

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

**Marketingový výzkum komunikace amatérských fotbalových
klubů v Pardubickém kraji**
Bakalářská práce

Autor: Jiří, Kolář
Studijní program: Informační management

Vedoucí práce: Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D.

Hradec Králové

duben 2026

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně a uvedl jsem všechny použité prameny a literaturu. V případě využití nástrojů umělé inteligence jsem plně deklaroval způsob jejich využití při vypracování této práce.

V Hradci Králové dne 21.4.2026

Jiří Kolář

Poděkování:

Rád bych poděkoval vedoucímu bakalářské práce Ing. Vítězslavu Hálkovi MBA, Ph.D. za odborné a metodické vedení, cenné rady, vstřícnost a trpělivost při zpracování této práce. Jeho připomínky a doporučení významně přispěly ke kvalitě předkládané práce.

Abstrakt

Tato bakalářská práce analyzuje interní komunikaci v amatérských fotbalových klubech v rámci Pardubického kraje. Hlavním cílem je zhodnotit efektivitu současných komunikačních nástrojů a prověřit potenciální zájem o implementaci jednotné klubové platformy. Praktická část práce nejprve vymezuje strukturu českého fotbalu, jeho organizační uspořádání a systém soutěží, a dále charakterizuje fungování amatérských klubů po stránce organizační i finanční. Navazující výzkum kombinuje kvantitativní dotazníkové šetření mezi hráči a trenéry, které bylo realizováno mezi 103 hráči a 25 trenéry amatérských fotbalových klubů, s kvalitativním polostrukturovaným rozhovorem se zástupcem společnosti EOS. Výsledky práce potvrzují přítomnost informačního šumu v komunikaci a problematickou platební morálku členů. Šetření zároveň ukazuje, že amatérské kluby v Pardubickém kraji, zejména pak samotní hráči, mají zájem o inovativní řešení v podobě „klubové“ aplikace. Práce slouží jako analytický podklad pro budoucí vývoj specializované klubové platformy či tvorbu marketingové strategie.

Klíčová slova: interní komunikace, amatérský fotbal, Pardubický kraj, komunikační nástroje, marketingový výzkum, dotazníkové šetření, polostrukturovaný rozhovor, informační šum, klubová platforma

Abstract

Title: Marketing research on the communication of amateur football clubs in the Pardubice region

This bachelor's thesis analyzes internal communication within amateur soccer clubs in the Pardubice Region. The main objective is to evaluate the effectiveness of current communication tools and to assess potential interest in implementing a unified club platform. The practical part of the thesis first defines the structure of Czech soccer, its organizational setup, and competition system, and further characterizes the functioning of amateur clubs from both an organizational and

financial perspective. The subsequent research combines a quantitative questionnaire survey among players and coaches—conducted among 103 players and 25 coaches of amateur soccer clubs—with a qualitative semi-structured interview with a representative of the company EOS. The results of the thesis confirm the presence of information noise in communication and problematic payment practices among members. The survey also shows that amateur clubs in the Pardubice Region, particularly the players themselves, are interested in an innovative solution in the form of a “club” app. This study serves as an analytical basis for the future development of a specialized club platform or the creation of a marketing strategy.

Key words: internal communication, amateur football, Pardubice Region, communication tools, marketing research, questionnaire survey, semi-structured interview, information noise, club platform

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl a metodika práce.....	1
3	Teoretická část.....	3
3.1	Definice komunikace	3
3.2	Efektivní komunikace v organizacích.....	4
3.2.1	Bariéry efektivní komunikace v organizacích	5
3.3	Komunikace jako koordinační mechanismus v decentralizovaných a dobrovolnických organizacích	6
3.3.1	Decentralizované organizace a role komunikace při koordinaci	6
3.3.2	Komunikace v organizacích založených na dobrovolnictví.....	6
3.4	Marketing.....	7
3.4.1	Sportovní marketing.....	8
3.5	Marketingový výzkum.....	9
3.5.1	Kvantitativní a kvalitativní výzkum	11
4	Praktická část.....	12
4.1	Stanovení cíle výzkumu metodou SMART.....	12
4.2	Analýza makroprostředí.....	13
4.2.1	Struktura a řízení fotbalu v České republice.....	13
4.2.2	Počet registrovaných hráčů a týmů v českém fotbale	15
4.2.3	Dostupné technologie pro komunikaci uvnitř klubů v amatérských týmech	16
4.3	Analýza mikroprostředí	17
4.3.1	Klubová struktura na amatérské úrovni	17
4.3.2	Finance amatérských fotbalových klubů	18
4.4	SWOT analýza prostředí	21

4.5	Metodika a cíle marketingového výzkumu	23
4.5.1	Cíle výzkumu	23
4.5.2	Kvantitativní šetření (Dotazník)	23
4.5.3	Kvalitativní šetření (polostrukturovaný rozhovor).....	26
4.6	Analýza a interpretace výsledků z dotazníku	26
4.6.1	Analýza výsledků z dotazníku pro hráče	26
4.6.2	Analýza výsledků z dotazníku pro trenéry	34
4.7	Interpretace výsledků z rozhovoru	41
4.7.1	Shrnutí kvalitativního šetření	45
5	Závěry	45
5.1	Úvod závěru a splnění cílů	45
5.2	Syntéza zjištění.....	46
5.3	Seznámení výsledků výzkumu s praxí.....	48
5.4	Možnosti budoucího využití výsledků práce.....	48
6	Seznam použité literatury.....	48
7	Seznam obrázků.....	50
8	Seznam tabulek	51
9	Přílohy.....	51
10	Zadání práce z IS (eVŠKP)	1

1 Úvod

Efektivní komunikace je považována za klíčovou pro fungování jakékoli organizace, amatérské fotbalové kluby nevyjímaje. Přestože jsou tyto subjekty založeny primárně na dobrovolnosti a nadšení členů, v organizační rovině čelí podobným výzvám jako v případě profesionálních klubů. Správné nastavení informačních toků mezi vedením, trenéry a hráči je v tomto kontextu vnímáno jako zásadní. Vzhledem k tomu, že členové v klubu působí ve svém volném čase, může mít jakékoliv komunikační nedorozumění přímý vliv na jejich motivaci i celkovou stabilitu týmu.

V současných sportovních organizacích je využívána široká škála komunikačních nástrojů. Od tradičních osobních schůzek a e-mailové korespondence je pozornost přesouvána k moderním platformám, jako jsou sociální sítě nebo specializované mobilní aplikace. V amatérském prostředí však zůstává problematické jejich nejednotné využívání. Informace jsou často roztříštěny do více komunikačních kanálů, což vede k informačnímu chaosu namísto očekávaného zvýšení efektivity.

Téma bakalářské práce bylo zvoleno na základě vlastního zájmu o zefektivnění komunikace v amatérském sportu a také díky dlouholeté osobní zkušenosti s fungováním amatérských fotbalových klubů v Pardubickém kraji. Aktivní čtrnáctileté působení v oblasti fotbalu mi umožnilo poznat různé způsoby interní komunikace přímo z pozice hráče. Tato praxe napomohla k identifikaci silných a slabých stránek současného stavu, které jsou v práci podrobeny výzkumu. Skrze sběr dat od ostatních členů amatérských klubů je potvrzován zájem o inovaci v podobě jednotné klubové platformy, která by mohla zajistit plynulejší a komfortnější fungování celého týmu.

2 Cíl a metodika práce

Cílem této práce je analýza současného stavu interní komunikace v amatérských fotbalových klubech v Pardubickém kraji, identifikace nástrojů využívaných v praxi a posouzení jejich efektivity. Na základě získaných dat bude vyhodnoceno, zda existuje reálná poptávka po inovativním řešení v podobě jednotné klubové platformy.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je sepsána rešerše odborné literatury se zaměřením na komunikaci, komunikační bariéry a marketingový výzkum.

V úvodu praktické části jsou stanoveny cíle dle metodiky SMART a následně je provedena analýza makro a mikroprostředí, která slouží k hlubšímu pochopení specifického kontextu amatérského fotbalu. Jádrem praktické části tvoří marketingový výzkum založený na kombinaci kvantitativního a kvalitativního přístupu. Kvantitativní sběr dat probíhá formou online dotazníkového šetření mezi zástupci amatérských klubů (hráči a trenéry) v rámci Pardubického kraje. Výzkum se soustředí na využívané technologie a vnímanou efektivitu těchto nástrojů.

Výsledky dotazníkového šetření jsou doplněny kvalitativním výzkumem realizovaným formou polostrukturovaného rozhovoru se zástupcem společnosti EOS, která provozuje platformu pro správu sportovních klubů. Díky rozhovoru s odborníkem z praxe lze získaná data z dotazníkového šetření porovnat s výsledky rozhovoru a zjistit, zda se navzájem vyvracejí nebo potvrzují.

Kombinovaná metodika byla zvolena za účelem dosažení vyšší validity dat. Kvantitativní metoda poskytuje reprezentativní přehled o situaci v kraji, zatímco kvalitativní rozhovor přináší pohled odborníka z praxe.

Výzkumný soubor byl tvořen nepravděpodobnostním výběrem respondentů (tzv. dostupným výběrem). Dotazníkové šetření bylo realizováno mezi hráči a trenéry působícími v krajských soutěžích Pardubického kraje, přičemž respondenti byli osloveni prostřednictvím e-mailové komunikace a osobních zpráv. Reprezentativnost výzkumného vzorku byla zajištěna zapojením respondentů z více klubů napříč regionem a zahrnutím jak hráčů, tak trenérů, což umožňuje zachytit různé perspektivy v rámci zkoumané problematiky. Tento způsob výběru byl zvolen s ohledem na časovou a organizační náročnost výzkumu a umožnil získat relevantní data od aktivních účastníků zkoumaného prostředí.

Při zpracování jsou zohledněny možné limity výzkumu, mezi které patří zejména míra návratnosti dotazníků, subjektivita respondentů či specifika různých velikostních kategorií klubů.

V souladu s aktuálními etickými standardy autor deklaruje využití nástrojů umělé inteligence (modelů Gemini a ChatGPT). Tyto nástroje byly využity výhradně jako podpora při strukturování textu, stylistických úpravách a terminologickém zpřesňování s cílem zvýšit čtivost práce. Veškerá interpretace dat, formulace závěrů a odborný přínos práce jsou výsledkem samostatné tvůrčí činnosti autora.

3 Teoretická část

3.1 Definice komunikace

Komunikace je pojem, na který je možné nahlížet z různých perspektiv a v různých kontextech. Obecně lze komunikaci charakterizovat jako proces sdílení informací, jehož cílem je snížit nejistotu a dosáhnout vzájemného porozumění mezi účastníky. Předmětem komunikace mohou být data, informace či znalosti. Data představují základní, nezpracovaná fakta, informace je dávají do kontextu a přidělují jim konkrétní význam, zatímco znalosti vznikají tehdy, když jsme schopni s informacemi aktivně pracovat a využít je (Holá, 2011).

Komunikace je vždy oboustranným procesem, který zahrnuje nejen přenos sdělení, ale i snahu o jeho ověřování a vyjasňování, neboť různí účastníci mohou zprávu vnímat odlišně. Historicky si každá společnost vytvářela vlastní prostředky dorozumívání, jako je jazyk, gesta či kulturně podmíněné normy chování. Přesto i při používání stejných symbolů dochází často k nedorozuměním, protože každý účastník může interpretovat sdělení odlišně (Holá, 2011; Jiřincová, 2010).

Z technického hlediska lze komunikaci chápat jako přenos sdělení mezi zdrojem a příjemcem, přičemž sdělení je modulováno prostředníkem (např. médii či technickými kanály) a může být ovlivněno šumy, které zkreslují či narušují přenos. Tento pohled vychází z matematické teorie komunikace Clauda Shannona, která byla původně vyvinuta pro optimalizaci přenosu signálů v telekomunikačních systémech, avšak její principy lze aplikovat i na moderní mobilní a internetovou komunikaci (Přikrylová, 2019).

Komunikace může probíhat verbálně i neverbálně. Verbální komunikace je proces výměny informací prostřednictvím soustavy zvukových či grafických znaků, tedy jazyka, přičemž každý znak má svůj základní, obecně dohodnutý význam (denotát) i subjektivní význam (konotaci), která se může u jednotlivých účastníků lišit. Analogové komunikační prostředky, například vizuální obrazy doprovázející mluvenou nebo psanou řeč, mohou tento proces dále obohatit, ale zároveň zvyšují možnost nedorozumění (Jiřincová, 2010).

Z uvedeného vyplývá, že komunikace není pouze jednosměrným přenosem informací, ale komplexním a dynamickým procesem, jehož cílem je vzájemné porozumění a sdílení významů mezi účastníky.

3.2 Efektivní komunikace v organizacích

Interní komunikace je proces výměny informací, znalostí a zkušeností, který probíhá uvnitř organizace mezi vedením, manažery a zaměstnanci. Jejím cílem není pouze předávat zprávy, ale také vytvářet porozumění, koordinovat činnosti a podporovat motivaci a angažovanost pracovníků. Efektivní interní komunikace zajišťuje, že každý zaměstnanec ví, co má dělat, proč je jeho práce důležitá a jak její výsledky přispívají k dosažení strategických cílů firmy (Holá, 2006, 2011).

Podniky sbírají z vnějšího prostředí informace, které jim umožňují orientovat se na trhu, analyzovat konkurenci a plánovat nabídku. Tyto informace se uvnitř firmy transformují do podkladů pro rozhodování a koordinaci činností jednotlivých útvarů. Interní komunikace tedy propojuje všechny úrovně organizace – od top managementu přes střední vedení až po jednotlivé týmy – a umožňuje sdílení znalostí a zkušeností. Správně nastavená interní komunikace je nejen nástrojem řízení, ale také prostředkem k formování firemní kultury a pracovních postojů (Holá, 2011, 2017).

Výzkumy prokázaly, že kvalitní interní komunikace významně ovlivňuje efektivitu organizace. Zvyšuje produktivitu, kvalitu práce, inovativní potenciál a angažovanost zaměstnanců, zároveň snižuje fluktuaci a absenci. Naopak nedostatečně definované komunikační procesy mohou vést k nepochopení úkolů, demotivaci a poklesu výkonu. Proto je nezbytné, aby interní komunikace byla plánovaná, systematická a strategicky řízená (Holá, 2017).

Pro efektivní fungování interní komunikace je důležitá nejen jasně definovaná struktura a pravidla, ale i volba vhodných komunikačních kanálů a nástrojů. Vedoucí pracovníci hrají klíčovou roli při sdílení informací, prosazování hodnot firmy, motivaci zaměstnanců a nastavování komunikační kultury. Součástí procesu je i pravidelné získávání zpětné vazby od zaměstnanců, průzkumy spokojenosti a hodnocení účinnosti komunikačních nástrojů. Tyto aktivity umožňují identifikovat slabá místa, ověřit porozumění cílům a postupně zvyšovat efektivitu komunikace (Holá, 2006, 2017).

Nástroje pro hodnocení interní komunikace zahrnují audity stávajícího stavu, dotazníky zaměřené na vnímání informací a využívání kanálů, stejně jako sledování dopadu komunikace na pracovní chování a výkon. Na základě získaných dat je možné plánovat zlepšení, nastavovat standardy a průběžně optimalizovat procesy. Klíčovým prvkem je otevřená a oboustranná komunikace, kdy zaměstnanci mají možnost sdílet podněty a vedení aktivně naslouchá jejich potřebám (Holá, 2011, 2017).

Efektivní interní komunikace je proto strategickým nástrojem managementu, který podporuje stabilitu, výkonnost a prosperitu organizace. Její správné nastavení vyžaduje kombinaci vůle vedení, jasně definovaných pravidel, vhodných komunikačních kanálů a pravidelného monitoringu zpětné vazby, což umožňuje udržovat vysokou úroveň porozumění, spolupráce a angažovanosti zaměstnanců (Holá, 2006, 2011, 2017).

3.2.1 Bariéry efektivní komunikace v organizacích

Efektivní komunikace představuje základní předpoklad správného fungování organizace. Pokud je narušena, objevují se bariéry, které brání předávání informací, zpomalují pracovní procesy a zhoršují spolupráci mezi zaměstnanci. Nejčastěji se jedná o nedostatek, neúplnost či nejasnost informací, což vede k tzv. informačnímu šumu. Ten zaměstnanci mnohdy obohacují dohady a spekulacemi, čímž vzniká prostor pro nepřesnosti a nedorozumění (Holá, 2006, 2011).

Podle Botka (2007) lze rozlišit bariéry vnější a vnitřní. Vnější zahrnují například hluk, nevhodné pracovní podmínky nebo technické problémy komunikačních kanálů. Vnitřní jsou spojeny s lidským faktorem – psychickým a fyzickým stavem, postoji, zkušenostmi, ale také s používáním odborného jazyka, kterému všichni zaměstnanci nerozumí. Tyto bariéry vedou k nepochopení sdělení a oslabují týmovou spolupráci.

Nefunkční komunikace má přímý dopad na motivaci a spokojenost pracovníků. Jak uvádí Holá (2006, 2011), její důsledky se projevují frustrací, pasivitou, nerozhodností nebo dokonce odchodem zaměstnanců. V prostředí, kde není podporována otevřená diskuse a názory zaměstnanců nejsou vyslyšeny, se často šíří fámy a roste nedůvěra vůči vedení. Tento stav je typický pro organizace s autoritativní firemní kulturou, kde je komunikace jednostranná a zpětná vazba minimální.

