží nebo provozování tělovýchovných služeb. Pojem vznikl prostřednictvím cílené snahy po efektivním využití finančních částek, které se ve sportu kumulují. Zapříčinily to komerční zájmy v oblasti sportu, chování vědomě zaměřené na cíl v prostředí sportovní

<sup>14</sup>DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2002, s. 5-6.

<sup>15</sup>ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, s. 12.

konkurence, řešení specifických problémů v oblasti zabezpečování sportovní administrativy.

V odborné literatuře se můžeme setkat také s ekvivalentním označením „management sportu“ či „management tělesné výchovy a sportu“. Sportovní management zahrnuje vedle oblasti zdatnosti jednotlivců také oblast diváctví, soustředěná na konzumaci zábavy, ale i oblast služeb ve sportu.

Pojem sportovní management se odlišuje od jiného řízení v podnikání svými charakteristickými aspekty, které zformulovat J. B. Parks (1998):

- sportovní marketing
- podnikání ve sportu
- zaměstnání v průmyslu, který vyrábí sportovní zboží<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2005, s. 7-8.

## 1.3 MARKETING

Pojem marketing má mnoho různých definic, pro naše potřeby využijeme například tuto: Marketing je „proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a uspokojování potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace.“<sup>17</sup> Jinými slovy, marketing má napomoci takové situaci, aby bylo žádané zboží nabídnuto vhodným skupinám zákazníků, nejlépe ve správný čas, na správném místě, za adekvátní ceny a přiměřené propagace.<sup>18</sup> Konečným výsledkem je fungující trh a jeho efektivita spočívá v tom, že zákazník je uspokojen a firma získává vyšší zisky.

Otázky, které marketing řeší, jsou *co, jak a pro koho* vyrábět. Odpověď by měla být střední cestou mezi zájmy kupujících i nabízejících. Mezi důležité cíle, které si marketing klade, patří:

- maximalizace spotřeby (stimuluje maximální spotřebu, která vychází z maximalizace produkce, jež přinese maximální zaměstnanost)
- maximalizace spotřebitelského uspokojení
- maximalizace výběru (maximalizace produkce přinese i maximální možnost výběru pro spotřebitele)
- maximalizace kvality života (dosažitelnost produktů, jejich adekvátní cena, kvalita životního prostředí a kvalita kulturního života)<sup>19</sup>

### 1.3.1 Historický vývoj marketingu

V rámci vývoje lidské společnosti se marketing ve své prvotní fázi vyznačoval soběstačností na životním minimu u rodových společností. Postupně s příchodem dělby práce jsou vytvořeny první náznaky *obchodu* ve významu výměny takové části produkce, jež převyšuje množství potřebné k přežití jedince. Rovněž dochází ke zjištění, že je výhodnější zprostředkovat obchod mezi větším počtem kupujících, čímž vzniká funkce *obchodníka*. Později nevyhnutelně vznikají peníze s funkcí všeobecného

---

<sup>17</sup>ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, s. 3.

<sup>18</sup>HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. V Praze: Grada, 1992, s. 25.

<sup>19</sup>DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2005, s. 38.

ekvivalentu vyjadřující hodnotu. Díky nutnosti zboží přepravovat a uskladňovat vzniká poskytování úvěrů a tedy k pomalému startu *podnikání*.

Skutečný nástup marketingu začíná na konci 19. století a pokračuje ve svém rozkvětu v průběhu 20. století. Kolébkou marketingu jsou Spojené státy, kdy procházel třemi vývojovými tendencemi. První je spjatá s řešením vnitřních problémů firmy. Ekonomika se charakterizuje jako převaha poptávky nad nabídkou a mantinely v konkurenci. Primárně se řeší problémy spojené s výrobou, financemi a pracovní silou. Marketing je omezen na otázku ocenění, distribuce a propagace. Když začala sílit konkurence a vzrostl přebytek zboží, musela se přehodnotit podnikatelská filosofie, což vedlo k politice *otevírání se zákazníkovi*, jehož kupní síla roste. Ve druhé fázi tedy sílí význam zákazníka a poptávky. Proto je kladen důraz na profesionální přípravu obchodních zaměstnanců, reklamní činnost i systém distribuce a prodeje. Ve třetí fázi už můžeme hovořit o komplexním marketingu, „kdy uvede firma do rovnováhy své vnitřní potřeby s požadavky a možnostmi vnější reality a současně uspokojuje potřeby zákazníků a plní závazky vůči společnosti a státu.“<sup>20</sup>

Současný marketing usiluje o rovnováhu mezi zákazníkem a manažerem firmy, proto je hlavním heslem marketingu *orientace na zákazníka a uspokojování jeho potřeb*. Marketing je obzvlášť důležitým vědním oborem v ekonomicky vyspělých zemích, své místo však získává i v méně rozvinutých systémech. Aktuální trh je charakteristický pro svou dynamičnost, rostoucí sílu spotřebitele a intenzivní konkurenci, ale i pro svou neustálou proměnlivost.<sup>21</sup>

### 1.3.2 Marketingový plán

Vhodný marketingový plán je nutným předpokladem pro úspěch firmy, jedná se o zásadní nástroj k managementu marketingových činností.<sup>22</sup> Aby mohl vzniknout kvalitní marketingový plán, je žádoucí zpracovat okruhy marketingových činností. Jsou to takové činnosti, které mají pro firmu vysoký význam:

- produkt včetně jeho případných modifikací
- nové produkty v souvislosti s jejich uvedením na trh

---

<sup>20</sup>HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. V Praze: Grada, 1992, s. 23-24.

<sup>21</sup>HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. V Praze: Grada, 1992, s. 21.

<sup>22</sup>KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 81.

- speciální zákazníci (obvykle u průmyslových trhů), jedná se o trhy B2B (*business-to-business*)
- pozice značky na trhu a její vnímání
- vybrané sortimenty trhu<sup>23</sup>

### 1.3.3 Situační analýza

Situační analýza vyhodnocuje faktory, ovlivňující pozici firmy. Hlavní funkcí je rozbor současné aktuální marketingové situace. Analyzuje vnější prostředí (makroprostředí a mikroprostředí) i vnitřní prostředí firmy. Souhrnnou výstupní fází marketingové situační analýzy je zpravidla „SWOT analýza“.<sup>24</sup>

### 1.3.4 SWOT analýza

Účelem SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) analýzy je především posouzení vnitřních předpokladů firmy k realizaci určitého záměru. Zároveň i podrobení rozboru vnějších příležitostí a omezení, která jsou žádána státem.<sup>25</sup> Jedná se o soubor silných a slabých stránek společnosti, příležitosti, hrozeb a jejich vyhodnocení. Zahrnuje sledování externího i interního marketingového prostředí.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, s. 30-31.

<sup>24</sup> ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, s. 26.

<sup>25</sup> HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. V Praze: Grada, 1992, s. 52.

<sup>26</sup> KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 90.