Významným faktorem je také postoj managementu k interní komunikaci. Pokud vedení tuto oblast podceňuje, bývá komunikace uvnitř organizace nesystematická, nekoordinovaná a často závislá pouze na improvizaci jednotlivců. To snižuje efektivitu práce a může vést i k chybným rozhodnutím na strategické úrovni (Holá, 2006).

Z uvedeného vyplývá, že bariéry komunikace mají technický, organizační i psychologický charakter. Jejich odstranění vyžaduje systematické nastavení interní komunikace, podporu obousměrné výměny informací a vytváření prostředí, které motivuje zaměstnance k otevřenému sdílení názorů. Pouze tak lze minimalizovat informační šumy a zajistit efektivní spolupráci napříč celou organizací.

3.3 Komunikace jako koordinační mechanismus v decentralizovaných a dobrovolnických organizacích

3.3.1 Decentralizované organizace a role komunikace při koordinaci

Dva základní organizační typy lze rozlišit na základě metafory pavouka a hvězdice. Pavouk představuje centralizovanou organizaci s jasně definovanou hlavou – odstraníte-li ji, organizace se zhroutí. Hvězdice naopak nemá centrum: každé její rameno obsahuje klíčové orgány a funkce, a proto je odolná vůči útokům i rozpadu. Tato analogie dobře ilustruje, jak decentralizované systémy dokážou fungovat bez centrálního řízení (Brafman a Beckstrom, 2006).

V decentralizovaných organizacích neplní komunikaci hierarchický řetězec velení, ale sdílené normy, hodnoty a principy, které se šíří organicky mezi členy. Klíčovým pojmem v tomto kontextu je otevřený systém (open system), jehož charakteristickými rysy jsou flexibilita, sdílená moc a určitá míra neurčitosti (Brafman a Beckstrom, 2006). V takovém systému nejsou pravidla vynucována žádnou jednotlivou osobou; jejich dodržování závisí na tom, zda je členové přijmou za vlastní. Komunikace tak neplní funkci příkazů shora dolů, ale probíhá horizontálně – mezi rovnocennými účastníky, kteří sdílejí informace a znalosti tam, kde se nacházejí. Inteligence v decentralizovaném systému není soustředěna v centru, ale je rozptýlena po celém systému, přičemž znalosti přirozeně proudí k okrajům, blíže k místu, kde se odehrává skutečná akce (Brafman a Beckstrom, 2006).

Tento model má přímé důsledky pro způsob, jakým se v decentralizovaných organizacích přijímají rozhodnutí a šíří informace. Centralizované systémy jsou v krizových situacích zranitelné právě proto, že musí informace nejprve přenést až do vrcholového vedení a teprve pak reagovat. Decentralizovaný systém naproti tomu umožňuje členům jednat okamžitě na základě lokálně dostupných informací (Brafman a Beckstrom, 2006). Tato vlastnost zvyšuje agilitu organizace, ale zároveň klade vyšší nároky na kvalitu sdílených hodnot a vzájemné komunikace – bez ní by otevřený systém sklouzl do chaosu.

3.3.2 Komunikace v organizacích založených na dobrovolnictví

Empiricky bylo zkoumáno, jaké komunikační faktory ovlivňují míru identifikace dobrovolníka s organizací a jeho ochotu v ní pokračovat. Na vzorku dobrovolníků v neziskové organizaci OUR HOUSE Grief Support Center bylo prokázáno, že tři

konkrétní komunikační proměnné – kvalita vztahu s přímým nadřízeným, interní komunikace (například organizační newsletter) a aktivita organizace na sociálních sítích – statisticky významně pozitivně ovlivňují jak identifikaci dobrovolníka s organizací, tak jeho úmysl setrvat (Bauer a Lim, 2019). Výsledky jsou konzistentní s teorií výměny vedoucího a člena (leader-member exchange theory), která předpokládá, že vztahy založené na důvěře a respektu vedou k vyšší spokojenosti, angažovanosti a nižší fluktuaci (Bauer a Lim, 2019).

Organizační identifikace je v literatuře definována jako míra, do níž člověk sdílí hodnoty, misi a kulturu organizace (Bauer a Lim, 2019). Dobrovolníci se od placených zaměstnanců liší tím, že jsou méně ovlivněni mocenskými strukturami a systémy odměn; jejich motivace je zpravidla orientována spíše na poslání organizace a sociální interakci (Bauer a Lim, 2019). Z toho plyne, že komunikace, která dobrovolníkovi zprostředkovává smysl a hodnoty organizace, je pro jeho udržení zásadní.

Vedle komunikace jako takové hraje v dobrovolnickém prostředí důležitou roli organizační podpora a zpětná vazba. Ve výzkumu sportovního dobrovolnictví bylo zjištěno, že dobrovolníci jsou nejvíce spokojeni s faktory empowermentu – tedy s příležitostmi učit se nové věci, využívat vlastní schopnosti a autonomně rozhodovat v rámci svěřené role (Weerakoon, Abeysinghe a Vitharana, 2021). Organizační podpora, která zahrnuje mimo jiné kvalitu komunikace ze strany placených pracovníků a vedoucích dobrovolníků, sdělování cílů organizace a mechanismy zpětné vazby, se ukázala jako druhý nejvýznamnější prediktor celkové spokojenosti dobrovolníků (Weerakoon, Abeysinghe a Vitharana, 2021). Dobrovolnická organizace tedy nemůže funkční komunikaci zanedbat, pokud chce udržet angažované a spokojené dobrovolníky.

Výzkum managementu dobrovolníků se od roku 2019 stále více zaměřuje na roli sociálních médií jako nástroje pro zapojení a udržení dobrovolníků (Xu et al., 2024). Rostoucí digitalizace komunikace otevírá neziskovým organizacím nové příležitosti, jak posilovat vztah s dobrovolníky mimo přímý kontakt. Zároveň se potvrzuje, že dobrovolnické organizace jsou citlivé na vnější prostředí a musí svou komunikační strategii průběžně přizpůsobovat měnícím se podmínkám (Xu et al., 2024).

3.4 Marketing

Marketing je vědní disciplína a zároveň součást managementu, jejímž cílem je zajištění efektivní směny mezi subjekty na trhu. Směna je přitom základem marketingu a

vyžaduje, aby se jí účastnili minimálně dva partneři, kteří si vzájemně nabízejí určitou hodnotu, projevují ochotu se směny účastnit a jsou schopni vzájemné komunikace. Současný marketing je tak vnímán nejen jako souhrn jednotlivých činností, ale jako integrovaný proces, který koordinuje různé aktivity směřující k uspokojování potřeb spotřebitelů (Hálek, 2017).

Marketing je úzce propojen s uspokojováním lidských potřeb a přání, která vyvolávají nespokojenost a motivují jednotlivce či organizace k hledání způsobů jejich naplnění. V moderní společnosti je toto uspokojování realizováno prostřednictvím směny, kdy lidé a firmy specializují svou výrobu či služby a obchodují mezi sebou s cílem získat produkty, které potřebují (Přikrylová, 2019).

Americká marketingová asociace tuto činnost definuje takto: „Marketing je proces plánování a uskutečňování koncepce, ocenění, stimulování a distribuce nápadů, zboží a služeb pro vytvoření výměny uspokojující cíle jednotlivce i firmy“ (cit. podle Durdová, 2005). Marketing se přitom může chápat dvojím způsobem – koncepčně, kdy vymezuje strategické cíle podniku, a funkčně, kdy představuje soubor nástrojů v oblasti výroby, cen, distribuce a propagace, které slouží dosažení těchto cílů. Mezi klíčové nástroje marketingu patří tzv. marketingový mix, známý jako čtyři „P“: produkt (Product), cena (Price), místo (Place) a propagace (Promotion) (Durdová, 2005).

Úspěšný marketing tedy spočívá v poznání cílového trhu, definování potřeb a přání zákazníků a vytváření nabídky, která tato očekávání naplňuje, s důrazem na dlouhodobý vztah se zákazníky a společenskou odpovědnost firmy (Přikrylová, 2019).

3.4.1 Sportovní marketing

Sportovní marketing je dynamicky se rozvíjející oblast, která v posledních desetiletích získala na významu. Jeho uplatnění je patrné nejen u firem vyrábějících sportovní zboží a vybavení, ale také u marketingových agentur zajišťujících sponzorské projekty či propagujících sportovní osobnosti. Výrazně se však prosazuje i u samotných sportovních organizací, pro něž představuje důležitý zdroj finančních prostředků a prostředek k zajištění dlouhodobé stability. V současnosti jsou využívány moderní marketingové nástroje, jako je oceňování práv na komerční využití názvů sportovních arén, sofistikovaný systém prodeje vstupenek, software pro měření efektivity sponzorství či virtuální reklama (Čáslavová, 2009).

Definovat sportovní marketing znamená spojit obecné principy marketingu s charakteristikami sportu. Podle Freyera (1991, cit. dle Čáslavová, 2009) jde o řídicí

konceptu vycházející z trhu, která vyžaduje dlouhodobé a systematické řízení. Pitts a Stotlar (1996, cit. dle Čáslavová, 2009) jej označují za „proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby byly uspokojeny potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy“. Podobně Mullin, Hardy a Sutton (2000, cit. dle Čáslavová, 2009) vymezují sportovní marketing jako souhrn aktivit směřujících k naplnění požadavků sportovních spotřebitelů prostřednictvím směny. Durdová (2005) upozorňuje, že v současnosti lze rozlišovat dvě hlavní tendence: marketing sportovních produktů a služeb, tedy přímé působení na spotřebitele, a marketing prostřednictvím sportu, kdy je sport využíván jako médium k propagaci produktů a značek mimo sportovní odvětví.

Specifickým rysem sportovního marketingu je skutečnost, že sportovní prostředí se odlišuje od jiných průmyslových odvětví. Jak uvádí Chadwick (2011, cit. dle Sedlo, 2020), sport je charakteristický zejména nejistotou výsledků, která zvyšuje atraktivitu soutěží, a potřebou konkurenční rovnováhy mezi týmy a sportovci, jenž podporuje napětí a zájem fanoušků. Dalším znakem je dominance jádra produktu, tedy samotné soutěže, která není plně pod kontrolou organizací. Sport navíc stojí na spolupráci klubů a sportovců, má specifické ukazatele výkonnosti a vyznačuje se aktivní rolí fanoušků, kteří se nepodílí jen na konzumaci, ale také spoluvytvářejí atmosféru a hodnotu sportovního produktu. Významnou roli hraje i symbiotický vztah s médii, kdy sport poskytuje atraktivní obsah a média jej na oplátku zprostředkovávají široké veřejnosti.

Z uvedených definic a charakteristik vyplývá, že sportovní marketing nelze chápat pouze jako aplikaci obecných marketingových principů. Jedná se o specifickou disciplínu, která propojuje ekonomické a společenské aspekty a vytváří prostor pro uplatnění moderních strategií jak ve sportu samotném, tak v jeho využívání jako prostředku komunikace a propagace v jiných odvětvích.

3.5 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum představuje klíčový nástroj, jehož prostřednictvím podniky získávají objektivní a systematicky ověřené informace o trhu, zákaznících a konkurenčním prostředí. Jeho hlavním cílem je snížit míru nejistoty při rozhodování a poskytnout podklady pro tvorbu strategií, zejména v oblasti vývoje nových produktů. Znalost potřeb a požadavků spotřebitelů, stejně jako identifikace příležitostí a rizik na

trhu, umožňuje firmám efektivněji přizpůsobit svou nabídku a zvýšit pravděpodobnost obchodního úspěchu (Hálek, 2017).

Každý podnik by měl disponovat vlastním marketingovým informačním systémem, který zajišťuje sběr, třídění, analýzu a prezentaci dat nezbytných pro strategické i operativní rozhodování. Tento systém může mít podobu jednoduché struktury využívající základní nástroje, nebo naopak komplexního aparátu zahrnujícího sofistikované technické vybavení a specializovaný personál. Základními složkami zdrojů informací jsou vnitřní podniková data, marketingové zpravodajství a marketingový výzkum, přičemž právě výzkum poskytuje nejpřesnější a nejpodrobnější vhled do chování spotřebitelů a dynamiky trhu (Hálek, 2017).

Foret (2006) zdůrazňuje, že marketingový výzkum se soustředí zejména na zákazníka – kdo je, jaké má socioekonomické charakteristiky, co nakupuje a jak je spokojen s nabídkou. Takto získané informace jsou nezbytné nejen pro efektivní komunikaci se zákazníkem, ale i pro inovace produktů, které musí reagovat na rychle se měnící prostředí. Rostoucí konkurence a náklady na inovace vyžadují, aby firmy minimalizovaly riziko neúspěchu. Právě systematicky prováděný výzkum přináší potřebnou zpětnou vazbu o preferencích a očekáváních zákazníků.

Proces marketingového výzkumu lze vyjádřit jako sled vzájemně propojených kroků. Foret (2006) jej shrnuje do sedmi základních fází, mezi které patří vymezení problému, určení výzkumného souboru, operacionalizace sledovaných vlastností, konstrukce a testování měřicích nástrojů, sběr dat, jejich statistické zpracování a finální interpretace výsledků. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) pak zdůrazňují, že největší význam má přípravná fáze, kdy se určuje výzkumný problém a cíle, neboť správné nastavení celého procesu minimalizuje riziko, že výsledky nebudou odpovídat potřebám zadavatele.

Samotný marketingový výzkum může mít kvalitativní nebo kvantitativní podobu. Zatímco kvantitativní přístupy umožňují zjišťovat četnost výskytu určitých jevů či chování, kvalitativní metody se zaměřují na hlubší porozumění motivacím a důvodům, které zákazníky vedou k jejich jednání (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011). V praxi se obvykle kombinují oba přístupy, aby výsledky poskytly co nejkomplexnější obraz sledované problematiky.

Výsledky marketingového výzkumu hrají zásadní roli při vývoji produktu. Na „vstupu“ pomáhají firmám správně zacílit své strategie a pochopit potřeby zákazníků, zatímco na „výstupu“ slouží jako kontrolní mechanismus, který umožňuje vyhodnotit

úspěšnost marketingových aktivit a plnění stanovených cílů (Foret, 2006). Celkově lze tedy říci, že marketingový výzkum není pouze nástrojem pro získání dat, ale především prostředkem, který snižuje rizika, podporuje inovace a zajišťuje, že nabízené produkty odpovídají požadavkům trhu.

3.5.1 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Metody marketingového výzkumu lze v zásadě rozdělit na přístupy kvantitativní a kvalitativní. Oba způsoby mají své specifické výhody i omezení, proto se v praxi často vzájemně doplňují a využívají podle povahy zkoumaného problému (Foret, 2006).

Kvantitativní výzkum je založen na práci s rozsáhlými soubory respondentů, které čítají stovky až tisíce jednotek. Cílem je postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek populace, aby bylo možné výsledky zobecnit. Výzkum využívá standardizované postupy a snaží se zachytit chování či názory lidí v podobě číselných dat, která lze dále zpracovávat pomocí statistických metod. K nejčastěji používaným technikám patří dotazování, pozorování a experimenty. Mezi výhody kvantitativního přístupu patří jeho vysoká spolehlivost a možnost prezentovat výsledky v přehledné formě tabulek a grafů. Nevýhodou je však časová a finanční náročnost (Hálek, 2017; Foret, 2006, cit. dle Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

Kvalitativní výzkum má odlišné zaměření – nesnaží se kvantifikovat názory nebo chování, ale spíše objasnit jejich příčiny. Hlavním cílem je zjistit motivace, postoje a důvody, které vedou spotřebitele k určitému jednání. Typickými technikami jsou individuální hloubkové rozhovory a skupinové diskuse (tzv. focus groups), případně různé projektivní metody. Kvalitativní výzkum se zaměřuje na menší počet respondentů, což sice omezuje možnost zobecnění výsledků, ale umožňuje hlubší porozumění zkoumané problematice. Je proto vhodný zejména v počátečních fázích výzkumu, kdy je potřeba rychle získat vhled do problému nebo formulovat nové hypotézy (Hálek, 2017; Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

Oba přístupy mají společné to, že klíčovým metodologickým principem je dotazování. Rozdíl spočívá především v charakteru výstupů: zatímco kvantitativní výzkum poskytuje číselné výsledky a statistické ukazatele, kvalitativní výzkum je obvykle prezentován formou verbálního popisu či interpretace (Foret, 2006; Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

V marketingové praxi se oba typy výzkumu považují za rovnocenné a často se kombinují. Kvantitativní přístup odpovídá na otázku „kolik?“, zatímco kvalitativní

hledá odpověď na otázku „proč?“. Teprve jejich propojením může firma získat komplexní obraz o svých zákaznících a efektivně reagovat na jejich potřeby (Hálek, 2017).

4 Praktická část

4.1 Stanovení cíle výzkumu metodou SMART

S – Specific (konkrétní)

Cílem práce je provést marketingový výzkum komunikace amatérských fotbalových klubů v Pardubickém kraji, analyzovat současný stav a posoudit, zda existuje prostor pro zavedení jednotného digitálního řešení v podobě klubové platformy.

Výzkum bude realizován prostřednictvím dotazníkového šetření mezi hráči a trenéry amatérských fotbalových klubů působících nejvýše v páté lize v Pardubickém kraji. Dále bude využit polostrukturovaný rozhovor se zástupcem společnosti EOS, která poskytuje software pro správu sportovních klubů. Součástí práce bude rovněž stručná analýza makro a mikroprostředí, jejímž cílem je vymezit zkoumané prostředí, popsat strukturu fotbalu v České republice a v Pardubickém kraji a uvést základní charakteristiky daného segmentu.

Hlavním smyslem projektu je přispět k modernizaci a digitalizaci řízení amatérského sportu, konkrétně ke zlepšení komunikace v rámci amatérských fotbalových klubů Pardubického kraje.

M – Measurable (měřitelné)

V první fázi bude provedena stručná analýza prostředí, která vymezí strukturu fungování fotbalu v České republice, zejména systém řízení prostřednictvím Fotbalové asociace České republiky a příslušných regionálních svazů. Pozornost bude věnována rovněž Pardubickému kraji, včetně základních údajů o počtu registrovaných týmů a hráčů.

V rámci marketingového výzkumu bude sestaven a distribuován online dotazník mezi hráče a trenéry amatérských klubů v Pardubickém kraji, a to prostřednictvím e-mailové komunikace a osobních kontaktů.

Stanoveným měřitelným kritériem je získání 80 odpovědí od hráčů a 20 odpovědí od trenérů, což umožní relevantní vyhodnocení dat.

Výsledkem bude zpracovaná analýza současného stavu komunikace v amatérských fotbalových klubech.

A – Achievable (dosažitelné)

Výzkum je realisticky proveditelný v rámci časového a odborného rozsahu bakalářské práce, plánovaného od září 2025 do dubna 2026. Získávání dat bude realizováno prostřednictvím dotazníkového šetření, distribuovaného do 48 amatérských fotbalových klubů Pardubického kraje. Kvalitativní část výzkumu bude doplněna polostrukturovaným rozhovorem se zástupcem společnosti EOS. Tento postup je dosažitelný z časového hlediska a umožňuje získat relevantní data pro analýzu současného stavu komunikace v amatérských fotbalových klubech v Pardubickém kraji.

R – Relevant (relevantní)

Výzkum reaguje na aktuální potřebu digitalizace a zefektivnění komunikace v amatérském sportu. Osobně jsem do tématu zakomponován jako hráč amatérského fotbalu již 14 let, takže dobře znám běžné problémy v komunikaci mezi hráči, trenéry a vedením klubů. Tato zkušenost potvrzuje význam zkoumání možností, jak zlepšit organizaci a koordinaci aktivit amatérských týmů a zvýšit efektivitu jejich fungování. Výzkum tak vychází nejen z obecného trendu digitalizace, ale i z osobní zkušenosti a znalosti prostředí, kterého se týká.

T – Time-bound (časově ohraničené)

Výzkum byl zahájen v březnu 2025, přičemž psaní teoretické části práce začalo 16. srpna 2025. První vlna dotazníkového šetření byla rozeslána 3. listopadu 2025 a její ukončení je plánováno na 31. prosince 2025. Celý výzkum je plánován k dokončení do 28. dubna 2026, což odpovídá termínu odevzdání bakalářské práce.

4.2 Analýza makroprostředí

4.2.1 Struktura a řízení fotbalu v České republice

Činnost amatérských fotbalových klubů v Pardubickém kraji je ukotvena v širším organizačním a legislativním rámci, který tvoří **Fotbalová asociace České republiky (FAČR)**. FAČR funguje jako nejvyšší orgán a zajišťuje veškerou fotbalovou činnost v zemi, a to jak profesionální, tak amatérskou (FAČR, 2025a). Z právního hlediska je

FAČR spolek, který se řídí stanovami, pravidly FIFA/UEFA a platnou českou legislativou, včetně zákona o podpoře sportu. Aby mohla asociace plnit všechny tyto činnosti, je organizována pomocí vnitřní struktury. Nejvyšším rozhodovacím orgánem Fotbalové asociace České republiky je Valná hromada FAČR. Tuto hromadu tvoří delegáti, jejichž složení je dáno Stanovami asociace. Valná hromada má pravomoc činit nejzásadnější strategická rozhodnutí a je odpovědná za volbu členů dalších řídicích orgánů, včetně Výkonného výboru FAČR (FAČR, 2025a).

Výkonný výbor je statutárním orgánem asociace a nese odpovědnost za řízení činnosti FAČR v období mezi zasedáními Valné hromady. Jeho funkční období je čtyřleté a je tvořen dvanácti členy, včetně předsedy FAČR (FAČR, 2025a).

Řídící struktura FAČR je hierarchická a decentralizovaná na regionální úroveň. Tato hierarchie je klíčová pro pochopení, jak probíhá oficiální administrativa a komunikace, která ovlivňuje práci funkcionářů FAČR (FAČR, 2025a).

1. **FAČR (Centrální úroveň):** Určuje strategii, vydává závazné předpisy, řídí národní soutěže a přiděluje dotace. Účast FAČR na chodu dvou nejvyšších domácích ligových soutěží je zajišťována delegováním pravomocí na specializované orgány, z nichž lze jmenovat například Komisi rozhodčích či Etickou komisi (FAČR, 2025a).
2. **Krajské fotbalové svazy (KFS):** Na regionální úrovni řídí KFS soutěže (5. – 7.liga). Pro kluby v Pardubickém kraji je Pardubický KFS hlavním administrativním partnerem při řešení krajských soutěží.
3. **Okresní fotbalové svazy (OFS):** Představují nejnižší, avšak nejčastější úroveň interakce pro většinu amatérských klubů. Řídí okresní soutěže (8. – 9.liga).

Od soutěžního ročníku 2024/2025 implementoval FAČR nový systém názvosloví fotbalových lig v České republice. Původní popisné názvy byly nahrazeny číselnou řadou (např. 4. liga, 5. liga atd.) za účelem sjednocení a zpřehlednění hierarchie. V praxi se však i nadále setkáváme s dřívější terminologií, která zahrnovala označení jako divize, krajský přebor či okresní soutěže různých tříd.

Systém českých fotbalových klubových soutěží 2025/2026

v kategorii muži

Profesionální fotbal (Řízeno Ligovou fotbalovou asociací – LFA)	
1.	Chance liga
2.	Chance národní liga
Poloprofesionální a nejvyšší amatérský fotbal (Řízeno Řídící komisí pro Čechy a Moravu při FAČR)	
3.	3. Česká fotbalová liga / Moravskoslezská fotbalová liga
4.	4. Česká fotbalová liga (skupina A-F)
Amatérský fotbal (Řízeno Krajskými fotbalovými svazy)	
5.	5. liga
6.	6. liga
7.	7. liga
Amatérský fotbal (Řízeno Okresními fotbalovými svazy)	
8.	8. liga – Okresní přebor
9.	9. liga – III. třída
10.	10. liga – IV. třída

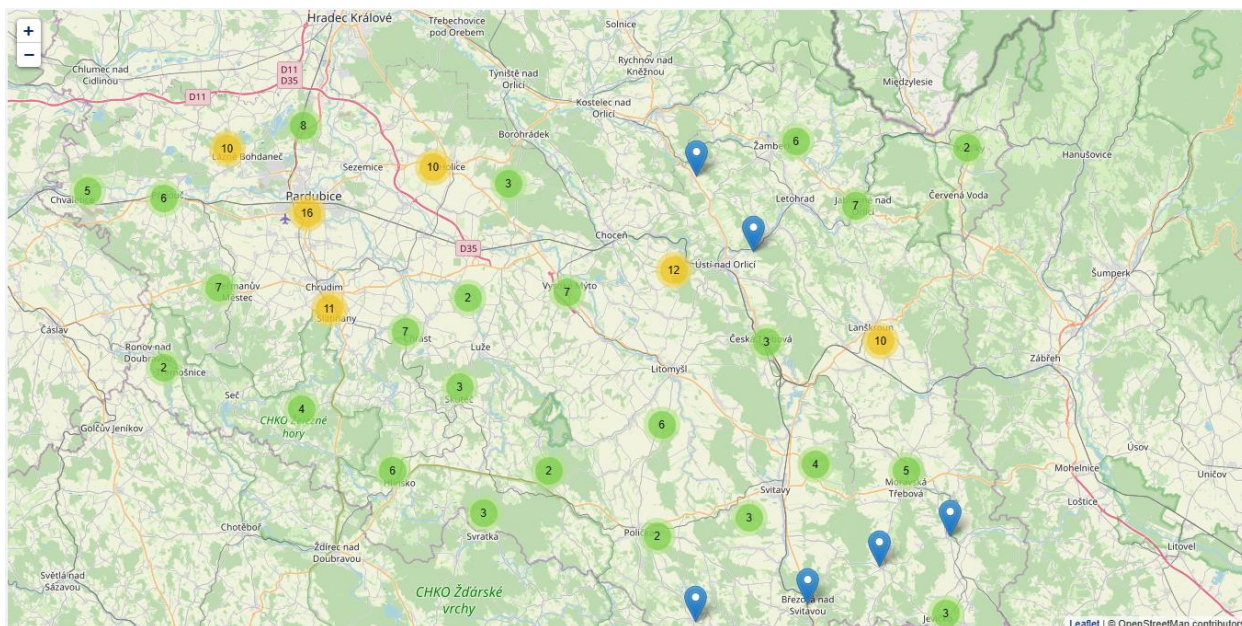
Tabulka 1: Systém českých klubových soutěží

Zdroj: vlastní zpracování na základě mobilní aplikace FotbalCZ (FAČR, 2025c).

4.2.2 Počet registrovaných hráčů a týmů v českém fotbale

Česká fotbalová asociace provozuje Informační systém FAČR (IS FAČR), který slouží pro evidenci klubů, hráčů, soupisky týmů a zápis hráčů do soutěží. FAČR aktuálně eviduje přibližně **359 614 registrovaných aktivních členů** a **3 500 klubů**. Tato čísla zahrnují amatérské, mládežnické i veteránské kategorie (FAČR, 2025a).

V Pardubickém kraji je registrováno celkem **128 týmů**. Z tohoto počtu hraje **48 týmů** v krajských soutěžích, které řídí Pardubický krajský fotbalový svaz (PKFS). Zbývající týmy spadají pod okresní soutěže ve čtyřech okresech kraje. Podle statistik FAČR z dřívějších let se počet členů/hráčů v Pardubickém kraji pohyboval **okolo 16 000** (FAČR, 2025b).



Obrázek 1: Mapa fotbalových klubů v Pardubickém kraji

Zdroj: FAČR (2025d)

4.2.3 Dostupné technologie pro komunikaci uvnitř klubů v amatérských týmech

Kluby amatérského českého fotbalu mají k dispozici širokou nabídku moderních komunikačních technologií. Tyto běžně dostupné nástroje umožňují rychlou a efektivní komunikaci mezi hráči, trenéry i dalšími členy realizačního týmu.

Pro interní komunikaci amatérských klubů lze využít několik typů digitálních řešení:

- **Sociální síť:** Populární komerční platformy jako WhatsApp, Messenger nebo Facebook, patří podle výzkumu CEDMO (2025) mezi nejpoužívanější v České republice. Umožňují vytvářet skupiny a rychle sdílet důležité informace – například o změnách tréninků, nominacích či organizaci zápasů.
- **Specializovaný sportovní management software:** Na trhu jsou dostupné také nástroje vyvinuté přímo pro řízení týmů. Nabízejí funkce jako plánování tréninků, sledování docházky, sdílení materiálů nebo vedení statistik hráčů.
- **Sdílené kalendáře a cloudová úložiště:** Služby typu Google Kalendář nebo Outlook umožňují přehledně plánovat termíny tréninků a zápasů. Cloudová úložiště (Google Drive, Dropbox) se pak hodí pro sdílení dokumentů, tréninkových plánů či multimediálních souborů.

Pro oficiální komunikaci a administrativní řízení na úrovni svazu je k dispozici systém IS FAČR. Jedná se o klíčový, centrálně řízený systém, který slouží jako primární digitální rozhraní mezi klubem a Fotbalovou asociací ČR (FAČR) a jejími nižšími články (krajské a okresní svazy).

4.3 Analýza mikroprostředí

Informace o struktuře a financování amatérských fotbalových klubů byly konzultovány se zástupcem vedení klubu TJ Sokol Rosice nad Labem a sekretářem PKFS, panem Tomášem Raisem, a doplněny o dlouholetou zkušenost autora s amatérským fotbalem. Tento postup umožnil získat relevantní a prakticky ověřené poznatky o fungování a financování klubů.

4.3.1 Klubová struktura na amatérské úrovni

Struktura amatérských fotbalových klubů se výrazně liší od profesionálních organizací, především z hlediska organizační velikosti, finančních možností i personálního zajištění. Přesto však mají amatérské kluby jasně vymezené základní funkční prvky, které umožňují efektivní řízení sportovní činnosti, administrativy a komunikace s členy. V amatérských klubech je hlavním řídicím orgánem obvykle jeho výbor.

- **Výkonný výbor / vedení klubu** – Nejvyšší řídicí orgán klubu, který zajišťuje strategické vedení, rozhoduje o finančním hospodaření, organizuje činnost jednotlivých týmů a komunikuje s okresním či krajským fotbalovým svazem.
- **Předseda klubu** – Reprezentuje klub navenek, zastřešuje komunikaci s partnery a dohlíží na chod klubu. U menších klubů může zároveň plnit funkci trenéra nebo správce areálu.
- **Sekretář / administrativní pracovník** – Odpovídá za evidenci hráčů, registraci do soutěží, komunikaci s FAČR prostřednictvím IS FAČR a administrativu spojenou s pořádáním utkání.
- **Trenéři jednotlivých kategorií** – Zodpovídají za sportovní přípravu týmů, vedení tréninků, sestavování nominací a komunikaci s hráči a rodiči. V amatérských klubech bývají trenéři často dobrovolníci s trenérskou licenci získanou v rámci FAČR.
- **Vedoucí týmu** – Někdy se v organizačních strukturách vyskytuje i tato funkce, která zajišťuje organizační podporu trenéra, komunikaci o zápasech, dopravu, vybavení a další praktické záležitosti.

V některých klubech mohou existovat další specializované pozice, například správce hřiště nebo mládežnický koordinátor. V menších klubech však tyto funkce obvykle zastávají stejné osoby.

Amatérské kluby obvykle pracují s několika věkovými kategoriemi, jejichž počet závisí na velikosti členské základny. Nejčastější struktura zahrnuje:

- **Muži (A-tým, případně B-tým)** – Hlavní reprezentační tým klubu, hrající krajské či okresní soutěže.
- **Dorostenecké kategorie** – Kategorie U19 a U17, které představují přechod mezi mládežnickým a mužským fotbalem.
- **Žákovské kategorie** – Mladší a starší žáci (U13, U15).
- **Přípravky** – Kategorie U7–U11, často nejpočetnější složka klubu.

Některé kluby provozují pouze 1–2 kategorie (např. mužský tým a jedna mládežnická kategorie), zatímco větší regionální kluby mohou mít i deset a více kategorií.

4.3.2 Finance amatérských fotbalových klubů

Následující analýza mapuje strukturu finančních zdrojů amatérských fotbalových klubů. Přestože přesné údaje o hospodaření jednotlivých subjektů nejsou plně veřejně dostupné, je tato analýza klíčová pro posouzení reálných možností při financování provozu a údržby případné klubové aplikace.

Amatérské fotbalové kluby v České republice působí převážně jako neziskové subjekty, jejichž hlavní úlohou není tvorba finančního zisku, ale poskytování sportovních služeb veřejnosti. Zaměřují se především na práci s mládeží, podporu zdravého životního stylu a organizaci sportovních aktivit v rámci místních komunit. Z toho vyplývá specifická struktura jejich financování, která se výrazně liší od finančních modelů profesionálních klubů napojených na komerční sektor či nadnárodní investory.

Dotace obcí a měst

Jedním z nejvýznamnějších pilířů financování amatérských klubů je podpora ze strany obcí a měst. Finanční podpora může mít podobu:

- peněžních dotací na provoz,
- příspěvků na údržbu sportovišť,
- podpory mládežnických týmů,

- nepeněžního plnění (např. materiál, technika, bezplatné využití pozemků či služeb obce).

Výše podpory se liší podle finančních možností a priorit dané obce. V menších obcích může klub získat většinu svého rozpočtu právě odsud, zatímco ve větších městech se kluby často ucházejí o dotační programy společně s dalšími organizacemi.

Členské příspěvky

Členské příspěvky představují stabilní a tradiční zdroj příjmů. Jejich výše se může výrazně lišit podle ekonomické situace regionu, věkových kategorií hráčů i ambicí klubu. Obvykle existuje více typů plateb:

- zápisné při vstupu nového člena,
- roční členské příspěvky,
- oddílové příspěvky, které pokrývají sportovní činnost konkrétního týmu.

Sponzoři a dary

Soukromý sektor představuje další klíčový zdroj financí, a to buď ve formě sponzorských smluv, nebo nepeněžních darů. Pro amatérské kluby ale bývá získávání sponzorů poměrně náročné – na rozdíl od profesionálních sportovních organizací nedokážou nabídnout srovnatelný mediální dopad či komerční návratnost.

Sponzory bývají nejčastěji místní podnikatelé, kteří mají k obci či klubu osobní vztah. Typické jsou:

- finanční dary,
- materiální podpora (dresy, vybavení),
- reklamní spolupráce (propagace na dresech nebo bannerech).

V některých klubech se objevují i tzv. *mecenáši* – jednotlivci, kteří dotují podstatnou část rozpočtu. To sice poskytuje značnou stabilitu, ale zároveň vytváří riziko, že při ukončení podpory může klub rychle ztratit finanční prostředky.

Příjmy z návštěvnosti a dalších akcí

Úroveň návštěvnosti na amatérských utkáních se silně liší podle regionu, soutěže i tradice klubu. Ze zápisů o utkání v soutěžích 5., 6. a 7. ligy bývá průměrná návštěvnost 100 diváků, přičemž vstupné bývá 20 až 100 Kč. V nižších soutěžích bývá příjem ze

vstupného spíše symbolický, nicméně stále představuje důležitou součást financování, zejména u klubů, které mají vyšší diváckou základnu.