### 1.3.5 Marketingová strategie

Jedná se o dlouhodobou koncepci činnosti organizace, přičemž smyslem je účelně a takticky rozvrhnout její zdroje tak, aby byla zajištěna spokojenost zákazníka a výhoda v konkurenčním boji. Nejedná se o jednorázovou záležitost, nýbrž o neustálý proces hledání, pokusů, omylů a ponaučení se z chyb konkurence. Přijatá strategie organizace se odráží v:

- návrhu a vývoji produktu
- výrobní politiky
- výběru cílového trhu
- způsobu komunikace se spotřebitelem a při stanovení ceny
- volbě cest distribuce<sup>27</sup>

### 1.3.6 Marketingový mix

Zavedení strategie firmy do praxe se opírá o čtyři nástroje, někdy nazývané též „4P“ podle anglického *Product, Place, Price, Promotion*. Jedná se o nástroje k uskutečňování všech záměrů firmy (krátkodobých i dlouhodobých). Narozdíl od dalších ekonomických skutečností jsou jednotlivé nástroje ovlivnitelnými a kontrolovatelnými, avšak každý různou intenzitou a odlišnou rychlostí účinku změny. Vhodnou obměnou produktu, prodejních kanálů, propagační činnosti a ceny můžeme dosáhnout k uspokojení spotřebitele a zároveň získat výhodu v ekonomické konkurenci.<sup>28</sup>

Tento systém nástrojů vychází z prodejní politiky, je ve vzájemné závislosti a jednotlivé „P“ se tedy mohou navzájem doplňovat a ovlivňovat. Marketingový mix není používán jako souhrn jednotlivých opatření, nýbrž jako harmonický celek s úkolem zajistit optimální výsledek na trhu.<sup>29</sup>

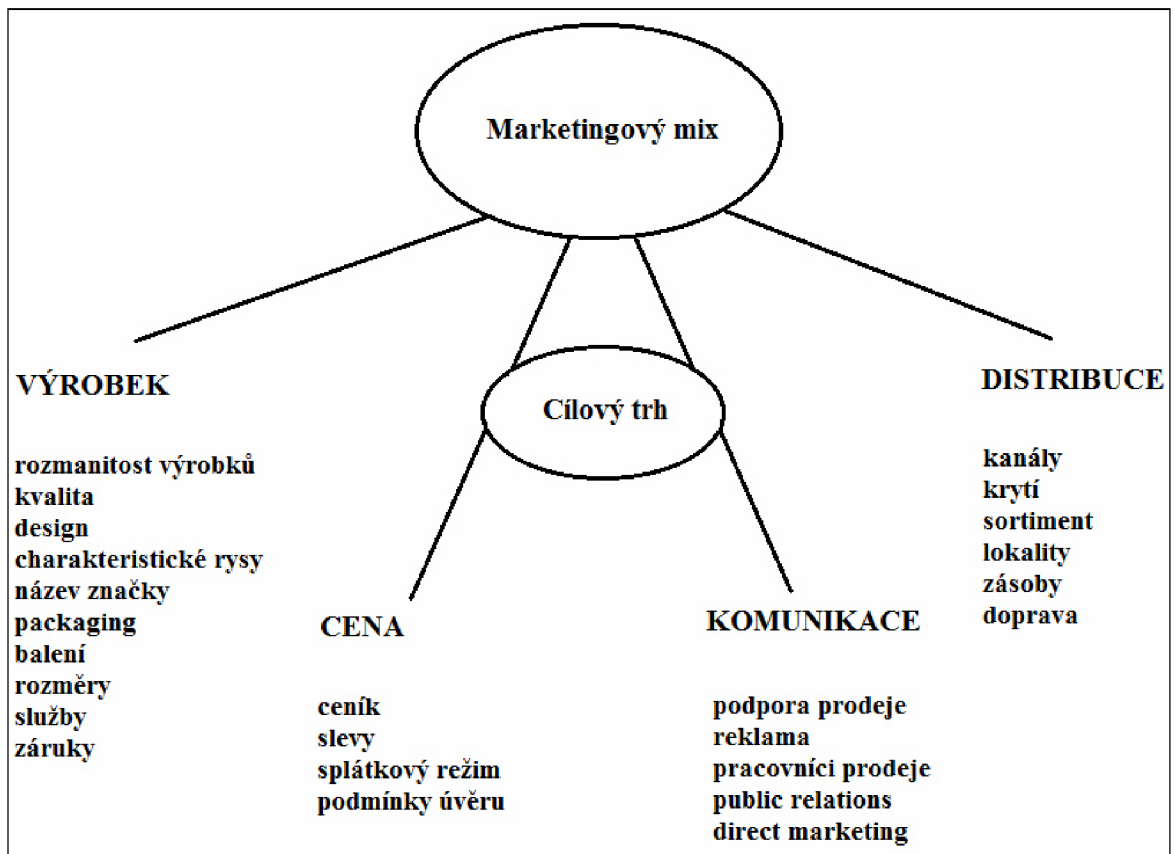
---

<sup>27</sup> HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. V Praze: Grada, 1992, s. 33-34.

<sup>28</sup> HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. V Praze: Grada, 1992, s. 35.

<sup>29</sup> DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2005, s. 38.

## Složky marketingového mixu



Obrázek 2: Složky marketingového mixu

*ZDROJ:* KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007, s. 57.

**Výrobek** (produkt) může být hmotným i nehmotným statkem, který je v zájmu dané skupiny osob nebo organizací. Hovoříme tedy o výrobku, službě, volebním programu, apod. Produktem rozumíme zboží, služby, ale i další abstraktní skutečnosti, jako například obchodní značka, kultura prodeje, prestiž výrobce, atd.

**Cena** je pro většinu spotřebitelů mírou hodnoty výrobku. Výše ceny jde ruku v ruce se stimulací odbytu. Nízké ceny motivují ekonomicky uvažující spotřebitele, naopak vysoké ceny jsou symbolem výjimečnosti luxusního zboží, tedy i exkluzivnosti zákazníka. Výše ceny má však své hranice – na jedné straně je omezena náklady, na druhé pak poptávkou.



**Komunikace** (propagace) má hlavní funkci v informovanosti o produktu, tedy o jeho vlastnostech, dostupnosti a ceně. Taková propagační činnost se může uskutečňovat pomocí mnoha různých forem, například reklamou v televizi, rozhlase, novinách nebo místech, kde se spotřebitel denně pohybuje. Uplatňuje se i podpora prodeje (kupóny, cenové zvýhodnění), publicita (hodnocení firmy, vztah firmy k veřejnosti – *public relations*) nebo osobní prodej.

**Distribuce** jakožto distribuční systém má funkci zprostředkovatele produktu od výrobce ke spotřebiteli. Instituce pro distribuci produktu jsou maloobchod a velkoobchod. Funkcemi distribučního systému jsou přeprava zboží, skladování, prodej, servis, poskytování úvěru, apod. Poskytuje spotřebiteli zpravidla dvě výhody – prostorovou a časovou.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup>HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. V Praze: Grada, 1992, s. 36-38.

## 1.4 SPORTOVNÍ MARKETING

Definovat sportovní marketing znamená skloubit do jednoho marketing a sport, přičemž je nutné vycházet z obecné definice marketingu. Pro naše účely vybíráme definici B. J. Mulina a S. Hardy (2000), kteří tvrdí, že „sportovní marketing se skládá ze všech aktivit, které jsou určeny k tomu, aby vyšly vstříc všem požadavkům a přáním sportovních spotřebitelů pomocí procesu výměny“.<sup>31</sup>

V současné době vyvíjejí sportovní organizace takové aktivity, aby získaly dodatečné finanční zdroje nutné k zajištění chodu sportovní organizace a ke splnění jejich cílů. Sportovní marketing dává možnost sportovním organizacím strukturalizovat svou nabídku sportovních produktů, udržovat ji ve shodě s požadavky trhu a zvolit takové nástroje, aby bylo možné dosáhnout stanovených cílů. Sportovní marketing se dnes zabývá především těmito dvěma cestami:

- marketing sportovních produktů a služeb směřující ke spotřebiteli
- marketing jako sportovní reklama<sup>32</sup>

### 1.4.1 Marketingový průzkum zákazníka a konkurence ve sportu

Jak obchodní organizace, tak neziskové organizace ve sportu potřebují poznat svého zákazníka, jaké má potřeby a požadavky i jeho chování na trhu. Nutné je i zjištění, jaké důvody vedou zákazníka k tomu, aby si koupil právě jejich sportovní produkt. Dále jaké má zákazník představy o následném vývoji produktu. Pouze takovým způsobem lze vytvářet a přijímat strategická rozhodnutí. Zjišťování informací o zákazníkovi je zapotřebí analyzovat společně s informacemi o konkurenci. Organizace musí být stále schopna sledovat konkurenci – co konkurenti dělají a jak tyto aktivity mohou ovlivnit chod vlastní organizace. Na základě získaných informací je pak snahou marketingových manažerů opravit nebo zcela změnit marketingovou strategii.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup>DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2005, s. 5.