Kromě vstupného mohou kluby vytvářet příjem také prostřednictvím:

- prodeje občerstvení během domácích utkání,
- doprovodných akcí (tomboly, kulturní programy),
- pronájmu hřiště či zařízení,
- organizace turnajů nebo společenských akcí.

Běžné výdaje klubů

Rozpočet amatérských klubů není tvořen pouze příjmy, ale také pravidelnými náklady, které jsou nezbytné pro jejich provoz. Mezi nejčastější výdaje patří:

- údržba a provoz hřiště (sečení, zavlažování, opravy),
- sportovní vybavení (míče, dresy, tréninkové pomůcky),
- poplatky a startovné v soutěžích,
- cestovní výdaje související s utkáními,
- energie a provozní poplatky,
- administrativní náklady.

Shrnutí příjmů a výdajů pomocí tabulky

Přehled hlavních příjmů a výdajů amatérského fotbalového klubu			
Příjmy (+)		Výdaje (-)	
Dotace obcí/měst	40–50 %	Údržba hřiště a areálu	25–30 %
Členské příspěvky	25–30 %	Sportovní vybavení	15–20 %
Sponzoři a dary	15–20 %	Poplatky FAČRu	5–10 %
Příjmy ze zápasů – návštěvnost, zisk z občerstvení	5–10 %	Doprava	10–15 %
Vlastní činnost klubu	5–10 %	Odměny trenérů a realizačního týmu	15–20 %
		Administrativa a služby	5–10 %

Tabulka 2: Přehled hlavních příjmů a výdajů amatérského fotbalového klubu

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 SWOT analýza prostředí

SWOT analýza byla zpracována autorem na základě zjištění uvedených v kapitolách 4.3.1 *Klubová struktura na amatérské úrovni* a 4.3.2 *Finance amatérských fotbalových klubů*, přičemž vychází z vlastních poznatků autora a byla konzultována se zástupcem vedení klubu TJ Sokol Rosice nad Labem a sekretářem PKFS, panem Tomášem Raisem.

Silné stránky

- **Široké využívání digitálních nástrojů v klubech** – hráči, trenéři a rodiče jsou zvyklí používat WhatsApp, Messenger, Facebook skupiny či sdílené kalendáře, což ukazuje ochotu používat digitální komunikaci.
- **Existence strukturovaného IS FAČR** – kluby už pracují s jedním centrálním systémem pro administrativu, což může usnadnit přijetí dalšího digitálního nástroje zaměřeného na interní komunikaci.
- **Vysoký počet aktivních hráčů** – v Pardubickém kraji působí mnoho týmů napříč kategoriemi, což představuje velký potenciální trh pro aplikaci.
- **Rostoucí zájem o zjednodušení administrativy** – trenéři a dobrovolníci mohou být často přetíženi, což vytváří prostor pro řešení, které část práce automatizuje (docházka, příspěvky, plánování tréninků).

Slabé stránky

- **Roztříštěnost komunikačních kanálů** – kluby mohou používat mnoho nesjednocených komunikačních platforem, což může způsobovat počáteční odpor k přechodu na jednotný systém.
- **Nízká digitalizační kapacita malých klubů** – menší kluby mají omezené zdroje, často není jasně daná osoba odpovědná za administraci.
- **Finanční omezení** – rozpočty jsou limitované, takže aplikace musí být cenově dostupná, nebo škálovatelná podle velikosti klubu.
- **Nedostatek technických dovedností některých funkcionářů** – starší trenéři nebo administrátoři mohou mít problém s ovládáním složitějších aplikací.
- **Závislost na dobrovolnících** – pokud se změní vedení klubu, může dojít k přerušení práce s aplikací.

Příležitosti

- **Možnost integrace s IS FAČR** – do budoucna lze uvažovat o napojení na soupisky, členy či data o utkáních, což by klubům výrazně usnadnilo administrativu.
- **Digitalizace sportu a podpora inovací** – stát, kraje i sportovní svazy podporují modernizaci řízení sportovních organizací, což může zjednodušit propagaci aplikace.
- **Vysoký počet mládežnických týmů** – rodiče jsou ochotní aktivně pracovat s aplikacemi (docházka, omluvenky, platby), což zvyšuje využitelnost produktu.
- **Možnost tvorby nabídky** – aplikace může být škálovatelná: zdarma základ (komunikace, docházka), další funkce placené (finance, statistiky), aby byla přístupná i menším klubům.
- **Možnost budoucího rozšíření aplikace** – nabídka aplikace může být v dalších letech rozšířena o nabídku pro tvorbu klubových webových stránek či správu sociálních sítí, což je oblast, kterou amatérské kluby v současnosti často postrádají.

Hrozby

- **Konkurence zavedených platforem (WhatsApp, Messenger)** – uživatelé jsou zvyklí na jednoduché nástroje a mohou odmítat přechod na nový systém.
- **Cenová citlivost klubů** – jakékoli měsíční poplatky mohou kluby vnímat jako zatížení, zejména pokud již investují do vybavení či provozu areálu.
- **Nízká motivace ke změně** – pokud kluby nemají akutní problém s komunikací, nemusí cítit potřebu přechodu na inovativní řešení.
- **Technologická nerovnost mezi kluby** – některé kluby mohou být velmi progresivní, jiné naopak odmítají digitalizaci, což může být komplikace pro přijetí aplikace napříč celým krajem.
- **Externí administrativní pracovníci** – některé kluby si najímají osoby či služby, které za ně zajišťují administrativní a organizační agendu.

Závěr

Výsledky SWOT analýzy naznačují, že podmínky v amatérských fotbalových klubech v Pardubickém kraji jsou pro zavedení nové aplikace vhodné. Lze předpokládat, že kluby při své činnosti již běžně využívají základní digitální nástroje, ale zároveň aktivně

hledají cesty, jak si zjednodušit papírování a vnitřní komunikaci. Tato potřeba potvrzuje, že by o specializovanou klubovou platformu mohl být mezi týmy zájem.

Na druhou stranu je potřeba počítat s omezenými financemi a nedostatkem lidí, kteří by se správě aplikace věnovali. Důležitým faktorem je také rozdílná úroveň technických znalostí u jednotlivých členů klubů. Šanci na úspěch aplikace však zvyšuje obecný trend digitalizace sportu, možnost budoucího napojení na informační systém FAČR nebo postupné přidávání nových funkcí podle potřeby.

I přes hrozbu konkurence nebo obavy z novinek analýza ukazuje, že zavedení specializované aplikace pro lepší komunikaci dává smysl a má značný potenciál.

4.5 Metodika a cíle marketingového výzkumu

4.5.1 Cíle výzkumu

Hlavním cílem výzkumu je zmapovat současný stav komunikace a používaných komunikačních nástrojů v amatérských fotbalových klubech na území Pardubického kraje.

Dílčí cíle výzkumu jsou stanoveny následovně:

- Identifikovat komunikační nástroje a platformy, které hráči a trenéři v současnosti využívají pro vzájemnou komunikaci.
- Analyzovat míru spokojenosti obou cílových skupin se stávajícím způsobem předávání informací.
- Definovat problematické oblasti v komunikaci a organizačních činnostech (např. evidence docházky, platby členských příspěvků).
- Zjistit potenciální zájem respondentů o inovativní softwarové řešení a identifikovat klíčové funkce, které by v rámci klubové platformy uvítali.

4.5.2 Kvantitativní šetření (Dotazník)

Dotazníkové šetření je určeno výhradně respondentům, kteří působí jako hráči nebo trenéři v amatérských fotbalových klubech v Pardubickém kraji, především v týmech hrajících 5.–7. ligu. Výběr respondentů probíhal formou nepravděpodobnostního (dostupného) výběru, jak je blíže popsáno v metodice práce. Seznam klubů hrajících v krajských soutěžích a jejich kontaktů byl získán z dokumentů dostupných na webových stránkách Pardubického krajského fotbalového svazu (2025).

Jak bylo uvedeno v kapitole 4.3.3 *Počet registrovaných hráčů a týmů v českém fotbale*, „v Pardubickém kraji je registrováno celkem 128 týmů. Z tohoto počtu hraje **48 týmů v krajských soutěžích**, které řídí Pardubický krajský fotbalový svaz (PKFS)“.

Pro tvorbu dotazníku byl zvolen **nástroj Google Forms**. Dotazník byl distribuován v online podobě prostřednictvím e-mailu všem týmům Pardubického kraje hrajícím krajské soutěže. Pro jeho distribuci byl rovněž využit pan Tomáš Rais, sekretář PKFS. Sběr dat probíhal v období **od 3. 11. 2025 do 31. 12. 2025**.

Dotazník je rozdělen do dvou samostatných částí – pro **hráče** a pro **trenéry**. Obě verze dotazníku obsahují společný úvodní blok otázek, který slouží k základnímu rozdělení respondentů. Tento blok se zaměřuje na věk respondenta (pro posouzení úrovně digitální gramotnosti), název (pro identifikaci specifických potřeb jednotlivých oddílů v rámci Pardubického kraje), přičemž v dotazníku určeném trenérům byl dále zjišťován také počet členů v organizaci (pro posouzení náročnosti managementu) a úroveň soutěže, která umožňuje porovnání organizační náročnosti napříč jednotlivými soutěžemi.

V dotaznících byly použity tři typy odpovědí: uzavřené otázky s možností výběru (zaškrtačací políčka), škálové hodnocení na stupnici 1–5 a otevřené otázky. U škálových otázek byla hodnota 1 vždy přiřazena k nejvyšší intenzitě sledovaného jevu (např. „rozhodně souhlasím“, „velmi často“, „velmi spokojen/a“, „výborný“) a hodnota 5 k nejnižší intenzitě (např. „rozhodně nesouhlasím“, „nikdy“, „velmi nespokojen/a“, „nedostatečný“). Při interpretaci výsledků jsou proto hodnoty 1–2 a 4–5 posuzovány v kontextu konkrétní otázky.

Dotazník pro hráče

Dotazník pro hráče obsahuje celkem 24 otázek, které jsou rozděleny do čtyř tematických oblastí:

1. Oblast: Efektivita a přehlednost stávajících nástrojů

- Otázky: 4, 5, 6, 7, 8, 10
- Cíl: Zjistit, zda v rámci současných komunikačních nástrojů dochází k informačnímu šumu (např. přehlížení zpráv, mazání notifikací) a zda respondentům nevyhovuje míchání soukromé komunikace s klubovými povinnostmi.

2. Oblast: Informovanost a organizace (tréninky a zápasy)

- Otázky: 9, 11, 12, 13, 14
- Cíl: Identifikovat slabá místa v předávání nominací a informací o časech tréninků a zápasů.

3. Oblast: Administrativní procesy (omluvenky a platby)

- Otázky: 15, 16, 17 (omluvenky), 18, 19, 20 (platby).
- Cíl: Zjistit míru přehlednosti a funkčnosti současného komunikačního kanálu v oblasti omluvenek a plateb.

4. Oblast: Ochota k inovacím a požadavky na řešení

- Otázky: 21, 22, 23, 24
- Cíl: Ověřit, zda jsou hráči ochotni začít používat novou aplikaci, a vybrat nejdůležitější funkce, jako jsou upozornění na zápasy, přehled pokut nebo zápis docházky.

Dotazník pro trenéry

Dotazník pro trenéry obsahuje celkem 21 otázek a je rovněž rozdělen do čtyř oblastí:

1. Oblast: Analýza stávajících komunikačních kanálů a jejich spolehlivost

- Otázky: 5, 6, 7, 8, 9, 17
- Cíl: Zmapovat technologie, které kluby v Pardubickém kraji využívají, a posoudit jejich efektivitu z pohledu trenérů. Pozornost je věnována zejména výskytu informačního šumu, tedy situacím, kdy je nutné informace opakovat nebo řešit individuálně mimo skupinovou komunikaci.

2. Oblast: Organizace sportovní činnosti (nominace)

- Otázky: 10, 11, 12, 13
- Cíl: Zjistit způsob sestavování nominací a reakce hráčů na tento proces.

3. Oblast: Administrativní náročnost a omluvenky

- Otázky: 14, 15, 16
- Cíl: Identifikovat míru náročnosti procesu omlouvání a evidence docházky.

4. Oblast: Dopady na trenérskou práci a poptávka po inovaci

- Otázky: 18, 19, 20, 21
- Cíl: Zjistit celkovou míru nespokojenosti s aktuálním stavem a ochotu přejít na profesionální digitální platformu.

4.5.3 Kvalitativní šetření (polostrukturovaný rozhovor)

Pro hlubší porozumění problematice a ověření dat získaných z kvantitativního šetření byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru. Jako respondent byl vybrán David Petráž, který ve společnosti EOS zastává pozici CSO (Chief Sales Officer). Rozhovor byl realizován dne 23. 2. 2026 formou online schůzky, a to záměrně až po vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření, aby bylo možné zjištěná data konzultovat s lídrem na trhu.

Společnost EOS patří na českém trhu mezi špičku v oblasti digitalizace sportovního managementu. Stojí za komplexní platformou pro správu a řízení sportovních klubů, kterou v současnosti využívá více než 1 000 klubů napříč 73 sporty v několika evropských zemích. Platforma pomáhá automatizovat administrativní procesy, sjednocovat interní komunikaci a efektivně spravovat rozsáhlou členskou základnu čítající přes 229 000 aktivních členů.

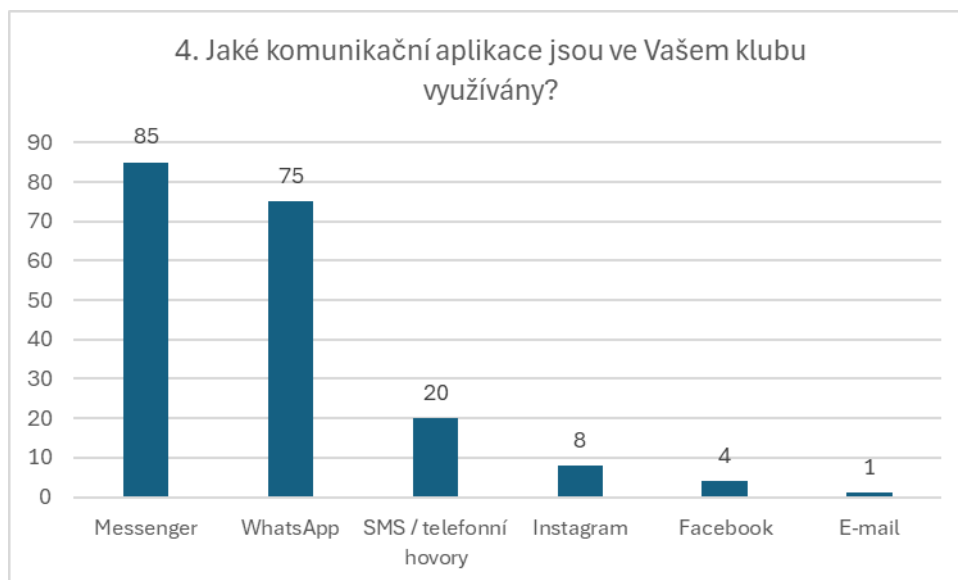
4.6 Analýza a interpretace výsledků z dotazníku

4.6.1 Analýza výsledků z dotazníku pro hráče

Na dotazník odpovědělo celkem 103 hráčů ve věku od 18 do 41 let z 24 týmů. Bylo zaznamenáno 32 odpovědí z 5. ligy, 20 odpovědí z 6. ligy a 51 odpovědí ze 7. ligy.

1. Oblast: Efektivita a přehlednost stávajících nástrojů

První oblast výzkumu se zaměřila na identifikaci komunikačních kanálů a míru informačního šumu. Z výsledků vyplývá, že dominantními nástroji v Pardubickém kraji jsou **Messenger (82,5 %)** a **WhatsApp (72,8 %)**. Ačkoliv se jedná o populární aplikace, jejich využití pro sportovní management naráží na značné limity v přehlednosti.

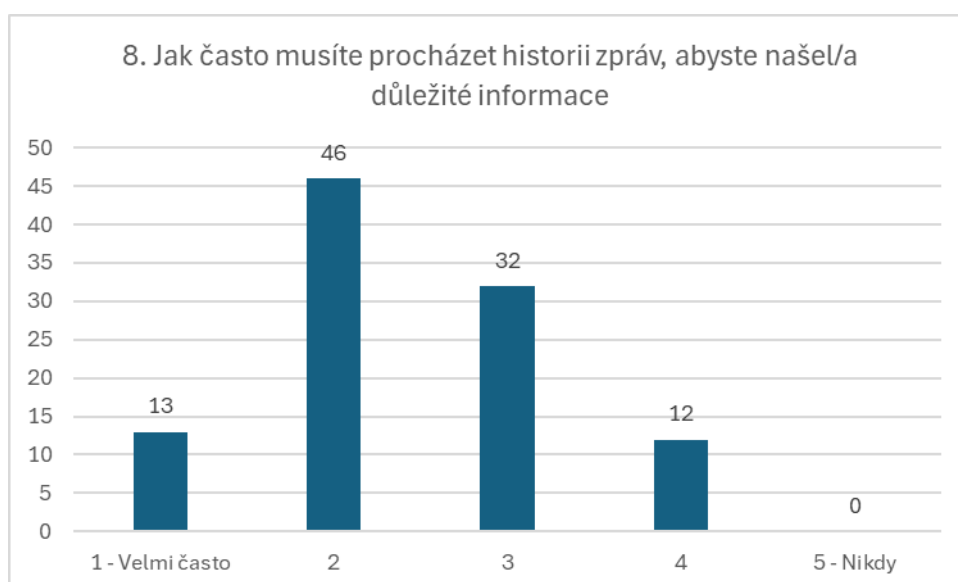


Obrázek 2: Graf využívaných komunikačních aplikací

Zdroj: vlastní zpracování

Klíčová zjištění v této oblasti:

- **Informační přetížení:** Více než **50 % respondentů** přiznává, že alespoň občas přehlédne zprávu v chatu (součet hodnot 1 a 2 u otázky č. 6). Tento problém umocňuje fakt, že **12 % hráčů** musí velmi často a dalších **44,7 %** často procházet historií zpráv, aby dohledali důležité informace (otázka č. 8).



Obrázek 3: Graf nutnosti procházení historie zpráv

Zdroj: vlastní zpracování

- **Ztráta notifikací:** Celých **13,6 %** hráčů velmi často a dalších **33 %** často omylem smaže notifikaci a zapomene si zprávu zobrazit. V prostředí rychlých chatů tak dochází k zásadnímu informačnímu šumu.
- **Míchání komunikace:** Pouze necelá **4 % respondentů** jsou velmi spokojena s tím, že se klubové záležitosti řeší ve stejném chatu jako neformální zábava (otázka č. 10).



Obrázek 4: Graf spokojenosti s mícháním soukromé a klubové komunikace

Zdroj: vlastní zpracování

Dílčí závěr: Data potvrzují, že současné nástroje vedou k nepřehlednosti informací. Respondenti sice považují aplikace za uživatelsky přívětivé (otázka č. 5), ale jejich reálná efektivita pro organizaci týmu je nízká kvůli vysoké míře zapomínání a nutnosti složitě dohledávat termíny tréninků či zápasů.

2. Oblast: Informovanost a organizace (tréninky a zápasy)

Cílem této oblasti bylo identifikovat slabá místa v distribuci klíčových organizačních informací.

Klíčová zjištění v této oblasti:

- **Včasnost informací:** U základních organizačních údajů (tréninky, zápasy) vyjádřilo naprostou spokojenost pouze **10,7 % respondentů** (otázka č. 9). U informací o čase a místě tréninku je situace o něco lepší, kde přes **60 %**

hráčů (součet hodnot 1 a 2 u otázky č. 11) uvádí, že informace dostávají včas. Přesto zbývající nezanedbatelná část hráčů pocítuje v této komunikaci rezervy.

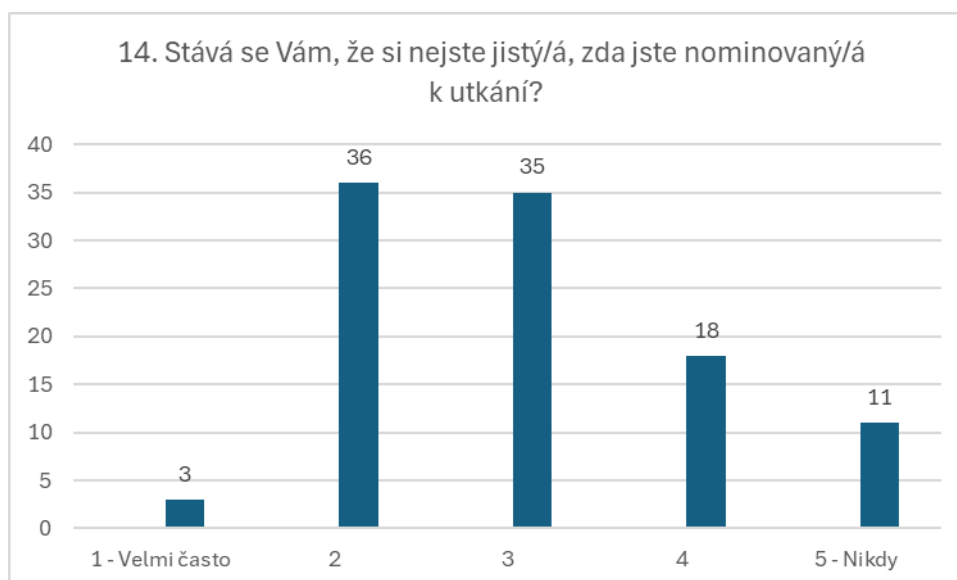
- **Kanály pro nominaci:** Dominantním způsobem sdělování nominace na zápas je **skupinový chat (77,7 %)** následovaný **soukromými zprávami (62,1 %)**. Významný podíl má stále i osobní sdělení (36,9 %). Absence jakékoliv automatizované klubové aplikace (0 %) v Pardubickém kraji potvrzuje technologické zaostání v organizaci amatérského fotbalu.



Obrázek 5: Graf způsobu dozvídání se nominace na zápas

Zdroj: vlastní zpracování

- **Subjektivní spokojenost a nejistota:** Přestože je většina hráčů se způsobem nominace spíše spokojena (59,2 % u otázky č. 13), vykazují odpovědi skrytou chybovost. Téměř **38 % hráčů** (součet hodnot 1 a 2 u otázky č. 14) přiznává, že si jsou často nebo velmi často nejistí, zda jsou k utkání skutečně nominováni.



Obrázek 6: Graf míry nejistoty ohledně nominace k utkání

Zdroj: vlastní zpracování

Dílčí závěr: Analýza potvrzuje, že se informace v klubech předávají přes příliš mnoho kanálů najednou (chaty, SMS, ústní domluvy). Kvůli tomuto nejednotnému přístupu se každý třetí hráč potýká s nejistotou, zda je na zápas skutečně nominován, nebo kdy se má dostavit. Tato zjištění ukazují, proč by v případné aplikaci měl být kalendář a modul nominací. Tato funkce by totiž odstranila nutnost zpětně dohledávat potvrzení v nepřehledné historii zpráv v chatu.

3. Oblast: Administrativní procesy (omluvenky a platby)

Tato oblast rozebírá hlavní administrativní úkony, které zatěžují hráče i vedení klubů.

Klíčová zjištění v této oblasti:

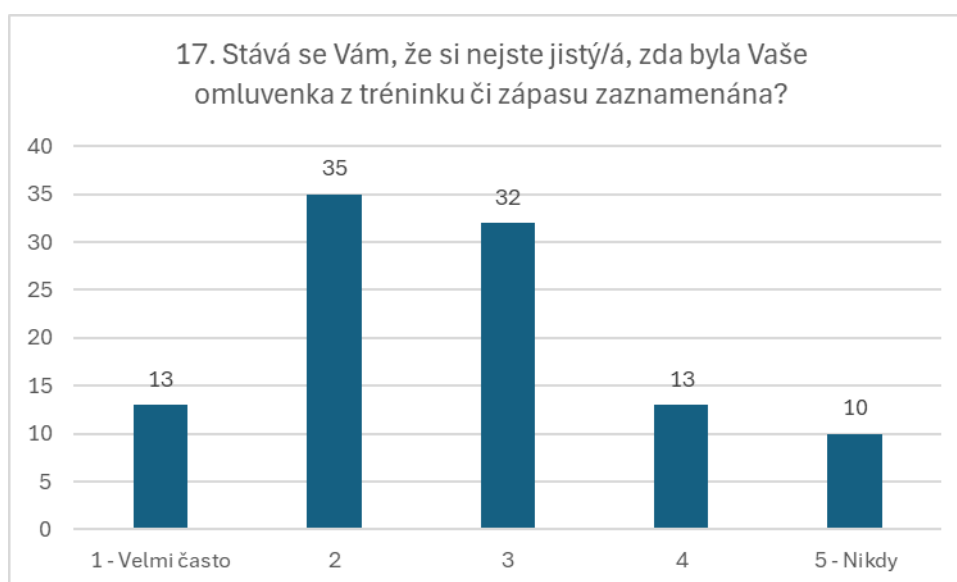
- **Roztříštěnost kanálů:** Hráči k omluvám využívají široké spektrum nástrojů. Dominují **soukromé zprávy trenérovi (75,7 %)** a **skupinové chaty (60,2 %)**. Nezanedbatelný podíl mají i SMS zprávy (26,2 %), což pro trenéra znamená nutnost kontrolovat minimálně tři různé zdroje dat zároveň.



Obrázek 7: Graf způsobu omlouvání se z tréninku

Zdroj: vlastní zpracování

- **Subjektivní hodnocení a nejistota:** Přestože polovina hráčů hodnotí současný systém jako spíše dobrý (známka 2 u otázky č. 16), celých **46,6 % respondentů** (součet hodnot 1 a 2 u otázky č. 17) přiznává, že si jsou často nebo velmi často nejistí, zda byla jejich omluvenka vůbec zaznamenána.



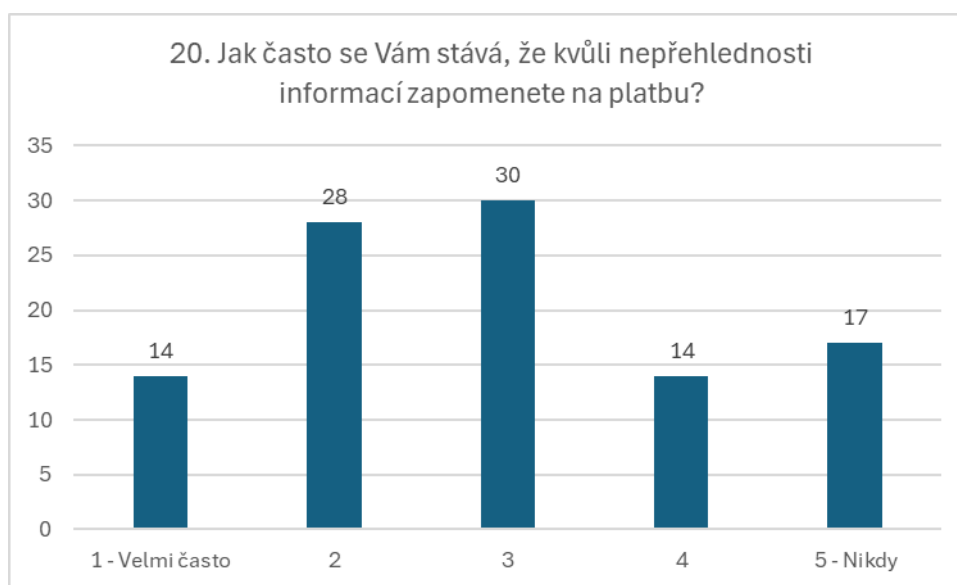
Obrázek 8: Graf míry nejistoty ohledně zaznamenání omluvy

Zdroj: vlastní zpracování

- **Platební metody:** Nejrozšířenější metodou je **QR kód (81,6 %)**, následovaná hotovostí (51,5 %). Vzhledem k tomu, že se v žádném z

dotazovaných klubů nevyužívají platební brány ani klubové aplikace (0 %), je zřejmé, že se při kontrole plateb stále spoléhá na ruční dohledávání v bankovníctví.

- **Platební morálka a zapomínání:** Právě tyto výsledky mohou představovat jeden z hlavních argumentů pro zavedení nového řešení. Celých **40,8 % hráčů** (součet hodnot 1 a 2 u otázky č. 20) přiznává, že **kvůli nepřehlednosti informací zapomínají na platby**.



Obrázek 9: Graf zapomínání na platby kvůli nepřehlednosti

Zdroj: vlastní zpracování

Dílčí závěr: Administrativa v amatérských klubech je v současnosti značně komplikovaná. Skutečnost, že téměř polovina hráčů zapomíná platit příspěvky kvůli špatnému předávání informací, způsobuje klubům finanční ztráty a zbytečně zatěžuje pokladníky. Případná aplikace by díky automatickým upozorněním a platebnímu modulu mohla tento problém vyřešit.

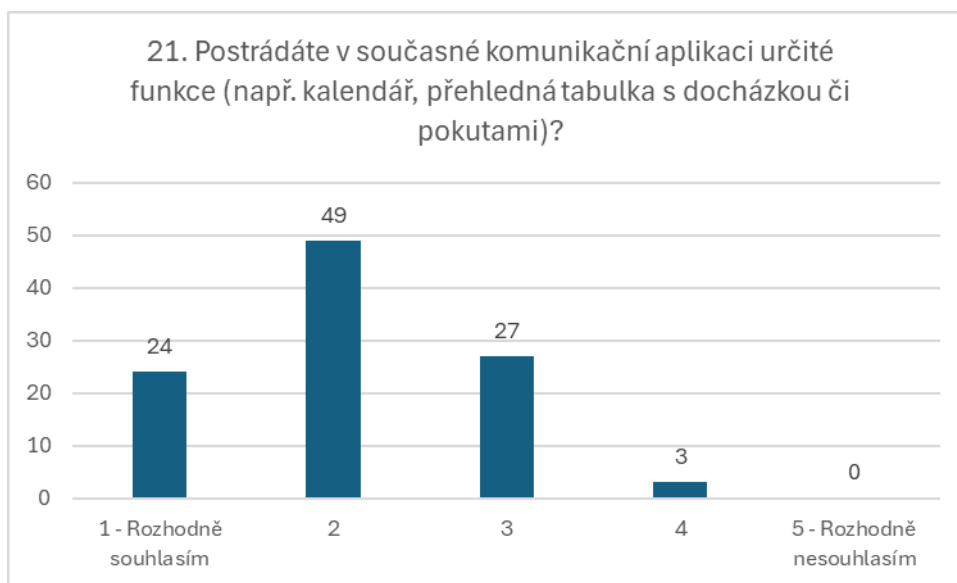
4. Oblast: Akceptace inovací a požadavky na řešení

Závěrečná část výzkumu u skupiny hráčů byla zaměřena na ověření případného řešení v praxi.

Klíčová zjištění v této oblasti:

- **Chybějící funkcionalita:** Celých **70,9 % hráčů** (součet hodnot 1 a 2 u otázky č. 21) pociťuje v současných aplikacích absenci důležitých funkcí, jako je kalendář, přehledná docházka nebo tabulka pokut. Tento výsledek

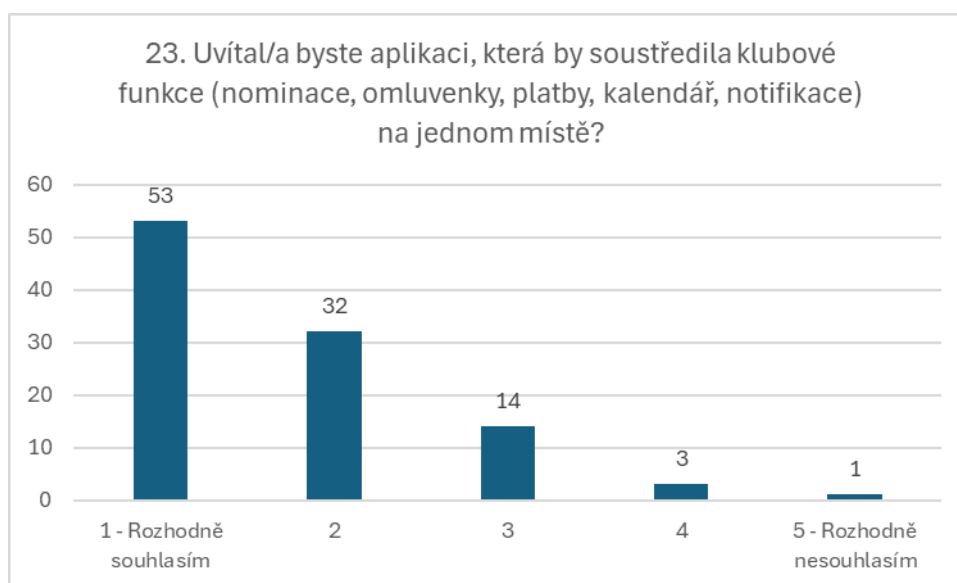
jasně ukazuje, že běžné chatovací aplikace jsou pro řízení sportovního klubu nevhodné.



Obrázek 10: Graf absence specifických funkcí v současných nástrojích

Zdroj: vlastní zpracování

- **Hlavní bariéry:** Otevřená otázka (č. 22) odhalila, že hráčům nejvíce vadí „chaotičnost chatu“, „nejednota“ a míchání důležitých informací s běžnou konverzací, kvůli čemuž se zprávy často ztrácejí.
- **Ochota k přijetí aplikace:** Odpovědi na otázku č. 23, kdy **82,6 % respondentů** by uvítalo aplikaci, která by soustředila nominace, omluvenky, platby a kalendář na jedno místo. Z toho více než polovina (51,5 %) s tímto krokem „rozhodně souhlasí“.



Obrázek 11: Graf celkového zájmu o sjednocenou klubovou aplikaci

Zdroj: vlastní zpracování

- **Prioritní funkce:** Podle otevřených odpovědí (č. 24) hráči nejvíce vyžadují **přehledný kalendář, notifikace o časech srazů, modul pro platby** napojený na platební bránu a **jednoduchý systém omlouvání** (např. pomocí „zaškrťovacího políčka“).

Dílčí závěr: Analýza poslední oblasti potvrdila vysoký zájem o budoucí digitální platformu. Z výsledků vyplývá, že jsou hráči v Pardubickém kraji frustrováni nepřehledným předáváním informací přes více různých kanálů a vyžadují jedno společné řešení.