<sup>32</sup>DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2005, s. 5-6.

<sup>33</sup>ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, s. 105.

### 1.4.2 Marketingový mix ve sportu

**Výrobek:** O sportovním produktu nemůžeme hovořit jako o homogenním výrobku. Má v sobě zahrnuto sportovní zboží, služby, místa, osoby, atd. Při postihnutí marketingového mixu ve sportu je nutné znát svůj produkt i jeho zvláštní stránky. Právě podle specifikace sportovního produktu, jenž nabízí organizace v oblasti sportu, se výrazně diferencují její marketingové strategie, čímž se odráží i v jiných nástrojích marketingového mixu – v ceně, místě i propagační strategii.<sup>34</sup> Pro představu výrobků ve sportu uvedeme příklady z materiálních a nemateriálních produktů. Mezi materiální produkty patří například:

- sportovní nářadí
- sportovní náčiní
- sportovní oděvy a výstroj
- další produkty (potravinové doplňky, kosmetika,...)

Mezi nemateriální produkty patří například:

- nabídka sportovních akcí
- výkony sportovců
- výkony poskytovatelů sportovních služeb
- pojištění cvičenců a sportovců
- doprava, vstupenky, hostinské služby<sup>35</sup>

**Cena:** Výrazným způsobem může ovlivňovat chování spotřebitele při nákupu. Při tvorbě ceny jsou pro sportovní organizace směrodatné informace o průběhu poptávky, o nákladech, o cenách konkurence a o potvrzení jedinečnosti produktu. Zpravidla se však u sportovních výrobků počítá s uplatněním necenových nástrojů – obal, značka, způsob distribuce a propagace. Tyto nástroje mají na spotřebitele psychologický vliv. Na straně sportovní organizace je však zapotřebí odhadnout, jakou částku je zákazník ochoten vynaložit a zda se při dané ceně vůbec vyplatí projekt uskutečnit. Psychologické působení mají i různé formy slev, které vytvářejí klima ceny „šité na míru“ pro zákazníka.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup>ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, s. 109.

<sup>35</sup>DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2005, s. 45.

<sup>36</sup>ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, s. 109-110.

**Komunikace:** Jedná se o nejvíce viditelnou část marketingového mixu. Hlavní cíl propagace ve sportu spočívá v informování potenciálních zákazníků, cílové skupiny, které je zapotřebí podporovat v jejich angažovanosti ve sportu. Metody propagace sportu jsou například tyto:

- reklama
- sponzoring
- exhibiční hry, soutěže, autogramiády
- tiskové konference, média
- sportovní plesy, společenské akce pro děti a mládež<sup>37</sup>

**Distribuce:** Charakter distribučního kanálu závisí hlavně na druhu sportovního produktu, na zákazníkovi, na typu organizace, ale i na tom, zda je sportovní výrobek hmotný nebo nehmotný. Příkladem hmotného produktu (má fyzický rozměr) může být sportovní obuv, jež se musí dostat od výrobce do místa prodeje – do prodejny. Nehmotný produkt (nemá fyzický rozměr) jsou služby, místa, myšlenky. Za těmito produkty musí zákazník přijít do sportovního zařízení, aby se přesvědčil o kvalitě nabízené služby.<sup>38</sup>

### 1.4.3 Sponzorování ve sportu

Sponzoring je v první řadě partnerským vztahem mezi firmou nebo podnikem a sportem, kdy dochází k uspokojování potřeb obou stran. Je významným specifickým prostředkem sloužící k získání dodatečných finančních zdrojů, ale také věcných darů, produktů a služeb jednotlivcům i organizacím například ve sportovní oblasti, čímž jim pomáhají dosáhnout vlastních marketingových cílů. V současné době jsou to zpravidla věcné dary v podobě technického zařízení nebo vlastních produktů. Sponzorování jako nástroj marketingu funguje na principu služby a protislужby. Například šíření reklamy samotného podniku či jeho produktů.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup>DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2005, s. 48.

<sup>38</sup>ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, s. 110-111.

<sup>39</sup>DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2005, s. 42-55.

Nadnárodní společnosti se často uchylují ke sponzoringu, jenž je stále více populárnějším nástrojem komunikace. Diváci na celém světě mohou sledovat loga společností, které nesou dresy sportovců či sportoviště. V současné době je na trhu široká škála produktů a služeb a spotřebitel si vybírá mezi řadou konkurentů. V racionální rovině se zákazník rozhoduje, kdo mu poskytne za jeho peníze více. V emocionální rovině vybírá dle toho, co všechno ví o výrobci, jak se firma prezentuje navenek, přičemž právě věhlas a samotná známost firmy je v konečném rozhodování pravděpodobně nejdůležitější faktor. Sponzoring není doménou pouze sportu, zde sice převažuje, ale dotýká se i oblastí kulturních, vědeckých nebo charitativních. Ve spojení se sponzorskou činností je nutné si uvědomit, že existují odlišné formy podpor:

- mecenášství – opakovaná podpora sportu bez očekávání protislužeb
- dárcovství – jednorázová podpora, dárci má radost, že sportovec může vykonávat svou činnost
- nadační činnost – podpora nadačních cílů z nahospodařených zisků
- sponzorství – sponzor očekává za službu protislužbu<sup>40</sup>

#### 1.4.4 Perspektivy sportovního marketingu v ČR

V posledních letech se sportovní marketing na území ČR velmi rozrostl. Rysy takové tendence můžeme popsat následujícími trendy:

- V oblasti sportu vznikla nová média a ty lze využít jako nosiče reklamy. Jedná se o samotná pracoviště, oblečení, výstroj, startovní čísla, atd. Těmito alternativními komunikačními kanály je zajištěn odliv peněz z klasických médií. Sport jako jediná oblast společenských činností člověka se pojí se zábavou tak výrazně, že přitahuje zákazníky (firmy i jednotlivce) a získává od nich peníze do organizace více, než jiné společenské oblasti (kultura, umění, apod.)
- Ve sponzorování sportu postupně dominují jiné aktivity než výhradně reklama. Příkladem může být „VIP servis“, odkud jdou spotřebiteli i další nabízené služby – např. stravování a ubytování. Dále i VIP produkty – např. exkluzivní vstupenky či parkovací místa.

---

<sup>40</sup>DANĚHELOVÁ, Šárka. *Sportovní marketing*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005, s. 29.

- Na území České republiky dominují zásadně sporty – fotbal a lední hokej. Za těmito dvěma sporty se nachází s výrazným odstupem další desítka sportů: atletika, basketbal, volejbal, lyžování, cyklistika, ... Tyto sporty sice marketingu také využívají, neuplatňují ho však tak úspěšně jako fotbal a lední hokej. Proto využívají dílčím způsobem pouze reklamu.
- Novodobý trend vytváření sportovní značky. Faktory, které sportovní značku vymezují, jsou: základna fanoušků, historický úspěch, využití značky, nedostatek, hodnoty, hvězdy. Tyto faktory přímo ovlivňují odlišení sportovní značky, její umístění na trhu i její strategický vývoj.
- Hledání způsobů komunikace s cílovou skupinou společnosti. Za cílovou skupinu považujeme zákazníky, dodavatele, investory, legislativu, média, atd. Jejich obvyklé základní cíle mohou být: zvyšování známosti firmy/značky či posílení obchodních kontaktů mezi firmami prostřednictvím programů hospitality.

Jaké můžeme očekávat trendy ve sportovním marketingu do budoucnosti?

- odlišné využívání marketingu mezi ziskovými a neziskovými organizacemi ve sportu (u neziskových organizací lze předpokládat zvýšené využití sociálního marketingu)
- přechod od dílčích konceptů sponzoringu a prodeje reklamy směrem k ucelnějším konceptům marketingové aktivity; hledání vícezdrojového financování takových konceptů
- zvyšující využití profesionálních agentur v organizování nedlouhodobých sportovních akcí
- v marketingu nových sportovních zařízení využívání „feasibility study“
- hledání zahraničních novinek a jejich přesun na české podmínky sportovního marketingu

Uplatňování marketingu v tělesné kultuře má již za sebou první úspěšné krůčky na našem území. Stojí zde však řada otevřených otázek. Jeden z hlavních důrazů je kladen na prezentaci řešení vybraných konceptů marketingu v různých segmentech struktury tělesné výchovy a sportu. Za nejzávažnější z nich je zapotřebí považovat stupeň základních subjektů tělesné výchovy a sportu a jejich produktů. V rozvíjející se společnosti totiž sehrávají svou nenahraditelnou roli a přinášejí nevyčísitelné hodnoty.

Tím, jak se vyvíjí sportovní produkt, vzrůstá zájem o „sportovní průmysl“ ve všech jeho oblastech (tvorba pracovních míst či účast na vzniku hrubého domácího produktu). Výsledky sportovního průmyslu naznačují další formování marketingu ve sportu, jenž se pravděpodobně bude vyvíjet v širším ekonomickém kontextu. V oblasti tělesné kultury a sportu je nanejvýš potřebné v historicky krátké době zvýšit kvalitu jejího managementu. Jde o existenčně důležitý úkol, na jehož naplňování závisí životaschopnost i kvalita produkce tělesné výchovy a sportu na území České republiky.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, s. 159-163

## **2 Praktická část**

Praktická část se zabývá popisem sportovního klubu z pohledu neziskové organizace a jejího začlenění. Dále zde budeme zkoumat management a marketing klubu.

### **2.1 Analýza současného stavu**

Rozhodli jsme se analyzovat sportovně střelecký klub SSK Activ Sport. SSK Activ Sport úzce spolupracuje s Regionálním sportovním centrem mládeže v Brně při Českém střeleckém svazu, které klubu pomáhá na úrovni částečné materiální podpory. Poskytuje mu také pobytové prostory na brokové střelnici v Brně Králově Poli a podílí se na organizaci činnosti disciplín trap a skeet.

Další spolupráce na vysoké úrovni je se sportovně střeleckým klubem Kometa Brno, do kterého SSK Activ Sport od roku 2000 předává jen ty nejlepší talentované střelce. V současné době je řada z nich ve státní reprezentaci jak v juniorských, tak i v seniorských kategoriích.

Je třeba nejdříve popsat Český střelecký svaz, Regionální střelecké centrum mládeže Brno a Policejní klub Kometa Brno. Poté se práce bude věnovat analýze samotného klubu SSK Activ Sport.

#### **2.1.1 Český střelecký svaz (ČSS)**

ČSS je občanským sdružením, působícím v České republice. Je zcela politicky i jinak nezávislé a účast v něm je dobrovolná. Jeho úkolem je organizace a řízení sportovně střeleckých soutěží od náborových, výkonnostních až po vrcholové. Skládá se ze Sjezdu delegátů, Výkonného výboru, Prezidia a Revizní komise. Výkonný výbor je tvořen stálými komisemi a těmi jsou:

- Komise rozhodčích
- Sportovně technická komise
- Sportovně metodická komise
- Komise pro státní reprezentaci
- Komise brokové střelby



Nejvýznamnějším zdrojem majetku ČSS jsou státní dotace, sponzorské dary fyzických i právnických osob, granty a také příjmy z naplňování cílů svazu.

S nábořem nových talentů a jejich přípravou spolupracuje mimo jiné s SSK Activ Sport a Regionálními střeleckými centry. Viz. Příloha 1.

### **Materiální a finanční podpora pro ČSS**

Jak už bylo řečeno, hlavním zdrojem materiálních i finančních příjmů ČSS je Český stát. Důležitým kritériem pro udělování dotací nejen od státu, ale i ze soukromého sektoru jsou kvalifikace a umístění sportovců na mezinárodních závodech a Olympijských hrách, Mistrovstvích světa a Evropy. Hlavní tři disciplíny střelby jsou:

- Pušková
- Pistolová
- Broková

Disciplíny, které nejsou součástí Olympijských her, nemají dle pravidel ČSS nárok na dotace od svazu a jejich provoz je zcela závislý na dotacích ze soukromého sektoru nebo dokonce ze zdrojů klubu.

### **Sportovní činnost ČSS**

Střelba je dle mezinárodních pravidel rozdělena do tří základní kategorií. Nejvíce zastoupenou kategorií jsou muži, dále ženy, junioři a juniorky do dvaceti let. Jako sportovní odvětví se až do dnešní podoby vyvíjela několik staletí a vzniklo mnoho disciplín. Všechny mají svá specifická pravidla, která určují vzhled střelce, vybavení a jeho úpravy a řadu dalších detailů.

#### **2.1.2 Regionální střelecké centrum mládeže Brno (RSCM)**

V České Republice, pod Českým střeleckým svazem nyní pracuje 11 Regionálních střeleckých center mládeže. Z toho čtyři jsou zaměřeny na brokovou střelbu, disciplíny trap a skeet. Tato centra se nachází v Brně, Plzni, Hradci Králové a Písku. Nejvíce talentů brokové střelby se připravuje v RSCM v Brně, které bylo založeno v roce 2005 a působí v areálu střelnice v Soběšicích.

Základním posláním Regionálního centra mládeže je vyhledávat pro ČSS nové talenty brokové střelby, ze kterých by jednou mohli být reprezentanti České republiky. Toto

poslání je prakticky totožné s posláním klubu Activ Sport. RSCM není samo o sobě střeleckým klubem, tudíž se v něm střelec nemůže registrovat. Využívá se proto spolupráce s klubem Activ Sport, kde se střelci přihlásí a stávají se součástí ČSS. Mají tak nárok i na materiální podporu, kterou ČSS mladým talentovaným střelcům poskytuje.

### **2.1.3 SSKP Kometa Brno**

Pod Ministerstvem vnitra působí řada vrcholových sportovních klubů, mezi které patří i sportovně střelecký klub SSKP Kometa Brno. Policejní klub sídlí rovněž na střelnici v Soběšicích. Jeho členy jsou sportovci tvořící národní mužstvo a převážná část jich pochází právě z klubu SSK Activ Sport.

Mezi kluby je nepsaná dohoda o odstupném za talentovaného střelce. Na základě výkonů dosažených během střelecké sezóny, klub SSK Activ Sport doporučuje Kometě ty nejlepší střelce. Pokud Kometa střelce přijme, může mu nabídnout lepší materiální zabezpečení a sportovci se tak sníží náklady na střeleckou přípravu.

Jako odstupné Kometa poskytuje klubu Activ Sport materiální zabezpečení, v podobě asfaltových terčů, které jsou rozděleny mezi jednotlivé střelce pro jejich trénink.

## **2.2 Sportovně střelecký klub SSK Activ Sport – obecné informace**

Sportovně střelecký klub ACTIV – Sport s registračním číslem 0830 u ČSS byl založen na počátku roku 1999. Klub svoji činnost vykonává v právní formě občanského sdružení

Hlásí se k tradicím tělovýchovy a sportu. Ve stanovách klubu jsou popsána základní poslání, kterými se klub musí řídit a ztotožňovat se s nimi. Jedná se o organizování sportovní činnosti, vytváření ekonomické základny, vedení svých členů podle mravních, etických a estetických pravidel. V neposlední řadě musí klub hájit zájmy svých členů uvnitř i navenek.

Cíle klubu jsou sportovní, ekonomické a sociální. Sportovním cílem je dosahování co nejlepších výsledků svých členů v ligových soutěžích. Cílem ekonomickým je udržení stávající finanční stránky klubu. Cílem sociálním je výchova kvalitních mladých sportovců, kteří získají vztah ke sportu jako takovému, ale hlavně ke sportovní brokové

střelbě. Dalším sociálním cílem je snaha vytvářet talentům kvalitní podmínky pro jejich střelecký vývoj.

SSK Activ Sport se se svými sportovci pravidelně účastní vrcholových soutěží po celé ČR. Jedná se zejména o:

- mistrovství České republiky (M-ČR)
- seriál Českých pohárů (ČP)
- seriál velkých cen a Grand Prix (Brno, Hradec Králové a Plzeň)

V posledních čtyřech letech se kluboví střelci zúčastňují také zahraničního závodu na Slovensku.

Od roku 2001 do roku 2010 klub vždy získával medailová umístění při M-ČR a v soutěži ČP jednotlivců a družstev v kategorii dorostenci věkem do 18 let.

V současné době aktivně pracuje s 18 sportovci do 18 let, kterým se věnují jedni z nejlepších trenérů. V disciplíně trap je to Petr Hrdlička (vítěz OH 1992) a Luboš Adamec v disciplíně skeet.

Je samozřejmé, že výše popisované úspěchy přináší potřebu značného finančního zabezpečení. Jedná se hlavně o financování veškerých soustředění, běžných tréninků, startů na soutěžích, dopravy, noclehů a práce specialistů (trenérů střelby, kondičního specialisty a psychologa)

Hlavním materiálním zabezpečením jsou asfaltové terče a brokové náboje.



Obrázek 3: Asfaltové terče

*Zdroj:*

[https://www.google.com/search?hl=cs&site=imghp&tbn=isch&source=hp&biw=1366&bih=638&q=brokov%C3%A1+st%C5%99elba&oq=brokov%C3%A1+st%C5%99&gs\\_l=img.1.0.0i2417.2008.3978.0.5603.11.9.0.2.2.0.154.963.4j5.9.0....0...1ac.1.32.img..0.11.983.IYcu4mTdTmw](https://www.google.com/search?hl=cs&site=imghp&tbn=isch&source=hp&biw=1366&bih=638&q=brokov%C3%A1+st%C5%99elba&oq=brokov%C3%A1+st%C5%99&gs_l=img.1.0.0i2417.2008.3978.0.5603.11.9.0.2.2.0.154.963.4j5.9.0....0...1ac.1.32.img..0.11.983.IYcu4mTdTmw)



Obrázek 4: Brokový náboj

*Zdroj:*

[https://www.google.com/search?hl=cs&site=imghp&tbn=isch&source=hp&biw=1366&bih=638&q=brokov%C3%A1+st%C5%99elba&oq=brokov%C3%A1+st%C5%99&gs\\_l=img.1.0.0i2417.2008.3978.0.5603.11.9.0.2.2.0.154.963.4j5.9.0....0...1ac.1.32.img..0.11.983.IYcu4mTdTmw](https://www.google.com/search?hl=cs&site=imghp&tbn=isch&source=hp&biw=1366&bih=638&q=brokov%C3%A1+st%C5%99elba&oq=brokov%C3%A1+st%C5%99&gs_l=img.1.0.0i2417.2008.3978.0.5603.11.9.0.2.2.0.154.963.4j5.9.0....0...1ac.1.32.img..0.11.983.IYcu4mTdTmw)

Z dotace ČSS je pokryta polovina nutné potřeby klubu. Druhou polovinu musí klub poskytnout ze svých vlastních zdrojů tak, aby byla zajištěna tréninková a závodní činnost po celý rok.

V roce 2010 se vedení SSK Activ Sport rozhodlo uspořádat soutěž Brněnský pohár. Cílem této akce bylo zviditelnění činnosti klubu, získání potenciálních sponzorů, porovnání výkonnosti s ostatními dorostenci z celé ČR i SR a v neposlední řadě i získání nových členů. Patříčné ocenění všech zúčastněných mělo přispět hlavně k podpoře a rozvoji výkonnosti skupiny mladých střelců. Závod se stal velice populárním a v roce 2013 se konal již jeho čtvrtý ročník.

### **2.2.1 Systém práce**

Střelci začínají svoji kariéru ve věku okolo 13 let. Adept prochází výběrem trenéra a to tím způsobem, že si vyzkouší jednotlivé disciplíny, předvede svoji fyzickou zdatnost a odpoví na základní otázky určující jeho psychickou odolnost. Podle předvedených schopností a typu osobnosti trenér určí, zda má jedinec potenciál pro brokovou střelbu a přiřadí mu disciplínu, které se následně bude věnovat. Mladý sportovec se zaregistruje do střeleckého klubu, zaplatí klubové a svazové příspěvky a stává se tak jeho členem. Na základě získaného členství obdrží potvrzení klubu, které mu uděluje výjimku pro získání zbrojního průkazu od patnácti let, po úspěšném složení předepsaných zkoušek.

Tréninkový proces začíná teoretickou částí, při níž trenér střelci vysvětlí základní pravidla střelby, bezpečné zacházení se zbraní a etiku chování ve střelecké komunitě.

Dalším krokem je střelecký výcvik. Trenér tvoří každému sportovci individuální tréninkový plán, sestavený na základě jejich psychických a fyzických vlastností. Veškerá tato práce se přizpůsobuje přípravě střelce na nejvyšší soutěže ČSS.

### **2.2.2 Zdroje – finance, zázemí**

Mezi zdroje SSK Activ Sport lze zařadit finance a zázemí.

#### **Finance**

Ekonomická situace v klubu není příliš příznivá. Hlavní finanční zdroj klubu SSK Activ Sport tvoří státní dotace od ČSS. Tyto dotace dostává ČSS pro českou reprezentaci, k pořádání soutěží a také pro vedení mládeže. Peníze určené pro trénink mladých střelců

jsou rozdělovány do Regionálních střeleckých center mládeže (RSCM). Jelikož RSCM Brno spolupracuje s klubem SSK Activ Sport a mají podobné cíle, dává RSCM klubu finanční prostředky pro výběr a vedení mládeže. Ty ovšem nekryjí celou potřebu Activ Sportu.

Další zdroj příjmu tvoří vybrané členské příspěvky.

### **Zázemí**

SSK Activ Sport sídlí v areálu ČSS a ke své činnosti má k dispozici střelnici odpovídající požadavkům pro pořádání evropských a světových šampionátů. Na této ploše se mladí sportovci připravují na veškeré soutěže. V roce 2004 prošla střelnice rozsáhlou rekonstrukcí, jejímž cílem byla možnost pořádat mezinárodní šampionáty. Střelnice je tak díky novým technologiím a poctivé péči správců v dobrém stavu. Pro diváky jsou k dispozici lavice ve vyhrazeném prostoru, kvůli jejich bezpečnosti. Dále mají diváci možnost občerstvit se v restauraci a bufetu, nacházejících se rovněž v areálu ČSS.

Sportovci, trenéři a funkcionáři využívají ke své činnosti budovu se zázemím. Zde se nachází šatna a místnost určená pro sportovce, kde mohou mladí talentovaní střelci odpočívat během tréninků a závodů. Mají k dispozici malou kuchyň s kompletním vybavením a tak mohou využívat tento komfort pro načerpání sil pro další sportovní výkon. Součástí budovy je kancelář pro vedení, sociální zařízení a sklad střeliva, ve kterém mohou mladí střelci ukládat zbraně mezi jednotlivými tréninkovými jednotkami. Při příjezdu do areálu mohou všichni členové zaparkovat své vozy zdarma na místech k tomu určených.

K plnění tréninkových cílů mají hráči tohoto klubu nadstandardní podmínky. Za největší výhodu lze považovat kvalitní tréninková zařízení. Trenéři mají pro své svěřence k dispozici moderní vybavení, jako jsou, pro začínající střelce, kvalitní značkové zbraně. Sportovci jsou vybaveni sportovním tréninkovým a reprezentačním oblečením s logem a nápisem klubu. Díky tomuto vybavení jednak propagují svůj klub a zároveň vědí, že klub má zájem se takto starat o své členy.

## 2.3 Management

Jednatelem a zároveň hlavním trenérem SSK Activ Sport je pan Luboš Adamec. Je to bývalý reprezentant československé brokové střelby v disciplíně skeet. Dvakrát se účastnil Olympijských her, je držitelem čtyř individuálních medailí z mistrovství Evropy a sedmi medailí ze závodů družstev na ME a MS. Náplní jeho práce je řízení a provoz klubu SSK Activ Sport. To zahrnuje veškeré hospodaření s majetkem, tvořením propagace klubu, získávání sponzorů a s tím spojené finanční prostředky pro zajištění členské základny. Důležitým úkolem je také výběr talentů a jejich samotné trénování a vedení. Musí vytvořit tréninkové plány pro všechny sportovce. Dodržování střelecké techniky, objem vystřelených patron a terčů, správné rozvržení tréninkových objemů a docílení nejvyšší možné výkonnostní formy pro účast na soutěžích.

Součástí jeho práce je také zajišťovat přepravu na závody, ubytování a řešení možných komplikací. Dále je třeba správně odhadnout osobnost střelce. Tato důležitá schopnost napomáhá trenérovi motivovat střelce k dobrému výkonu anebo jej také povzbudit po nevydařeném závodě. Koncem kalendářního roku trenér hodnotí výsledky dosažené v uplynulé sezóně. Na jejich základě tvoří žebříček a doporučuje nejlepší sportovce pro postup do SSKP Kometa Brno

## 2.4 Marketing

V této kapitole bude vypracovaná SWOT analýza, která obsahuje vnitřní i vnější prostředí firmy a marketingový mix klubu.

### 2.4.1 SWOT analýza

SWOT analýza spojuje vnitřní a vnější prostředí podniku. Zkoumá silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti.

#### **Silné stránky (S)**

- Zkušené vedení klubu
- Zkušení trenéři
- Dobré zázemí a tréninkové podmínky
- Klubový teambuilding
- Možnost využívat střelnici odpovídající nejvyšší světové úrovni

- Společné tréninky s národním mužstvem
- Talentovaná mládež
- Zajímavá historie klubu

### **Slabé stránky (W)**

- Nízký počet trenérů
- Platové ohodnocení trenérů
- Nízké finanční a materiální zázemí
- Nedostatek talentované mládeže
- Řízení marketingu
- Propagace
- Neprofesionální webové stránky
- Absence oficiálního dodavatele sportovního oděvu a materiálu
- Využívání sociálních sítí

### **Příležitosti (O)**

- Finanční podpora města
- Finanční podpora kraje
- Oslovení firem pro navázání spolupráce
- Navázat spolupráci s dodavatelem sportovního zboží
- Facebook – získat nové fanoušky a oslovit potenciální zájemce o brokovou střelbu
- Oslovit studenty sportovních fakult s možností získat praxi v klubu na trenérských či jiných pozicích
- Pořádat letní střelecké kempy, tábory, firemní akce



## **Hrozby (T)**

- Nezájem o brokovou střelbu
- Ztráta stávajících sponzorů
- Snižování přílivu peněz do sportu – veřejné dotace
- Nedostatek času na sport – školní vyčerpání sportovců

Významnou silnou stránkou jsou zkušení trenéři, kteří se v oblasti brokové střelby pohybují od svého dětství, kdy byly podmínky pro sportovce a jejich dosahování dobrých výsledků na velice nízké úrovni. Mají tedy snahu zajistit svým svěřencům co nejlepší možné podmínky a tím jim usnadnit jejich cestu k tomu stát se profesionálním střelcem na světové úrovni.

Nejvýraznější slabou stránkou klubu je nízké finanční a materiální zabezpečení, které může odradit potenciálního nového zájemce, protože by si velkou část nákladů musel hradit sám. To je pro mnohé přílišná finanční zátěž.

Další slabou stránkou je, že nejsou finanční prostředky pro ohodnocení trenérů. Tato skutečnost nese riziko ztráty těchto dobrovolných trenérů z řad svých bývalých členů a těžké získávání nových, v případě rozšíření členské základny klubu.

Příležitosti má SSK Activ Sport v oslovení zástupců města Brna a Jihomoravského kraje, které může žádat o finanční podporu. Další příležitostí je získávat prostřednictvím oficiálních sponzorů finanční prostředky na nákup terčů a střeliva, na pořádání soustředění nebo na odměny, jež by střelce motivovaly k lepším výkonům. Pro klub a jeho členy by bylo zapotřebí navázat oficiální spolupráci s dodavatelem sportovních potřeb určených pro střelbu, jako jsou střelecké vesty, ochrany sluchu a střelecké brýle. Pořízení tohoto vybavení je poměrně nákladné a začínající střelce a jejich rodiče by tak mohlo odradit.

Hrozbou je každoroční snižování dotací ČSS a rostoucí náklady na provoz činnosti klubu, ztráta stávajících sponzorů a nezájem o brokovou střelbu z důvodu nízké mediální popularity brokové střelby.

## 2.4.2 Marketingový mix

Kapitola se zabývá analyzováním marketingového mixu bližším zaměřením na propagaci klubu.

### **Produkt**

Produktem sportovně střeleckého klubu SSK Activ Sport je členství, které nabízí možnost reprezentovat klub ve střeleckých soutěžích jako sportovec, trenér a vedoucí. Cílem veškeré tréninkové činnosti je příprava na mistrovské a ligové soutěže. K tréninkové a soutěžní činnosti mají sportovci veškeré potřebné vybavení a díky areálu, kde je možnost střílet na třech střelištích určených pro disciplínu skeet a na třech určených pro disciplínu trap, se tak klub stává přínosným zdrojem talentů pro SSKP Kometa Brno. Neopomenutelným faktem je pedagogická činnost kvalifikovaných trenérů a utváření sociálních vztahů mezi členy. Díky tomu si mladí sportovci osvojí i týmovou práci, vztah ke sportu, poznají nové přátele a především získají úctu k autoritám. Prostřednictvím všech zmíněných sportovních, sociálních a výchovných činností napomáhá klub SSK Activ Sport rozvíjet sportovní život a především naučí mladé adepty to, že sportovní život je pro jejich fyzický a psychický vývoj nesmírně prospěšný. Zároveň napomáhá uvědomit si podobnost s osobním životem, který skýtá různě náročné, radostné, smutné, vyčerpávající, neočekávané, ale i nezapomenutelné zážitky a situace jako ve sportu.

### **Cena**

Zájemci o členství v klubu platí členský příspěvek v ČSS ve výši 1 000 Kč/rok a klubový příspěvek ve výši 700 Kč/rok, které zahrnují v první řadě profesionální dohled trenérů, využívání sportoviště, sportovních pomůcek a veškerého vybavení spojeného s brokovou střelbou.

Základní výbava brokového střelce se skládá ze zbraně, střelecké vesty, ochranných sluchátek a brýlí. Brokovnice, přesným názvem broková kozlice, je nejvyšší cenovou položkou. Její hodnota se pohybuje od 15 000 Kč do 250 000 Kč. Záleží na značce, druhu materiálu, požadovaných parametrech, popř. zdobení kování. Dále je nutné vybavit sportovce střeleckou vestou, která by měla mít na zadní straně uvedené jméno a národnost střelce. Chrániče sluchu, patřící mezi povinnou výbavu střelce, je možné zakoupit ve formě ochranných sluchátek či špuntů do uší. Poslední, ale neméně

významnou položkou jsou střelecké brýle, jejichž výběru by měla být věnována značná pozornost. Slouží k ochraně zraku nejen před slunečními paprsky, ale především před nečistotami, vzniklými při výstřelu.

Výdaje za střelbu samotnou, tzn. patrony a terče, se liší dle úrovně pokročilosti střelce. Začínající střelci vystřelí v průměru 2 500 patronů a 2 500 terčů za rok. Pokročilejší a zkušenější spotřebují ročně na přípravu 4 000 patronů a 4 000 terčů.

Mezi další výdaje patřící ke střelbě jsou doprava, strava a ubytování na závodech a startovné, lišící se dle typu závodu i kategorie střelce. Celkové roční náklady na střelce začátečníka vychází na 65 550 Kč, viz tabulka 1. U střelců účastnících se střeleckých soutěží dosahují výdaje částky přibližně 47 700 Kč. Počítáme zde s osmi závody za rok. Viz tabulka 2.

**Tabulka 1:** Výdaje pro začátečníka střelby na sezonu

| <b>Položka</b>          | <b>Cena v Kč/os</b> | <b>Cena celkem v Kč</b> |
|-------------------------|---------------------|-------------------------|
| Členský příspěvek ČSS   | 1 000,00            | 1 000,00                |
| Klubový příspěvek       | 700,00              | 700,00                  |
| Brokovnice              | 60 000,00           | 60 000,00               |
| Střelecká vesta         | 3 000,00            | 3 000,00                |
| Ochranná sluchátka      | 600,00              | 600,00                  |
| Ochranné brýle          | 7 500,00            | 7 500,00                |
| Náboje                  | 4,50                | 11 250,00               |
| Terče                   | 5,00                | 12 500,00               |
| <b>Výdaje první rok</b> |                     | <b>96 550,00</b>        |

(Zdroj: vlastní zpracování)

**Tabulka 2:** Výdaje na střeleckou přípravu začátečníka s účastí na soutěžích za sezonu

| <b>Položka</b>                  | <b>Cena v Kč/os</b> | <b>Cena celkem v Kč</b> |
|---------------------------------|---------------------|-------------------------|
| Členský příspěvek ČSS           | 1 000,00            | 1 000,00                |
| Klubový příspěvek               | 700,00              | 700,00                  |
| Náboje                          | 4,50                | 18 000,00               |
| Terče                           | 5,00                | 20 000,00               |
| Strava, ubytování,<br>startovné | 1 000,00            | 8 000,00                |
| <b>Výdaje za rok</b>            |                     | <b>47 700,00</b>        |

(Zdroj: vlastní zpracování)

### **Propagace**

Klub SSK Activ Sport využívá k propagaci zejména své internetové stránky <http://ssk-activsport.cz>. Tyto stránky jsou vytvořeny amatérskou formou, nejsou dostatečně přehledné a podávají velmi málo informací nejen o klubu, ale i o brokové střelbě samotné. Jedná se o slabinu klubu, návrhy na zlepšení budou předneseny ve třetí kapitole.

### **Místo**

Sídlem klubu SSK Activ sport je střelnice v Soběšicích,, cca 11 km od centra města Brna. Střelnice má vlastní parkoviště, budovu pro SSKP Kometa Brno, budovu ČSS, budovu RSCM, restauraci a sociální zařízení. Samozřejmosti jsou zde střeliště olympijského skeetu a trapu, dále pak paintballová střelnice a lukostřelecké sportoviště. V areálu střelnice se nachází také stará a zchátralá pistolová střelnice, na kterou je vypracován plán pro rekonstrukci a stometrový tunel, určený pro střelbu z velkorážných kulových pušek. Výhodou střelnice je dobrá dostupnost městskou hromadnou dopravou.



Obrázek 5: Střelnice Soběšice.

Zdroj: <http://www.strelnicesobesice.cz/>

### **3 Vlastní návrhy řešení, přínos práce**

#### **3.1 Návrh změny - rozšíření činnosti ČSS**

Hlavní úkolem ČSS, kromě zajišťování majetkové a finanční podpory jednotlivých střeleckých odvětví, je propagace střelby samotné. Tato část práce ČSS však naprosto selhává. V České republice je pro veřejnost střelba naprosto neznámým sportem i přes to, že v porovnání s ostatními sportovními odvětvími dosahují střelci na mezinárodních šampionátech i olympijských hrách vynikajících výsledků. Tato „neviditelnost“ má za následek nedostatečné finanční prostředky jak z veřejných, tak i soukromých zdrojů. Následně pak chybí finance na rozvoj a propagaci střelby. Jako úspěšný příklad zpopularizování sportu můžeme uvést český biatlon. Ten dokázal úspěchy svých sportovců natolik zviditelnit, že dnes je z něho jeden z divácky nejoblíbenějších sportů. Návrhem na zlepšení činnosti ČSS je tedy rozšíření působnosti tohoto svazu a vytvoření specializovaného marketingového oddělení v čele s manažerem, nejlépe bývalým reprezentantem, který získal zkušenosti působením v zahraničních klubech. Vrcholoví čeští střelci jsou v zahraničním střeleckém povědomí dobře známí, tudíž už jen jméno bývalého reprezentanta by mohlo přilákat ke spolupráci nejen zahraniční sponzory, ale i střelecké svazy. Sponzoring je výhodný pro obě strany. Směrem ke sportovcům dochází k přísunu potřebných finančních prostředků a sportovec naopak zviditelňuje svého sponzora. Pro sponzory jsou tyto prostředky daňově uznatelnými náklady v plné výši. Získané finance ze sponzoringu by putovaly ve formě dotací především do sportovně střeleckých klubů. Měly by být také investovány do zkvalitnění pořádaných závodů formou vyšších finančních odměn za umístění, což bude mít za následek větší atraktivitu a prestiž. Další důležitou činností marketingového oddělení by byla spolupráce s médii, jejichž prostřednictvím lze informovat veřejnost nejen o úspěších, ale také o činnosti ČSS a jeho členů. Také zveřejnit kalendář pořádaných závodů, které by přilákaly diváky a potenciální sportovní talenty.

## **3.2 Návrh pro zlepšení SSK Activ Sport**

### **Návrh č. 1**

V dnešní době je hlavním zdrojem financí SSK aktiv sport jsou dotace od ČSS, města Brna a jihomoravského kraje. I přesto, že požadavky klubu jsou tvořeny tak, aby byly zajištěny materiální potřeby střelců, výše dotací nejsou dostačující. Klubu tedy nezbyvá nic jiného, než se zaměřit na propagaci a hledání obchodních partnerů a sponzorů. Pro propagaci by měla být zřízena pozice marketingového specialisty, jehož úkolem bude dozor na reklamu a PR. Dále by klub zaměřil na oslovení společností, které by si pořádáním teambuildingových akcí pro své zaměstnance mohly vyzkoušet nevšední zážitek střelby na asfaltové terče. Tímto způsobem by se střelba, popř. nadějný střelec představili veřejnosti a pomohli tak získat finanční prostředky pro klub. Získané prostředky by byly vloženy do přípravy mladých sportovců a tím by byl zajištěn jejich rychlejší výkonnostní růst a konkurenceschopnost na mezinárodních soutěžích.

### **Návrh č. 2**

Klub SSK Activ Sport vkládá na výchovu a přípravu mladých střelců vysoké finanční prostředky. Pokud však přestupuje člen klubu do SSKP, klub za přestup sportovce nedostane adekvátní částku, která ani nepokryje náklady střelce na dosažení takovéto úrovně. Návrhem je tedy uzavření smlouvy mezi kluby, která by v případě přestupu střelce do profesionálního klubu zajišťovala SSK Aktiv Sportu vyplacení střelce. Suma za přestup by odpovídala nákladům, které klub investoval do tréninku a výchovy daného sportovce. Takto získané prostředky by putovaly na rozvoj klubu, popř. výchovu dalších svěřenců.

### **Návrh č. 3**

V dnešní době je moderní formou získávání zkušeností vycestování do zahraničí. To platí i pro oblast sportu. SSK Activ Sport by se měl snažit navázat spolupráci se zahraničními kluby stejného typu. Tímto způsobem by docházelo k výměně informací, zkušeností a postupů při trénování mezi trenéry. Mladí sportovci budou jezdit do zahraničních středisek na výměnné pobyty, tzv. hostování, kde by trénovali po boku svých vrstevníků, pod vedením zahraničních trenérů. Tímto krokem si klub zajistí

přístup k nejnovějším informacím a trendům ve střelbě, ale také vysokou konkurenceschopnost a výkonnost střelců.

#### **Návrh č. 4**

Střelba je fyzicky a psychicky velice náročný sport. Slabou stránkou klubu je nedostatečná spolupráce s odborníky, zaměřujícími se na tuto problematiku. Klub by měl zajistit sportovcům možnost návštěvy u psychologa, který by určil jejich typ osobnosti a společně tak pracovali na odolnosti vůči závodnímu stresu. Výsledky psychoterapie budou zaznamenány a konzultovány s trenérem. Tato součinnost naučí střelce zvýšení koncentrace.

Správnou fyzickou přípravu mezi sezónami by měl zajistit kondiční trenér, jehož úkolem bude vytvořit každému střelci individuální plán podle jeho potřeb a možností. Díky manipulaci s těžkou zbraní a specifickému postoji dochází k jednostrannému zatěžování těla. Práci odborných externistů by završil fyzioterapeut, který by v případě přetížení organismu zajistil regeneraci a následné zavedení do tréninkového procesu.

Náklady na tuto činnosti nebudou zanedbatelné, ale budou přínosem pro klub i střelce.

### 3.3 Přínos práce

Bakalářská práce je teoretickým shrnutím provozu klubu SSK Activ Sport. Zabývá se zásadními nedostatky, které je možné, po doporučení, odstranit. Na základě provedení SWOT analýzy byly stanoveny příležitosti a slabé stránky klubu, na kterých je vhodné v budoucnu pracovat. Poskytuje také návrhy na řešení jednotlivých nedostatků a vyhodnocuje dopad těchto opatření.

Prvním krokem ke zlepšení celkového postavení střeleckého sportu a také klubu SSK Activ Sport je vytvoření marketingového oddělení v nejvyšších orgánech ČSS. Pokud chce svaz vychovat ze svých členů profesionální střelce na světové úrovni, musí působit profesionálně i na mediálním poli. O své práci a jejích výsledcích informovat širokou veřejnost. Tímto krokem budou získány potřebné prostředky pro finanční a materiální zabezpečení sportovní střelby.

Klub SSK Activ Sport přijme do svého vedení marketingového specialistu, jehož úkolem bude prezentace klubu na venek. Touto cestou by se měl SSK Activ Sport zbavit závislosti na dotacích ČSS a vytvořit tak lepší podmínky pro začínající střelce. Těmito podmínkami je spolupráce se zahraničními kluby a odborníky v oblasti fyzioterapie a psychologie nebo pořádání letních a zimních soustředění. Kooperace se zahraničím nabízí možnost výměnných pobytů pro střelce a jejich trenéry, porovnání náborových postupů i tréninkových metod.

Celkově by tato doporučení měla vést ke zviditelnění střeleckého sportu, zlepšení systému dotací a přísunu peněžních prostředků přímo k jednotlivým klubům. U střelců samotných by tak bylo dosaženo lepší psychické a fyzické kondice, což by vedlo k lepším výsledkům na domácích i zahraničních závodech. Sportovní střelba by tak konečně našla své místo v povědomí široké veřejnosti, které jí bezesporu náleží.



## **Závěr**

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat stav sportovně střeleckého klubu SSK Activ Sport.

K dosažení tohoto cíle bylo nutné nastudovat teoretická východiska. V této kapitole se zabýváme problematikou neziskových organizací. Jejich financováním a také financováním nestátních neziskových organizací v tělesné kultuře. Dalším tématem je management, marketing a sportovní marketing zaměřený na propagaci střeleckého sportu.

V další části, zabývající se rozбором aktuálních problémů, jsme provedli analýzu stavu provozu a řízení klubu. Jeho současnou závislost na dotacích Českého střeleckého svazu a provedli jsme vyhodnocení stávající situace pomocí SWOT analýzy. Z výsledků vyplývá nutnost zlepšení a rozšíření činností v oblasti marketingu a Public Relations. Z důvodu nízkých dotací a nedostatku financí na zajištění sportovní výchovy mládeže je patrné, že klubu chybí sponzorská podpora.

Vzhledem k tomu, že je autor bývalým členem klubu SSK Activ Sport, dosažené výsledky byly spíše potvrzením předešlých zkušeností. Práce by měla sloužit jako vodítko pro management klubu, který by na základě získaných informací provedl navrhované změny a nastavil tak novou koncepci chodu klubu.

Podářilo se nám splnit všechny předem vytyčené cíle, zjistit slabé stránky a stanovit praktické návrhy na jejich odstranění.

## Seznam literatury

- ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- DAŇHELOVÁ, Šárka. *Sportovní marketing*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. 72 s. ISBN 80-210-3901-9.
- DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita, 2002. 121 s. ISBN 80-248-0130-2.
- DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2005. 84 s. ISBN 80-248-0827-7.
- FRIČ, Pavol a kol. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. 203 s. ISBN 80-86432-04-1.
- HOBZA, Vladimír a kol. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, ©2006. 191 s. ISBN 80-6929-04-3.
- HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. V Praze: Grada, 1992. 365 s. ISBN 80-85424-83-5.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- NOVOTNÝ, Jiří a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2008. 223 s. ISBN 978-80-245-1473-4.
- NOVOTNÝ, Jiří a kol. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.
- REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
- TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie: úvod do problému*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. 136 s. ISBN 80-7194-544-7.
- Zákon 586/1992 Sb., o daních z příjmů.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

## **Seznam obrázků**

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Členění národního hospodářství..... | 14 |
| Obrázek 2: Složky marketingového mixu .....    | 24 |
| Obrázek 3: Asfaltové terče .....               | 36 |
| Obrázek 4: Brokový náboj .....                 | 36 |
| Obrázek 5: Střelnice Soběšice. ....            | 44 |

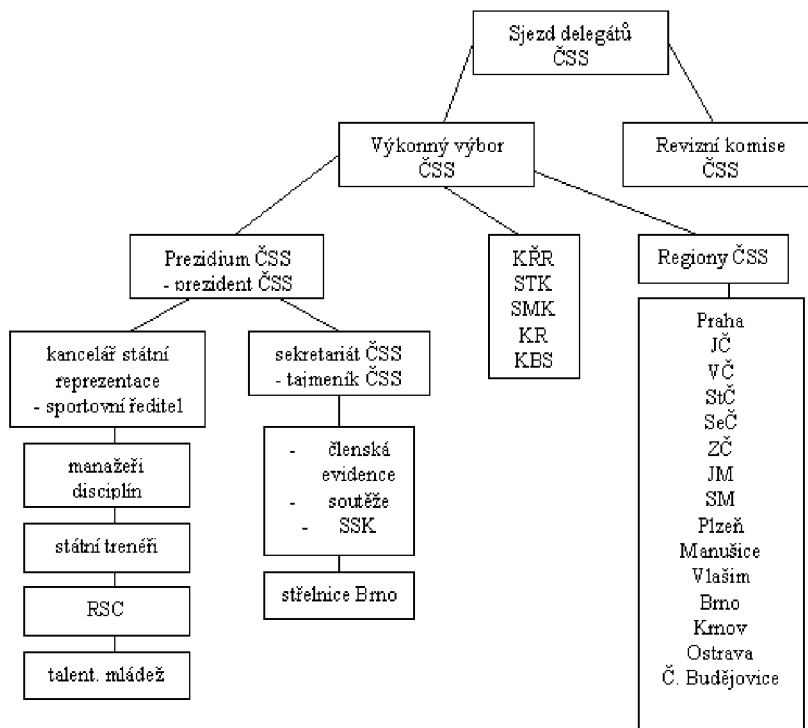
## **Seznam tabulek**

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: Výdaje pro začátečníka střelby na sezonu .....                            | 43 |
| Tabulka 2: Výdaje na střeleckou přípravu začátečníka s účastí na soutěžích za sezonu | 44 |

## **Seznam příloh**

Příloha 1. Struktura ČSS

**Příloha 1: Struktura českého střeleckého svazu.**



Zdroj: [www.shooting.cz/browser.php?doc=3&viewer=html.h](http://www.shooting.cz/browser.php?doc=3&viewer=html.h)