4.6.2 Analýza výsledků z dotazníku pro trenéry

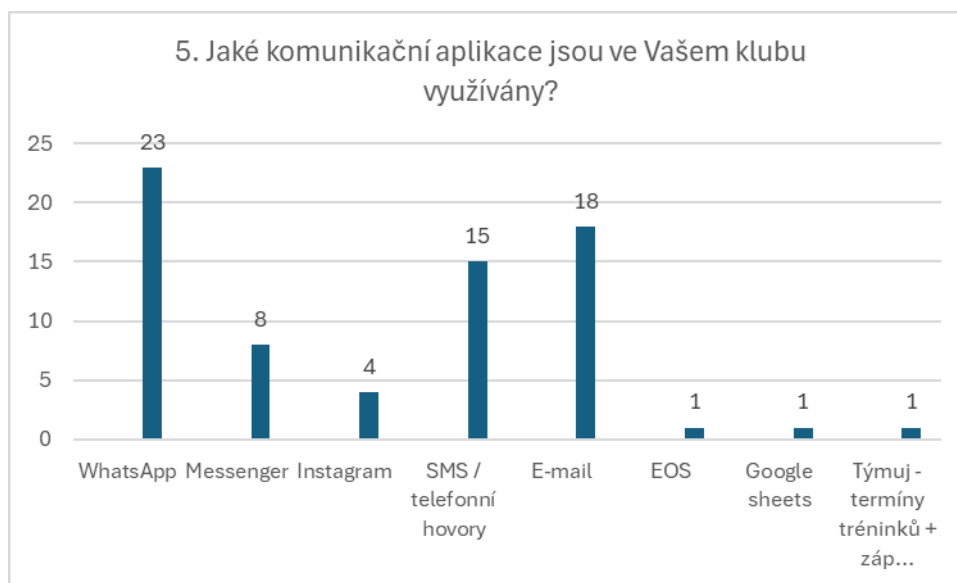
Na dotazník pro trenéry odpovědělo celkem 25 respondentů ve věku od 30 do 64 let, a to z 23 různých týmů. Z tohoto počtu se 16 trenérů věnuje mládežnickým kategoriím, zatímco zbývajících respondenti působí u mužských týmů v 5.–7. lize.

1. Oblast: Analýza stávajících komunikačních kanálů a jejich spolehlivost

Tato oblast zkoumala technologie využívané k řízení týmů a jejich reálnou efektivitu z pohledu trenérů.

Klíčová zjištění v této oblasti:

- **Využívané technologie:** Dominantním nástrojem je **WhatsApp (92 %)**, který doplňuje překvapivě vysoký podíl **e-mailu (72 %)** a **SMS/telefonních hovorů (60 %)**. Trenéři tak musí kombinovat rychlé chaty s formálnějšími nebo osobními komunikačními kanály, aby zajistili doručení informací.



Obrázek 12: Graf využívané komunikační aplikace u trenérů

Zdroj: vlastní zpracování

- **Spolehlivost reakcí:** Trenéři hodnotí disciplínu hráčů velmi vysoko. Celých **60 % respondentů** (součet hodnot 4 a 5 u otázky č. 7) uvádí, že se téměř nestává, aby hráči na zprávy nereagovali.
- **Nízká potřeba duplicitní komunikace:** Na rozdíl od předpokladů, většina trenérů nepocituje nutnost informace neustále opakovat. U otázky č. 8 uvedlo **52 % trenérů** (hodnoty 4 a 5), že informace opakovaně připomínat nemusí. Stejně tak **72 % trenérů** (otázka č. 9) uvádí, že téměř nikdy nemusí kvůli nejasnostem komunikovat s hráči individuálně mimo skupinový chat.



Obrázek 13: Graf nutnosti individuální komunikace

Zdroj: vlastní zpracování

- **Přehlednost historie zpráv:** I v otázce přehlednosti jsou trenéři spokojeni. Celkem **68 % respondentů** (otázka č. 17) se domnívá, že se důležité organizační informace v historii chatu spíše neztrácejí.

Dílčí závěr: Z pohledu trenérů je současný způsob komunikace vnímán jako dostatečný a přehledný. Tento výsledek však ve výzkumu odhaluje zásadní rozdíl mezi pohledem trenérů a samotných hráčů. Zatímco trenéři mají pocit, že informace předávají jasně, hráči v předchozích částech výzkumu uváděli častou nejistotu a zapomínání. Tento rozdíl vnímání je silným argumentem pro možné zavedení jednotné platformy, která by celý proces zprůhlednila pro obě strany. Odstranil by se tak subjektivní pocit trenérů, že systém funguje bezchybně, zatímco hráči v informacích tápou.

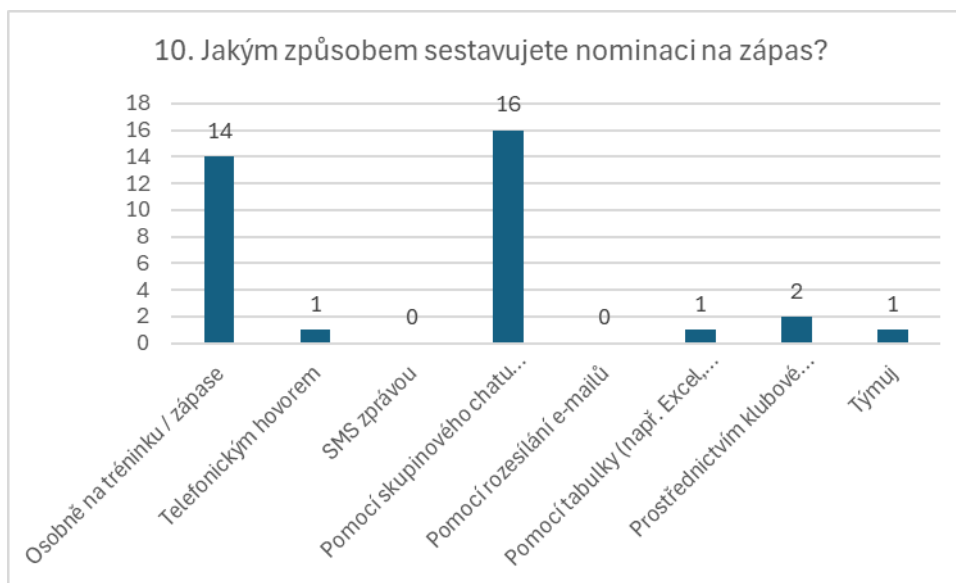
2. Oblast: Organizace sportovní činnosti (nominace)

Tato oblast se zaměřila na proces sestavování nominací a efektivitu jejich komunikace směrem k týmu.

Klíčová zjištění v této oblasti:

- **Metody sestavování nominace:** Nejčastějším způsobem je **pomocí skupinového chatu (64 %)** a **osobně na tréninku (56 %)**. Pouze minimální zlomek klubů využívá pokročilejší nástroje jako tabulky (4 %)

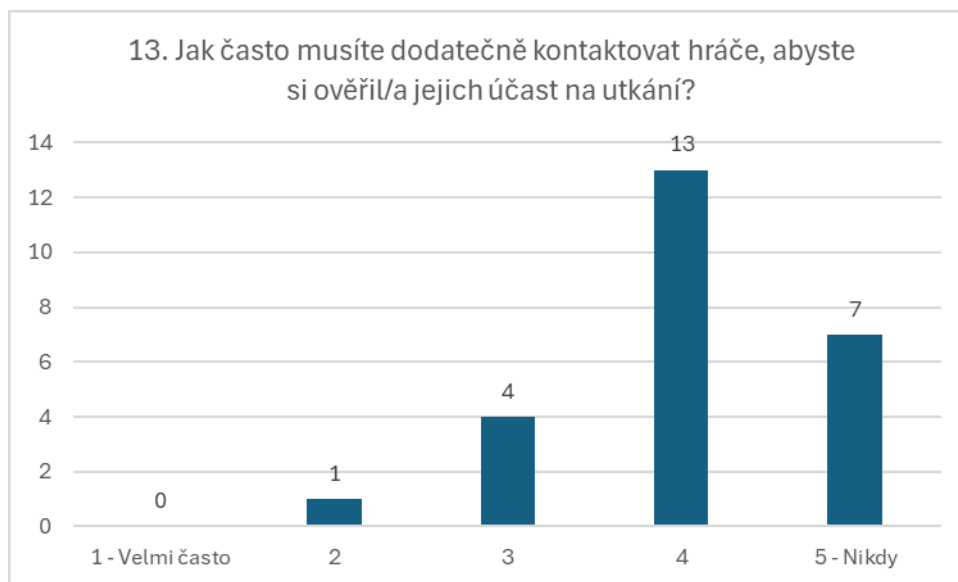
nebo specializované aplikace (8 %), což dokládá technologickou zastaralost procesů v těchto klubech.



Obrázek 14: Graf způsobu sestavování nominací na zápas

Zdroj: vlastní zpracování

- **Spokojenost s procesem:** Přestože je 60 % trenérů se současným způsobem nominace spíše spokojeno, celých 24 % z nich pociťuje silnou nespokojenost. Tyto rozdílné výsledky naznačují, že stávající řešení nevyhovuje všem stejně.
- **Vysoká subjektivní spokojenost:** Trenéři vnímají stávající systém velmi pozitivně. Celých **84 % respondentů** (součet hodnot 1 a 2 u otázky č. 11) vyjádřilo spokojenost se způsobem, jakým nominace tvoří a komunikují.
- **Spolehlivost doručení informací:** Otázka č. 12 potvrzuje, že komunikační kanály jsou v tomto směru efektivní. Podle **84 % trenérů** (součet hodnot 4 a 5) se téměř **nikdy nestává**, aby hráči informaci o nominaci přehlédli nebo na ni nereagovali.
- **Efektivita bez nutnosti opakovaných výzev:** Potvrzením hladkého průběhu nominací je i výsledek otázky č. 13, kde **80 % trenérů** (součet hodnot 4 a 5) uvádí, že **téměř nikdy nemusí** hráče dodatečně kontaktovat pro ověření jejich účasti.



Obrázek 15: Graf nutnosti dodatečného kontaktování hráčů

Zdroj: vlastní zpracování

Dílčí závěr: Z výzkumu vyplývá, že systém nominací je v klubech Pardubického kraje ustálený a trenéři jej vnímají jako funkční. Vysoká spokojenost a malá potřeba další kontroly ukazují, že běžné komunikační kanály (WhatsApp/Messenger) v kombinaci s osobní domluvou v této oblasti zatím stačí.

3. Oblast: Administrativní náročnost a omluvenky

Tato část výzkumu zjišťuje, jak náročné je pro trenéry sledování docházky a omlouvání hráčů.

Klíčová zjištění v této oblasti:

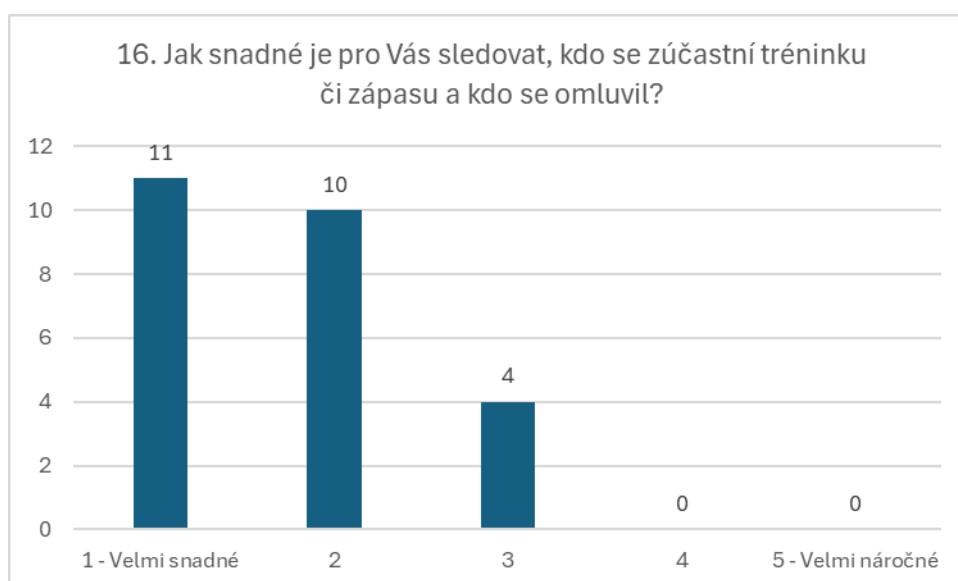
- **Způsoby omlouvání:** Nejpoužívanějším kanálem pro omluvy je **skupinový chat (88 %)**, následovaný **soukromými zprávami (52 %)** a **osobním sdělením (24 %)**. Pro trenéra to znamená nutnost třídit informace z mnoha zdrojů, aby si udržel přehled.



Obrázek 16: Graf způsobu omlouvání hráčů z tréninků

Zdroj: vlastní zpracování

- **Spolehlivost doručování omluv:** Podle trenérů funguje systém omlouvání spolehlivě. Celých **64 % respondentů** (součet hodnot 4 a 5 u otázky č. 15) uvádí, že se téměř **nikdy nestává**, aby omluvenka nebyla doručena nebo přišla se zpožděním.
- **Náročnost sledování docházky:** Většina trenérů vnímá sledování účasti jako velmi snadné. U otázky č. 16 vyjádřilo **84 % respondentů** (součet hodnot 1 a 2 na škále) vysokou spokojenost s přehledností omluv a docházky.



Obrázek 17: Graf snadnosti sledování docházky a omluv

Zdroj: vlastní zpracování

Dílčí závěr: Z dat vyplývá, že trenéři v Pardubickém kraji nevnímají omlouvání a docházku jako zásadní administrativní problém. I když k tomu využívají běžné aplikace (hlavně WhatsApp), dokázali si v nich vytvořit funkční systém.

4. Oblast: Dopady na trenérskou práci a poptávka po inovaci

Závěrečná část výzkumu byla zaměřena na ověření potřeby nové aplikace z pohledu vedení týmů.

Klíčová zjištění v této oblasti:

- **Komplikace v práci trenéra:** Celých **80 % respondentů** (součet hodnot 4 a 5 u otázky č. 18) uvádí, že jim současný způsob komunikace práci neztěžuje. Tento výsledek opět potvrzuje vysokou míru adaptace trenérů na stávající, byť neprofesionální nástroje.

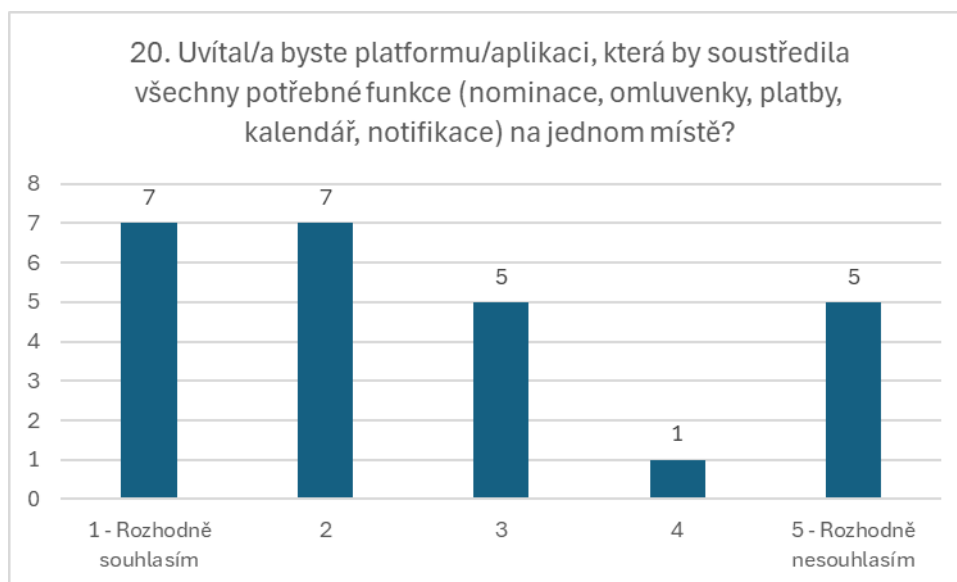


Obrázek 18: Graf míry komplikací v práci trenéra

Zdroj: vlastní zpracování

- **Hlavní nedostatky:** V otevřené otázce č. 19 trenéři shodně uváděli, že jim chybí přehledné statistiky a výstupy. Jako hlavní překážky vnímají pozdní omluvy hráčů (jejich laxní přístup) a to, že jsou informace rozptýlené v mnoha aplikacích. Za velký problém je považován nedostatek nástrojů pro dlouhodobé sledování docházky a výkonnosti hráčů.

- **Zájem o sjednocenou platformu:** I přes uváděnou spokojenost se současnými nástroji by 56 % trenérů uvítalo novou aplikaci, která by propojila všechny důležité funkce na jednom místě. Z těchto výsledků vyplývá, že si trenéři uvědomují nedostatky nynějšího způsobu komunikace a jsou otevřeni novinkám, pokud jim v praxi skutečně usnadní práci.



Obrázek 19: Graf zájmu o sjednocenou klubovou platformu

Zdroj: vlastní zpracování

- **Prioritní funkce aplikace:** Podle odpovědí na otázku č. 21 jsou pro trenéry nejdůležitějšími moduly **správa docházky, kalendář akcí s notifikacemi, modul pro platby a pokuty** a tvorba automatických **statistik a reportů**. Jeden z respondentů výslovně apeloval na potřebu „pořádného informačního systému“.

Dílčí závěr: Analýza poslední části výzkumu ukázala důležitou věc: trenéři jsou sice na současné komplikace zvyklí, ale více než polovina z nich vidí v digitalizaci cestu k lepšímu řízení klubu. Zájem se soustředí hlavně na funkce, které běžné chatovací aplikace neumí – tedy na statistiky, přehled docházky a automatické platby.

4.7 Interpretace výsledků z rozhovoru

1. „Jaký podíl Vaší zákaznické základny tvoří čistě amatérské kluby oproti těm profesionálním nebo poloprofesionálním? Daří se vám tyto malé kluby přesvědčovat o výhodnosti investice do softwaru?“

Většinu klientely tvoří amatérské kluby. Platforma řeší každodenní provozní agendu – komunikaci, administrativu, evidenci docházky, podklady pro dotace či výběr plateb. Tyto činnosti musí zajišťovat každý klub. V amatérských organizacích často administrativu vykonávají dobrovolníci, kteří jsou touto agendou výrazně zatíženi. Přestože může být zpočátku obtížné opustit zažité manuální postupy, po zavedení systému si kluby platformu velmi pochvalují, protože již nemusejí trávit volný čas prací v tabulkách či komunikačních aplikacích. Pokud jde o podíl, záleží na definici hranice mezi amatérským a poloprofesionálním klubem, avšak hrubým odhadem tvoří amatérské kluby přibližně 80 % zákaznické základny.

2. „Ve fotbale bývá věkový průměr funkcionářů často vyšší. Vnímáte při jednáních s fotbalovými kluby (zejména mimo nejvyšší soutěže) generační rozdíly v ochotě přijímat moderní digitální nástroje?“

Generační rozdíly jsou patrné. Primární roli sice hraje osobní nastavení konkrétních členů vedení – i starší funkcionáři mohou být velmi progresivní – nicméně určitá korelace mezi věkem a ochotou digitalizovat procesy existuje. Generační obměna ve vedení klubů obvykle vede k větší otevřenosti vůči zavádění moderních nástrojů, včetně platformy EOS. Mladší zástupci klubů nás často aktivně vyhledávají sami nebo na základě doporučení.

3. „Trenéři v mém dotazníku tvrdí, že komunikace přes WhatsApp nebo Messenger je bezproblémová, ale hráči si stěžují na nejistotu a chaos. Setkáváte se při zavádění EOS s tím, že vedení klubu zpočátku popírá, že by mělo v komunikaci problém?“

Často je situace opačná – trenéři mívají potíže efektivně komunikovat se svým týmem, zejména v mládežnických kategoriích při komunikaci s rodiči.

Kluby často uvádějí, že jejich komunikace funguje bez problémů, což však platí do chvíle, než zjistí, že může fungovat výrazně efektivněji. V aplikacích typu WhatsApp se informace sice rychle předávají, avšak probíhá zde současně několik témat a důležité zprávy se mohou ztrácet. Přínos centralizované komunikace proto kluby plně oceňují až po implementaci EOS. Dalším problémem je absence kontroly – jednotlivé skupiny spravují trenéři bez přístupu vedení klubu. V systému

EOS je naopak komunikace centralizovaná, dohledatelná a přehledná, včetně historie přečtení.

4. „V mém výzkumu mezi hráči vyšlo, že přes 40 % z nich zapomíná platit příspěvky jen proto, že informaci v chatu přehlédnou. Odpovídá to zkušenostem klubů, které k vám přecházejí? Jak moc dokáže automatizace v EOS toto číslo reálně snížit?“

Ano, tato zkušenost odpovídá praxi. Podobná data vyplývají i z interního výzkumu mezi kluby. Automatizace plateb a notifikací významně snižuje počet opomenutí. Společnost má k dispozici také kalkulačku efektivity, která umožňuje spočítat časovou i finanční úsporu.

Platby

Zásadní benefit platformy

Platforma přináší úsporu času, minimalizaci chyb, méně plateb po splatnosti a k tomu více vybraných příspěvků. Díky tomuto EOS efektu se vynaložené peníze na platformu násobně vrací a klub peníze naopak vydělá.



Spočítejte si EOS efekt pro váš klub

www.eos.cz/efekt



Obrázek 20: EOS kalkulačka úspor

Zdroj: PETRÁŽ (2026)

5. „Kdyby si klub mohl vybrat jen jednu jedinou funkci, se kterou začne – jsou to platby, docházka, nebo nominace? Co je pro kluby v praxi tou největší 'úlevou' od administrativy?“

Největší přínos představuje oblast plateb, která bývá časově nejnáročnější a zároveň generuje nejvíce problémů. Významnou úlevu přináší také automatické generování podkladů pro dotace (např. pro NSA či ČUS).

6. „Je pro malé amatérské kluby překážkou cena za licenci, nebo spíše strach z toho, že se s novým systémem nenaučí pracovat?“

Překážkou může být jak cena, tak obava z používání nového systému. Společnost se snaží oba faktory minimalizovat tak, aby byl systém dostupný i menším klubům. Největší bariérou však často bývá neochota vedení ke změně. Objevuje se také obava, že trenéři – kterých je nedostatek – nebudou chtít nový systém používat a mohli by z klubu odejít. Tento přístup však vede k udržování zastaralých postupů a brzdí další rozvoj klubu.

- 7. „Jak často se stává, zejména u amatérských klubů, že po určité době spolupráci přeruší nebo o aplikaci ztratí zájem? Co bývá nejčastějším důvodem odchodu?“**

Odchody jsou minimální; míra retence klientů dosahuje přibližně 99 %. Ke spolupráci dochází k ukončení zpravidla pouze v případě zániku klubu nebo tehdy, pokud si na systém nezvyknou trenéři či jej dostatečně nevyužívají rodiče. Ve většině případů však bývá příčinou nedostatečná interní komunikace a vysvětlení přínosů systému. Cena zpravidla nepředstavuje problém – pokud systém funguje správně, kluby jsou ochotny za něj platit, protože jim ve výsledku přináší finanční i časové úspory.

- 8. „Máte nějaký odhad nebo statistiku, kolik hodin týdně průměrný trenér ušetří díky digitalizaci?“**

U větších organizací (např. s přibližně 2 000 členy) může celková roční úspora dosahovat 5–7 tisíc hodin. Menší klub s 200–250 členy může ušetřit přibližně 1 000 hodin ročně. Jedná se o celkovou úsporu za celý klub (administrativa vedení, komunikace, správa webu apod.). Jeden trenér může podle rozsahu svých povinností ušetřit přibližně tři hodiny týdně, jedná se však o orientační odhad.

- 9. „Zpětná vazba od klubů ukazuje, že digitalizace procesů, jako jsou platby nebo docházka, pomáhá snižovat vnitřní konflikty a nejasnosti v malých sportovních komunitách? A vede tento pozitivní efekt k tomu, že mají zájem u vás pořizovat i další produkty, například web nebo e-shop?“**

Platforma přináší do klubů vyšší míru přehlednosti a transparentnosti, což napomáhá předcházet nedorozuměním a konfliktům. U některých klubů se následně projevuje zájem o další produkty, například webové stránky nebo zpoplatněné moduly, jako je e-shop. Tento trend je patrnější zejména u středně

velkých klubů. Jakmile si ověří přínos základních funkcí, často se rozhodnou využívat i další moduly.

- 10. „EOS má nyní přes 1000 klubů. Kam se bude správa sportu posouvat v nejbližších letech? Bude to o větší propojitelnosti s nositelnou elektronikou (vedením statistik z čipů do aplikace), nebo o ještě hlubší automatizaci?“**

Hlavním trendem bude pravděpodobně ještě vyšší míra automatizace procesů s cílem co nejvíce ulevit členům klubů od administrativy, aby se mohli soustředit na samotný sport. Důležitým směrem je také integrace širšího spektra funkcí do jedné komplexní platformy.

4.7.1 Shrnutí kvalitativního šetření

Rozhovor s odborníkem ze společnosti EOS potvrdil, že roztříštěnost informací v amatérském sportu není jen ojedinělým problémem jednotlivých klubů, ale spíše širším systémovým nedostatkem. Zásadní je přitom soulad mezi výsledky dotazníkového šetření a poznatky z kvalitativního výzkumu, a to především v otázkách platební morálky a vnímání nevýhod běžně používaných komunikačních aplikací.

Z rozhovoru zároveň vyplynulo, že obavy z nových technologií jsou v amatérském prostředí sice stále přítomné, postupně je však převyšují praktické přínosy digitalizace. Významným argumentem je zejména úspora času, která může dosahovat až 1 000 hodin ročně i u menších organizací. Moderní platformy navíc neslouží pouze k evidenci údajů, ale přispívají k větší přehlednosti a plynulosti fungování klubu, což se ukazuje jako klíčové zejména při změnách ve vedení.

5 Závěry

5.1 Úvod závěru a splnění cílů

Předkládaná bakalářská práce se zabývala interní komunikací v amatérských fotbalových klubech v Pardubickém kraji. Jejím hlavním cílem bylo analyzovat současný způsob využívání komunikačních nástrojů, zhodnotit jejich efektivitu z pohledu hráčů i trenérů a na základě získaných poznatků posoudit zájem o případnou implementaci jednotné klubové platformy. Díky vlastní dlouholeté zkušenosti s působením ve fotbalovém prostředí regionu bylo cílem práce nejen teoretické

vymezení problému, ale především hledání praktického řešení reálných situací, se kterými se členové amatérských klubů každodenně setkávají.

Stanovené cíle lze považovat za naplněné. Teoretická část vymezila základní východiska v oblasti efektivní komunikace, sportovního marketingu a metodologie marketingového výzkumu, na která následně navázala část výzkumná. Praktická část, kombinující kvantitativní šetření s expertním pohledem zástupce společnosti EOS, nabídla ucelený přehled o potřebách i limitech sledovaného segmentu. Výsledky ukázaly, že přestože je dostupných komunikačních nástrojů celá řada, v praxi přetrvává jejich roztržitěné využívání a s tím související informační neefektivita. Zjištění tak naznačují existenci prostoru pro specializované řešení, které by komunikaci sjednotilo a zároveň zjednodušilo organizační procesy amatérských klubů.

5.2 Syntéza zjištění

Provedený výzkum přinesl zásadní zjištění o stavu komunikace v klubech Pardubického kraje. Významným zjištěním výzkumu je rozdíl ve vnímání efektivity komunikace mezi trenéry a hráči. Zatímco 84 % trenérů vyjádřilo spokojenost se stávajícími metodami (převážně WhatsApp a Messenger), u hráčů byla zjištěna informační nejistota. Téměř 38 % hráčů si není jisto svou nominací a 46,6 % pociťuje nejistotu ohledně zaznamenání své omluvy.

Tento rozpor lze interpretovat prostřednictvím konceptu informační asymetrie, kdy trenér vystupuje jako odesílatel informace, zatímco hráč je v roli příjemce, který musí informace aktivně vyhledávat a interpretovat. Zároveň se zde může projevit i poznávací zkreslení na straně trenérů, kteří mají tendenci přeceňovat efektivitu komunikace, jelikož znají obsah sdělení a nevnímají obtíže na straně jeho příjemce.

Výsledky tak potvrzují, že neformální komunikační kanály sice umožňují rychlou výměnu zpráv, avšak nezajišťují dostatečně přehlednou a strukturovanou organizaci komunikace.

V rámci administrativy byla identifikována významná finanční a organizační rizika. Významným zjištěním výzkumu je, že 40,8 % hráčů zapomíná hradit členské příspěvky, což poukazuje na přímou vazbu mezi kvalitou komunikace a ekonomickým fungováním klubu. Tento proces lze interpretovat jako sled na sebe navazujících faktorů: neefektivní komunikace vede k informačnímu šumu, ten způsobuje opožděné či opomenuté platby a v konečném důsledku dochází k zhoršení cash-flow klubu.

Tato zjištění byla potvrzena také v rozhovoru se zástupcem společnosti EOS, podle kterého patří automatizace plateb mezi nejžádanější funkce v praxi. Dále bylo uvedeno, že digitalizace může i malému klubu ušetřit přibližně 1 000 hodin práce ročně, což představuje zásadní přínos zejména v prostředí založeném na dobrovolnické činnosti.

Práce také ukázala vysoký zájem o inovace. I přes uváděnou spokojenost trenérů vyjádřilo 82,6 % hráčů a 56 % trenérů přímý zájem o sjednocenou klubovou platformu. Jako prioritní funkce byly určeny: přehledný kalendář, automatické notifikace a modul docházky. Z rozhovoru s pracovníkem EOS vyplynulo, že největší bariérou pro zavedení takových řešení není cena, ale obavy z technologické náročnosti a konzervatismus z části funkcionářů. Tento závěr odpovídá principům modelu Technology Acceptance Model (TAM). TAM vysvětluje, že přijetí technologie závisí na třech fázích: vnější faktory (např. design systému) ovlivňují kognitivní reakce uživatele (vnímaná užitečnost a snadnost použití), tyto pak formují postoj a záměr k používání technologie, což nakonec ovlivňuje samotné chování při používání systému. Čím jednodušší a intuitivnější je systém pro uživatele, tím vyšší je pravděpodobnost, že jej budou považovat za užitečný a ochotně přijmou (Marikyan & Papagiannidis, 2025). Model dále ukazuje, že vnímaná snadnost použití podporuje efekt vnímané užitečnosti, čímž se zvyšuje celková akceptace technologie. Tento trend se však s postupnou generační obměnou v klubech mění.

Trend digitalizace amatérského sportu má širší strategický význam. Zavádění moderních digitálních nástrojů přispívá k transparentnosti financování, efektivní správě členské základny, zjednodušuje administraci dotací a usnadňuje komunikaci s rodiči mládeže. Digitalizace tak nejen zvyšuje organizační efektivitu jednotlivých klubů, ale podporuje i celkovou profesionalizaci amatérského sportu v regionu.

V závěru lze konstatovat, že se amatérské fotbalové kluby v Pardubickém kraji se potýkají s komunikačními problémy, a to i v případech, kdy si je vedení plně neuvědomuje. Zároveň je patrný zájem o využívání moderních digitálních nástrojů.

Přestože je výzkum zaměřen na prostředí Pardubického kraje, lze jeho výsledky do určité míry zobecnit i na širší kontext českého amatérského fotbalu. Důvodem je zejména podobná struktura soutěží, obdobný způsob financování klubů a využívání obdobných komunikačních nástrojů napříč regiony.

5.3 Seznámení výsledků výzkumu s praxí

Data získaná z dotazníkového šetření byla v rámci online konzultace projednána se zástupci společnosti EOS, konkrétně s obchodním ředitelem (CSO) Davidem Petrážem a vedoucím front-end sekce Václavem Lockrem. Oba odborníci potvrdili, že se výsledky výzkumu v hlavních ukazatelích shodují s jejich interními analýzami a odpovídají současným potřebám klubů. Společnost EOS se aktuálně zaměřuje na oslovování subjektů, které dosud digitální nástroje nevyužívají, přičemž hlavním argumentem pro jejich zavedení je prokazatelná úspora času i peněz. Vzhledem k tomu, že společnost v letošním roce překonala hranici 1 000 aktivních klubových základen, plánuje další rozšiřování automatizace systémů s cílem co nejvíce snížit administrativní zátěž členů sportovních organizací.

S finálními závěry práce byl rovněž seznámen pan Tomáš Rais, sekretář Pardubického krajského fotbalového svazu a zároveň vedoucí klubu TJ Sokol Rosice nad Labem. Při prezentaci výsledků byl pan Rais požádán o předání výstupů této práce sekretariátu FAČR. Cílem tohoto kroku je získat stanovisko k budoucímu směřování digitalizace českého fotbalu. Snahou je zjistit, zda FAČR zvažuje zavedení jednotného aplikačního řešení, například jako součásti informačního systému IS FAČR, nebo zda bude digitalizace ponechána na individuální činnosti jednotlivých klubů.

5.4 Možnosti budoucího využití výsledků práce

Výsledky a závěry tohoto výzkumu tvoří podklad, na který hodlám navázat v rámci magisterského studia. Cílem je využít získaná data jako výchozí bod pro diplomovou práci, která se bude věnovat přípravě marketingového plánu pro uvedení nové aplikace na trh. V případě potvrzení zájmu ze strany sekretariátu FAČR by tak mohlo dojít k propojení budoucího marketingového plánu s konkrétními požadavky asociace.

6 Seznam použité literatury

1. BAUER, Steven a Dongkuk LIM. Effect of Communication Practices on Volunteer Organization Identification and Retention. *Sustainability* [online]. 2019, **11**(9) [cit. 27. 3. 2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su11092467>
2. BRAFMAN, Ori a Rod A. BECKSTROM. *The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organizations*. New York: Portfolio, 2006. ISBN 1-59184-143-7.

3. CEDMO. Bezmála třetina české populace (31 %) tráví na sociálních médiích více než dvě hodiny denně. CEDMO [online]. 2. 11. 2025 [cit. 19. 11. 2025]. Dostupné z: <https://cedmohub.eu/cs/bezmala-tretina-ceske-populace-31-travi-na-socialnich-mediich-vice-nez-dve-hodiny-denne-naopak-14-cechu-je-vubec-nevyuziva/>
4. ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
5. DURDOVÁ, Irena. Základní aspekty sportovního marketingu. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2005. ISBN 80-248-0827-7.
6. FAČR. O FAČR. Fotbalová asociace České republiky [online]. Praha: FAČR, 2025a [cit. 14. 11. 2025]. Dostupné z: <https://www.fotbal.cz/facr/o-facr/p405>
7. FAČR. Informační systém FAČR. Fotbalová asociace České republiky [online]. Praha: FAČR, 2025b [cit. 15. 11. 2025]. Dostupné z: <https://is.fotbal.cz/?discipline=football>
8. FAČR. *Mapa fotbalových klubů v Pardubickém kraji*. Fotbalová asociace České republiky [online]. Praha: FAČR, 2025d [cit. 19. 4. 2026]. Dostupné z: <https://www.fotbal.cz/club/hledej>
9. FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1041-9.
10. Fotbal CZ. Fotbalová asociace České republiky, mobilní aplikace [online]. Praha: FAČR, 2025c [cit. 19. 4. 2026]. Dostupné z: https://play.google.com/store/apps/details?id=com.developer_hvtronix.cz.fotbalcz
11. HÁLEK, Vítězslav. Management a marketing. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.
12. HOLÁ, Jana. Interní komunikace v teorii a praxi. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-756-0099-8.
13. HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
14. HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
15. JIŘINCOVÁ, Božena. Efektivní komunikace pro manažery. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.

16. KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
17. MARIKYAN, Davit a SAVVAS Papagiannidis. *Technology Acceptance Model: A review*. Open TheoryHub [online]. Newcastle University, 2025 [cit. 14. 3. 2026]. Dostupné z: <https://open.ncl.ac.uk/theory-library/technology-acceptance-model.pdf>
18. Pardubický krajský fotbalový svaz. Dokumenty. Pardubický krajský fotbalový svaz [online]. [cit. 15. 11. 2025]. Dostupné z: <https://kfs-pce.cz/dokumenty/>
19. PETRÁŽ, David. *EOS kalkulačka úspor*. [obrázek]. 2026. [cit. 2026-04-19]. Archiv autora.
20. PŘIKRYLOVÁ, Jana a kol. Moderní marketingová komunikace: 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2649-1.
21. SEDLO, Martin. Marketingová strategie vybraného fotbalového klubu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2020. Diplomová práce.
22. WEERAKOON, Ranjan, Chaminda ABEYSINGHE a Sarath VITHARANA. Sport Voluntarism: Indicators of Sport Volunteers' Satisfaction and Motivation. *European Journal of Business and Management* [online]. 2021, **13**(6) [cit. 27. 3. 2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.7176/EJBM/13-6-20>
23. XU, Jiayi, Rossilah JAMIL, Xiaojun MAI, Lvxiang DENG, Jiayue ZHANG a Ying YANG. Volunteer Management in Nonprofit Organizations: A Bibliometric Analysis. *SAGE Open* [online]. 2024, 14(4) [cit. 27. 3. 2026]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/21582440241284244>

7 Seznam obrázků

Obrázek 1: Mapa fotbalových klubů v Pardubickém kraji.....	16
Obrázek 2: Graf využívaných komunikačních aplikací.....	27
Obrázek 3: Graf nutnosti procházení historie zpráv	27
Obrázek 4: Graf spokojenosti s mícháním soukromé a klubové komunikace	28
Obrázek 5: Graf způsobu dozvídání se nominace na zápas	29
Obrázek 6: Graf míry nejistoty ohledně nominace k utkání	30
Obrázek 7: Graf způsobu omlouvání se z tréninku	31
Obrázek 8: Graf míry nejistoty ohledně zaznamenání omluvy	31

Obrázek 9: Graf zapomínání na platby kvůli nepřehlednosti	32
Obrázek 10: Graf absence specifických funkcí v současných nástrojích	33
Obrázek 11: Graf celkového zájmu o sjednocenou klubovou aplikaci.....	34
Obrázek 12: Graf využívané komunikační aplikace u trenérů	35
Obrázek 13: Graf nutnosti individuální komunikace	36
Obrázek 14: Graf způsobu sestavování nominací na zápas	37
Obrázek 15: Graf nutnosti dodatečného kontaktování hráčů.....	38
Obrázek 16: Graf způsobu omlouvání hráčů z tréninků	39
Obrázek 17: Graf snadnosti sledování docházky a omluv	39
Obrázek 18: Graf míry komplikací v práci trenéra.....	40
Obrázek 19: Graf zájmu o sjednocenou klubovou platformu.....	41
Obrázek 20: EOS kalkulačka úspor	43

8 Seznam tabulek

Tabulka 1: Systém českých klubových soutěží	15
Tabulka 2: Přehled hlavních příjmů a výdajů amatérského fotbalového klubu	20

9 Přílohy

Obě přílohy slouží jako ukázka dotazníku, který byl distribuován online prostřednictvím Google Forms a je dostupný na následujícím odkazu:

<https://forms.gle/SPYakeTyL26Ca6148>

- Příloha č. 1: Dotazník pro hráče
- Příloha č. 2: Dotazník pro trenéry

Marketingový výzkum komunikace amatérských fotbalových klubů v Pardubickém kraji - Hráč

1. Jaký je Váš věk? *

Vaše odpověď

2. V jakém klubu působíte (název klubu)? *

Vaše odpověď

3. V jaké kategorii nebo soutěži v rámci Pardubického kraje působíte? *

Vyberte

4. Jaké komunikační aplikace jsou ve Vašem klubu využívány? (možnost více odpovědí) *

☐ WhatsApp

☐ Messenger

☐ Instagram

☐ SMS / telefonní hovory

☐ E-mail

☐ Jiné:

5. Považujete používanou aplikaci pro komunikaci za přehlednou a uživatelsky přívětivou? *

1 2 3 4 5

Rozhodně souhlasím ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rozhodně nesouhlasím

6. Jak často se Vám stává, že přehlédnete zprávu v chatu? *

	1	2	3	4	5	
Velmi často	☐	☐	☐	☐	☐	Nikdy

Velmi často

○

○

○

○

○

Nikdv

7. Dochází u Vás k situaci, že omylem smažete notifikaci a následně si zapomenete zprávu zobrazit?

	1	2	3	4	5	
Velmi často	☐	☐	☐	☐	☐	Nikdy

Velmi často

○

○

○

○

○

Nikdv

8. Jak často musíte procházet historii zpráv, abyste našel/a důležité informace? *

	1	2	3	4	5	
Velmi často	☐	☐	☐	☐	☐	Nikdy

Velmi často

○

○

○

○

○

Nikdy

9. Dostáváte včas všechny důležité informace (tréninky, zápasy, nominace)? *

1 2 3 4 5

Rozhodně souhlasím ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rozhodně nesouhlasím

Rozhodně souhlasím

○

○

○

○

○

☐ Rozhodně nesouhlasím

10. Jak jste spokojen/a s tím, že klubové záležitosti (plánování tréninků, nominace, organizační informace) se řeší ve stejném chatu jako neformální komunikace mezi spoluhráči?

1 2 3 4 5

Velmi spokojen/a ○ ○ ○ ○ ○ Velmi nespokojen/a

Velmi spokojen/a

○

○

○

○

○

Velmi nespokojen/a

11. Máte vždy včasné informace o čase a místě tréninku? *

	1	2	3	4	5	
Rozhodně souhlasím	☐	☐	☐	☐	☐	Rozhodně nesouhlasím

12. Jakým způsobem se obvykle dozvídáte nominaci na zápas? *

- ☐ Osobně na tréninku / zápase
- ☐ Telefonickým hovorem
- ☐ SMS zprávou
- ☐ Ve skupinovém chatu (např. WhatsApp, Messenger)
- ☐ Soukromou zprávou od trenéra (WhatsApp, Messenger apod.)
- ☐ E-mailem
- ☐ Prostřednictvím klubové aplikace
- ☐ Jiné: _____

13. Jak jste spokojen/a se způsobem sdělování nominací na zápas? *

	1	2	3	4	5	
Velmi spokojen/a	☐	☐	☐	☐	☐	Velmi nespokojen/a

14. Stává se Vám, že si nejste jistý/á, zda jste nominovaný/á k utkání? *

	1	2	3	4	5	
Velmi často	☐	☐	☐	☐	☐	Nikdy

15. Jakým způsobem se obvykle omlouváte z tréninku? *

- ☒ Osobně na tréninku / zápase
- ☐ Telefonickým hovorem
- ☐ SMS zprávou
- ☐ Do skupinového chatu (např. WhatsApp, Messenger apod.)
- ☐ Soukromou zprávou trenérovi (WhatsApp, Messenger apod.)
- ☐ E-mailem
- ☐ Prostřednictvím klubové aplikace
- ☐ Většinou se neomlouvám
- ☐ Jiné: _____

16. Jak hodnotíte současný způsob omlouvání z tréninků a zápasů? *

	1	2	3	4	5	
Výborný	☐	☐	☐	☐	☐	Nedostatečný

17. Stává se Vám, že si nejste jistý/á, zda byla Vaše omluvenka z tréninku či zápasu zaznamenána? *

	1	2	3	4	5	
Velmi často	☐	☐	☐	☐	☐	Nikdy

18. Jakým způsobem aktuálně hradíte členské příspěvky nebo jiné poplatky (např. pokuty)? (možnost více odpovědí) *

- ☐ Hotovost
- ☐ Bankovní převod
- ☐ QR kód/okamžitá platba
- ☐ Inkaso
- ☐ Platební brány / Online platby
- ☐ Platba kartou
- ☐ Prostřednictvím klubové aplikace
- ☐ Platbu provádí rodiče/opatrovníci
- ☐ Jiné: _____

19. Vyhovuje Vám současný způsob placení členských příspěvků a jiných poplatků? *

1 2 3 4 5

Velmi spokojen/a ○ ○ ○ ○ ○ Velmi nespokojen/a

20. Jak často se Vám stává, že kvůli nepřehlednosti informací zapomenete na platbu? *

1 2 3 4 5

Velmi často ○ ○ ○ ○ ○ Nikdy

21. Postrádáte v současné komunikační aplikaci určité funkce (např. kalendář, přehledná tabulka s docházkou či pokutami)? *

1 2 3 4 5

Rozhodně souhlasím ○ ○ ○ ○ ○ Rozhodně nesouhlasím

22. Co Vám na současném způsobu komunikace vadí nejvíce? (otázka není povinná)

Vaše odpověď

23. Uvítal/a byste aplikaci, která by soustředila klubové funkce (nominace, omluvenky, platby, kalendář, notifikace) na jednom místě? *

1 2 3 4 5

Rozhodně souhlasím

☐☐☐☐☐

Rozhodně nesouhlasím

24. Uveďte až tři funkce, které jsou pro Vás nejdůležitější a které by měla klubová aplikace obsahovat. (otázka není povinná)

Vaše odpověď

Marketingový výzkum komunikace amatérských fotbalových klubů v Pardubickém kraji - Trenér / asistent trenéra

1. Jaký je Váš věk? *

Vaše odpověď

2. V Jakém klubu působím (název klubu)? *

Vaše odpověď

3. Jaká je velikost klubu, ve kterém působíte? *

- ☐ 0 - 50 členů
- ☐ 51 - 100 členů
- ☐ 101 - 350 členů
- ☐ 351 - 500 členů
- ☐ 500 - 1000 členů
- ☐ nad 1000 členů

4. V jaké kategorii nebo soutěži v rámci Pardubického kraje působíte? *

Vyberte

5. Jaké komunikační aplikace jsou ve Vašem klubu využívány? (možnost více odpovědí) *

☐ WhatsApp

☐ Messenger

☐ Instagram

☐ SMS / telefonní hovory

☐ E-mail

☐ Jiné: _____

6. Jak hodnotíte celkovou přehlednost komunikace s hráči ve Vašem klubu? *

	1	2	3	4	5	
Velmi spokojen/a	☐	☐	☐	☐	☐	Velmi nespokojen/a

7. Jak často se Vám stává, že hráči nereagují na zprávy vůbec nebo s velkým zpožděním? *

	1	2	3	4	5	
Velmi často	☐	☐	☐	☐	☐	Nikdy

8. Jak často musíte hráčům opakovaně připomínat informace, které již byly sděleny? *

	1	2	3	4	5	
Velmi často	☐	☐	☐	☐	☐	Nikdy

9. Jak často musíte kvůli nejasnostem komunikovat osobně nebo telefonicky mimo skupinový chat? *

	1	2	3	4	5	
Velmi často	☐	☐	☐	☐	☐	Nikdy

10. Jakým způsobem sestavujete nominaci na zápas? (možnost více odpovědí) *

- ☐ Osobně na tréninku / zápase
- ☐ Telefonickým hovorem
- ☐ SMS zprávou
- ☐ Pomocí skupinového chatu (např. WhatsApp, Messenger)
- ☐ Pomocí rozesílání e-mailů
- ☐ Pomocí tabulky (např. Excel, Google Sheets)
- ☐ Prostřednictvím klubové aplikace
- ☐ Jiné: _____

11. Jak hodnotíte současný způsob sestavování nominace a její komunikace směrem k hráčům? *

	1	2	3	4	5	
Velmi spokojen/a	☐	☐	☐	☐	☐	Velmi nespokojen/a

12. Stává se Vám, že hráči přehlédnou nebo nereagují na nominaci? *

	1	2	3	4	5	
Velmi často	☐	☐	☐	☐	☐	Nikdy

13. Jak často musíte dodatečně kontaktovat hráče, abyste si ověřil/a jejich účast na utkání? *

	1	2	3	4	5	
Velmi často	☐	☐	☐	☐	☐	Nikdy

14. Jakým způsobem se hráči ve Vašem týmu obvykle omlouvají z tréninků a zápasů? (možnost více odpovědí)

- ☐ Osobně na tréninku / zápase
- ☐ Telefonickým hovorem
- ☐ SMS zprávou
- ☐ Do skupinového chatu (např. WhatsApp, Messenger apod.)
- ☐ Soukromou zprávou trenérovi (např. WhatsApp, Messenger apod.)
- ☐ E-mailem
- ☐ Prostřednictvím klubové aplikace
- ☐ Většinou se ani neomlouvají
- ☐ Jiné:

15. Stává se Vám, že omluvenky hráčů nejsou doručeny nebo jsou zaslány pozdě? *

	1	2	3	4	5	
Velmi často	☐	☐	☐	☐	☐	Nikdy

16. Jak snadné je pro Vás sledovat, kdo se zúčastní tréninku či zápasu a kdo se omluví? *

	1	2	3	4	5	
Velmi snadné	☐	☐	☐	☐	☐	Velmi náročné

17. Jak často se Vám stává, že důležité informace (nominace, časy tréninků) se ztrácí mezi ostatními zprávami ve skupinovém chatu? *

	1	2	3	4	5	
Velmi často	☐	☐	☐	☐	☐	Nikdy

18. Jak moc Vám současný způsob komunikace komplikuje práci trenéra (např. přípravu nominace, organizaci tréninku, dohled nad docházkou)? *

	1	2	3	4	5	
Velmi	☐	☐	☐	☐	☐	Vůbec

19. Co Vám na současném způsobu komunikace s hráči vadí nejvíce? (otázka není povinná)

Vaše odpověď _____

20. Uvítal/a byste platformu/aplikaci, která by soustředila všechny potřebné funkce (nominace, omluvenky, platby, kalendář, notifikace) na jednom místě? *

	1	2	3	4	5	
Rozhodně souhlasím	☐	☐	☐	☐	☐	Rozhodně nesouhlasím

21. Uvedte až tři funkce, které jsou pro Vás nejdůležitější a které by měla klubová aplikace obsahovat. (otázka není povinná)

Vaše odpověď _____

10 Zadání práce z IS (eVŠKP)

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2024/2025

Studijní program: Informační management
Forma studia: Prezenční

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

Jméno a příjmení: Jiří Kolář
Osobní číslo: I2300481
Adresa: Krátká 788, Pardubice – Bílé Předměstí, 53003 Pardubice 3, Česká republika
Téma práce: Marketingový výzkum komunikace amatérských fotbalových klubů v Pardubickém kraji
Téma práce anglicky: Marketing research on the communication of amateur football clubs in the Pardubice region
Jazyk práce: Čeština
Související osoby: Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D. (Vedoucí)
Katedra managementu

Zásady pro vypracování:

Cílem je zjistit, jaké komunikační nástroje kluby využívají, jaká je jejich efektivita a zda by kluby uvítaly jednotnou aplikaci určenou pro komunikaci. Výzkum slouží jako podklad pro sběr a vyhodnocení dat, na jejichž základě může být v budoucnu navržena klubová aplikace.

Osnova:

Teoretická část:

1. Definice komunikace
2. Efektivní komunikace v organizacích
3. Komunikační kanály, formy a prostředky
4. Marketing
5. Sportovní marketing
6. Marketingový výzkum a jeho role při vývoji produktu
7. Kvantitativní a kvalitativní výzkum
8. Segmentace a pokrytí trhu

Praktická část:

1. Definice a poslání cíle projektu
2. Marketingový plán
 - Analýza prostředí
 - Analýza konkurence
 - Segmentace trhu a cílová skupina zákazníků
 - Stanovení cílů
3. Marketingový výzkum
 - Návrh a distribuce dotazníku
 - Analýza vyhodnocení odpovědí z dotazníku
 - Rozhovor s pracovníkem ze společnosti EOS
 - Analýza a vyhodnocení odpovědí z rozhovoru
4. Vyhodnocení výsledků

Seznam doporučené literatury:

1. BOTEK, Marek. Manažerská komunikace. Praha: Vydavatelství VŠCHT, c2007. ISBN 978-80-7080-657-9.
2. ČASLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
3. DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2005. ISBN 80-248-0827-7.
4. FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1041-9.
5. HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.
6. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-756-0099-8.
7. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
8. HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
9. JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.
10. JANA, Přikrylová a KOLEKTIV, a. *Moderní marketingová komunikace: 2., zcela přepracované vydání*. Grada Publishing a.s, 2019. ISBN 978-80-271-2649-1.
11. KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
12. SEDLO, Martin. (2020). *Marketingová strategie vybraného fotbalového klubu*. Masarykova univerzita v Brně, Fakulta sportovních studií. Magisterská práce.

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum: