

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

Management a marketing fotbalového klubu  
Diplomová práce

Autor: Bc. Martin Koška  
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Ing. Václav Zubr, Ph.D.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 29. 4. 2021

Martin Koška

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce Ing. Václavu Zubrovi, Ph.D. za vstřícnost, cenné rady, připomínky a náměty v průběhu vedení této práce. Zároveň děkuji funkcionářům fotbalových oddílů za ochotu a umožnění přístupu k interním informacím klubů a souhlas s jejich zveřejněním, které mi dopomohly k dokončení práce.

## **Anotace**

Cílem diplomové práce „Management a marketing fotbalového klubu“ je analyzovat současný stav a fungování amatérských fotbalových klubů ve Velkém Oseku v oblasti managementu a marketingu a doporučit několik návrhů, které by mohly pomoci a zlepšit strategii klubu pro nadcházející roky. První část práce je tvořena teoretickým přehledem problému managementu, marketingu a financováním oddílů. Praktická část je zaměřena na analýzu samotných klubů FK Viktorie Velký Osek a Fotbalové Školy Velký Osek. V závěru praktické části je provedeno dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost diváků s fungováním fotbalových oddílů. Na základě výsledků dotazníkového šetření, výsledků SWOT analýzy a porovnání s odbornou literaturou jsou navrženy nová doporučení a nápady pro fotbalové kluby na další období.

**Klíčová slova:** Sport; fotbal; marketing; management; marketingový mix; SWOT analýza

## **Annotation**

**Title:** Management and marketing of football club

The aim of the diploma thesis "Management and marketing of a football club" is to analyze the current state and functioning of amateur football clubs in Velký Osek in the field of management and marketing and recommend several proposals that could help and improve the club's strategy for the coming years. The first part of the thesis consists of a theoretical overview of the problem of management, marketing and financing of sections. The practical part is focused on the analysis of the clubs FK Viktorie Velký Osek and the Football School Velký Osek. At the end of the practical part, a questionnaire survey is conducted focused on the satisfaction of spectators with the functioning of football teams. Based on the results of the questionnaire survey, the results of the SWOT analysis and a comparison with the literature, new recommendations and ideas for football clubs for the next period are proposed.

**Key words:** Sport; football; marketing; management; marketing mix; SWOT analysis

## Obsah

1	Úvod.....	1
2	Metodologie a cíl práce.....	2
3	Teoretická část.....	4
3.1	Sport.....	4
3.2	Fotbal .....	5
3.2.1	Fotbalová asociace České republiky.....	6
3.2.2	Pravidla .....	7
3.2.3	Historie .....	8
3.3	Management.....	10
3.3.1	Sportovní management .....	11
3.3.2	Manažer .....	12
3.3.3	Manažerské funkce .....	14
3.3.4	Sportovní manažer .....	16
3.4	Dobrovolnictví ve sportu .....	18
3.5	Marketing.....	19
3.5.1	SWOT analýza.....	20
3.5.2	Marketingový mix .....	21
3.5.3	Sportovní marketing .....	23
3.5.4	Marketingový mix ve sportu.....	24
3.5.5	Sponzoring.....	27
3.5.6	Formy sponzorování ve sportu .....	28
3.6	Financování sportovních organizací .....	30
3.6.1	Vlastní zdroje.....	31
3.6.2	Cizí zdroje.....	32
4	Praktická část.....	33
4.1	Charakteristika klubů.....	33

4.1.1	FK Viktorie Velký Osek z. s.....	33
4.1.2	Fotbalová škola Velký Osek z. s.....	34
4.1.3	Sportovní areál.....	35
4.2	Management FK Viktorie Velký Osek.....	36
4.2.1	Právní statut, činnosti a organizační struktura.....	36
4.2.2	Personální struktura.....	38
4.3	Management FŠ Velký Osek.....	39
4.3.1	Právní statut, činnosti a organizační struktura.....	39
4.3.2	Personální struktura.....	40
4.4	Marketing.....	42
4.4.1	Marketingový mix.....	43
4.4.2	Sponzoring.....	46
4.4.3	SWOT analýza.....	48
4.5	Financování.....	50
4.5.1	Přehled příjmů a výdajů.....	50
4.6	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	57
5	Shrnutí výsledků a doporučení.....	74
6	Závěr.....	77
7	Seznam použité literatury.....	78
8	Seznam tabulek.....	81
9	Seznam obrázků.....	81
10	Seznam grafů.....	82

# 1 Úvod

Sport a zejména fotbal se dostaly v posledních desetiletích na první místa zájmu veřejnosti. Sport byl vždy spojován se zdrojem zábavy, zlepšování fyzické kondice, ale také jako významný socializační prostředek. Lidé sport sami provozují, nebo ho sledují naživo jako diváci, v televizi, na sociálních sítích nebo celkově na internetu. Na světě existuje velké množství sportů různých druhů. Některé jsou více populární než ty ostatní, a právě popularita přináší sportu finanční prostředky potřebné k jeho dalšímu rozvoji.

Fotbal patří mezi nejpopulárnější kolektivní míčové sporty na světě [1]. Jeho popularita je dána i tím, že k provozování tohoto sportu stačí málo, v podstatě pouze míč. Fotbal se stal pro spoustu lidí stylem života a podporování jednotlivých sportovních klubů má sociální a kulturní přesah. Fotbalová utkání sledují v dnešní době tisíce lidí každý den, ať už na stadionech, nebo u televizních obrazovek. Ne nadarmo se říká, že fotbal se hraje hlavně pro fanoušky. Velkou část finančních příjmů fotbalového nebo jiného sportovního klubu tvoří příjmy za televizní práva, propagační materiál, vstupné a další [2]. Čím více příznivců klub má, tím jeho prestiž stoupá a tím více finančních prostředků klub získá. Proto je management a marketing považován za nejdůležitější faktory ke správnému a úspěšnému chodu klubu, a především správné obsazení na těchto pozicích schopnými zaměstnanci, může být pro klub klíčové.

Cílem této diplomové práce je charakterizovat současný stav a fungování amatérských fotbalových klubů FK Viktorie Velký Osek a Fotbalová Škola Velký Osek v oblasti managementu a marketingu a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení fungování těchto spolupracujících fotbalových klubů.

## 2 Metodologie a cíl práce

Cílem této diplomové práce je charakterizovat současný stav a fungování amatérských fotbalových klubů ve Velkém Oseku v oblasti managementu a marketingu a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení fungování vybraných fotbalových oddílů. Práce je rozdělena na dvě části. Část praktickou a část teoretickou. Teoretická část je zaměřena na rešerši odborné literatury, internetových zdrojů a odborných článků získaných z databáze Web of Science. V této části je kromě pravidel a historie fotbalu přiblížena i teorie managementu a marketingu jak obecná, tak i sportovní. Dále také dobrovolnictví ve sportu a financování sportovních organizací.

Praktická část je zaměřena na analýzu samotných klubů působících v obci Velký Osek. Fotbalové kluby FK Viktorie Velký Osek a Fotbalová Škola Velký Osek byly pro analytickou část vybrány především proto, neboť autor práce je jejich členem a aktivně se podílí na rozvoji těchto klubů jako hráč a jako trenér mládeže. Představena je jejich historie, popsána současná organizační struktura, management a marketing klubů a také jsou objasněny finanční stránky oddílů pomocí příjmů a výdajů klubů. V závěru praktické části je provedeno dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost diváků s fungováním fotbalových oddílů. Na základě výsledků dotazníkového šetření, výsledků SWOT analýzy, vlastních zkušeností s chodem klubu a osobních rozhovorů s funkcionáři se tedy pokusíme vyvodit určité závěry a případná doporučení.

Anonymní dotazník spokojenosti je sestaven pomocí online nástroje Survio. Cílem dotazníkového šetření je získat informace a názory od vybraných respondentů. Celkem 20 otázek (viz. příloha č. 1) týkající se různých oblastí spokojenosti fanoušků – domácí zápasy, občerstvení, prostředí sportovního areálu, webové stránky, sociální sítě atd. Online dotazník byl rozeslán prostřednictvím sociálních sítí Facebook, WhatsApp a pomocí e-mailů převážně respondentům, kteří využívají sportoviště ve Velkém Oseku, tedy hráčům, fanouškům a fanynkám, funkcionářům, rodičům, příbuzným a přátelům fotbalistů FK Viktorie a Fotbalové školy Velký Osek. Dotazníkové šetření probíhalo v únoru 2021 a celkově bylo osloveno 90 osob. V březnu 2021 proběhl sběr a vyhodnocení získaných dat pomocí nástrojů Survio a Microsoft Excel 2019. Vyhodnoceno bylo celkem 62 dotazníků.



Hlavní výzkumné otázky:

- Využívají kluby dostatečně internet, respektive sociální sítě ke své propagaci a zároveň ke komunikaci s veřejností?
- Z jakých sdělovacích prostředků se respondenti dozvídají o termínech soutěžních utkání?
- Je sportovní areál v dostatečně dobrém stavu?
- Je kvalita restaurace na hřišti pro diváky na dostačující úrovni?

Diplomová práce Management a marketing fotbalového klubu, jakožto i její výsledky, by mohla být užitečná pro vedení fotbalových klubů FK Viktorie a Fotbalová Škola Velký Osek, a to z důvodu snahy o návrh zejména marketingových řešení, na základě rozboru výsledků dotazníkové šetření, která by klubu měla přinést informace o možných směrech rozvoje klubu.

### 3 Teoretická část

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na vysvětlení základních pojmů z oblasti managementu sportu a marketingu. Hlavním cílem této kapitoly je poskytnout informace nutné k pochopení dané problematiky a teoretických východisek ke zvolenému tématu.

#### 3.1 Sport

Slovo sport jako takové pochází z latinského slova „*disportare*“, což v překladu znamená bavit se, rozptylovat se. Za sport se dá tedy považovat jakákoliv pohybová aktivita, která má charakter hry (buď zápasu se sebou samým, nebo závodu s jinými sportovci) a realizuje se v rámci přesně stanovených pravidel, pokynů a zásad fair play. Anglické „*fair play*“ znamená poctivou slušnou hru, přeneseně i slušné chování.

*„Sport je specifická, přísně organizovaná činnost tělocvičného i jiného pohybového, technického či intelektuálního charakteru s dominující výkonovou motivací a z ní vyplývající prožitkovostí, realizující se v dosahování absolutně či relativně maximálního výkonu v přesně vymezených a kontrolovaných podmínkách.“ [3]*

*„Sportovní hra se charakterizuje jako soutěživá činnost dvou soupeřů v jednotném prostoru a čase, soupeřů, kteří dle institucionálně schválených pravidel usilují o prokázání vlastní převahy lepším ovládním společného předmětu.“ [1]*

V moderní době je sport hlavně prostředkem relaxace a odpočinku, ale také je zde sport provozovaný jako obživa. Základními všeobecně uznávané směry sportu, od čehož se odrážíme dodnes, jsou:

- Rekreční sport – nejrůznější sportovní pohybové aktivity zpřístupňovat co nejširšímu okruhu lidí, kde hlavním cílem bude zábava.
- Výkonnostní sport – cílem je dosahování výkonů a vítězství nad soupeřem, sportovní aktivita je ale provozována na amatérské bázi.
- Vrcholový sport – jehož cílem je dosahování maximálních výkonů a vítězství nad soupeřem. Tyto výkony jsou realizovány na bázi profesionální a souvisí také s dosahováním ekonomického efektu.

Funkce sportu jako fenoménu moderního způsobu života: [1]

- výchovně-vzdělávací – do této kategorie patří mnoho různých typů rozvoju jako rozvoj fyzický (tělesná zdatnost), rozvoj poznání (vědomosti o pohybu a vlivu tréninku na zdraví), rozvoj pracovně profesionální (plnit příkazy nadřízených), sociální rozvoj (regulovaná soutěživost a projevy agrese, mezilidské vztahy, vystupování na veřejnosti);
- zdravotní – nejlépe tuto funkci sportu vystihuje lidové rčení – ve zdravém těle zdravý duch;
- kulturní – sport lze z určitého pohledu brát jako kulturní prvek zábavy dostupný pro širokou veřejnost;
- reprezentační – forma prezentace státu, ve kterém se nehledí na rasové rozdíly, náboženské vyznání, politickou příslušnost nebo postavení člověka ve společnosti.

## 3.2 Fotbal

Fotbal je kolektivní míčový sport. Slovo fotbal pochází ze spojení dvou anglických slov foot (noha) a ball (míč). Český název pro fotbal je také kopaná. Fotbal je nejpopulárnějším míčovým sportem na celém světě vůbec. Popularita fotbalu spočívá patrně ve faktu, že má poměrně jednoduchá pravidla, a že je velmi snadné, a především málo nákladné začít fotbal provozovat, v podstatě si stačí pořídit pouze míč. Fotbal se proto také hraje ve všech koutech světa, ať už v chudých či bohatých oblastech. Na profesionální úrovni se jím dá dokonce dobře uživit, fotbalisté patří k nejlépe placeným sportovcům na světě a to díky obrovské marketingové atraktivitě tohoto sportu [4].

Fotbal se hraje na hřišti ve tvaru obdélníku o předepsaných rozměrech, nejčastěji s travnatým povrchem. Na každé straně proti sobě stojí dvě družstva po jedenácti hráčích, která se snaží soupeři vstřelit takzvaný gól, který znamená jeden bod pro dané mužstvo. Družstvo s více body na konci hry vyhrává. Gól nebo také branka znamená stav, kdy se míč, který je určený přímo na fotbal, dostane celým objemem za brankovou čáru umístěnou na zemi neboli mezi tři tyče tvořící samotnou branku. Při hraní fotbalu se dovoluje používat zejména nohy, ale také je možné použít hlavu a další části těla, kromě paží a rukou. Ruce při hraní smí využívat pouze brankář (tzn. jeden z hráčů, odlišený barvou dresu) pro chytání míče ve vyznačeném území při zabrání soupeři vstřelit gól [4].

Na hru dohlíží čtyři rozhodčí, hlavní rozhodčí se pohybuje mezi hráči na hrací ploše a má plnou odpovědnost k řízení zápasu. Je vybaven píšťalkou, kterou signalizuje zahájení

a přerušení hry. Těsně za okrajem hrací plochy na delších stranách hřiště se pohybují dva asistenti rozhodčího, každý na jedné straně, kteří hlavnímu rozhodčímu praporkem signalizují některé druhy porušení pravidel. Nemají však samostatnou rozhodovací pravomoc. Čtvrtý rozhodčí signalizuje střídání hráčů a je připraven nahradit hlavního rozhodčího, kdyby nemohl pokračovat v zápase, například z důvodu zranění [5].

*„Fotbal je sportovní, týmová, branková hra a patří v naší republice k nejoblíbenějším sportovním hrám. Na profesionální úrovni je i faktorem ekonomickým a politickým, může také ale sloužit jako vhodná forma aktivního odpočinku a zábavy.“ [6]*

Fotbal je významnou tělesnou aktivitou, kterou lze nadále rozvíjet za předpokladů dostatečné vzdělanosti, informovanosti a odborných kompetencí všech kooperujících osob [1].

### **3.2.1 Fotbalová asociace České republiky**

V současné době organizuje fotbal v českých zemích Fotbalová asociace České republiky, zkráceně FAČR, která svou činnost zahájila v roce 2011. Zároveň je členským svazem FIFA a UEFA. Fotbal se v České republice organizuje od roku 1901, postupně se ve vedení vystřídali asociace jako Český svaz fotbalový (ČSF), Československý svaz fotbalový (ČSSF), Československá asociace fotbalová (ČSAF), Českomoravský fotbalový svaz (ČMFS) [5].

Fotbalová asociace České republiky organizuje nižší fotbalové soutěže, do její kompetence spadá i česká fotbalová reprezentace nebo futsal. V asociaci je zaregistrováno téměř 4 000 klubů a více než 600 000 hráčů. Nejvyšší profesionální soutěže (1. a 2. liga) od roku 2016 spravuje Ligová fotbalová asociace (LFA), což je zájmové sdružení právnických osob založené profesionálními kluby.

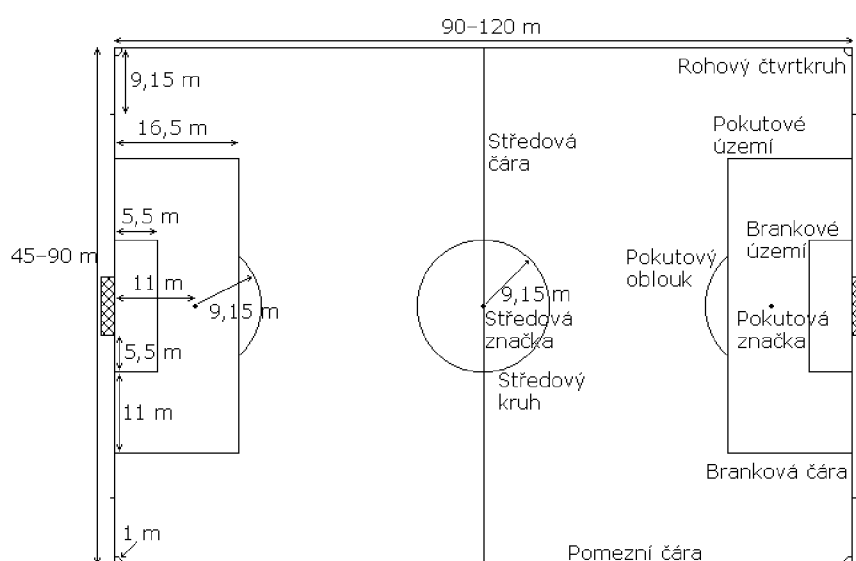


Obrázek 1 - Logo Fotbalové asociace ČR

Zdroj: [5]

### 3.2.2 Pravidla

Fotbal se hraje na hrací ploše ve tvaru obdélníku s přírodním travnatým povrchem nebo z umělého hracího povrchu (je-li pravidly soutěže povoleno). Délka musí být v rozmezí 90–120 m, šířka 45–90 m. Hrací plocha je vyznačena bílými čarami, je rozdělena na poloviny středovou čarou, v jejímž středu je vyznačena středová značka, kolem které je vyznačen středový kruh. Dále jsou na každé polovině hrací plochy u příslušné branky vyznačena pokutová území a branková území. Uvnitř každého pokutového území je vyznačena pokutová značka. Vnitřní rozměry branky jsou 7,32×2,44 m.



Obrázek 2 - Vyznačení hrací plochy

Zdroj: [5]

Hraje se kulatým míčem o průměru 22 cm. Při zápasech na profesionální úrovni je obvykle připraveno více míčů, čímž se zamezuje zdržování hry, způsobeném např. hledáním zakopnutého míče.

Utkání hrají dvě družstva, z nichž každé má nejvýše jedenáct hráčů, ze kterých je jeden hráč označen jako brankář. K zápasu je možno nominovat také náhradníky, z nichž mohou být do hry nasazeni nejvýše tři nebo pět (je-li pravidly soutěže povoleno). Střídání hráčů probíhá pouze v přerušené hře se souhlasem rozhodčího. Jednou vystřídaný hráč se v témže utkání už nesmí zúčastnit hry.

Každé utkání řídí rozhodčí, který má na hřišti neomezenou pravomoc k uplatňování pravidel. Je vybaven píšťalkou, kterou může přerušit hru v případě porušení pravidel nebo padnutí branky. Dále má u sebe dvě karty žluté a červené barvy, kterými signalizuje potrestání hráče či trenéra. Červená karta znamená vyloučení potrestaného hráče nebo trenéra ze zápasu. Každého utkání se také účastní dva asistenti rozhodčího, kteří se pohybují na pomezích čarách a pomocí praporku signalizují hlavnímu rozhodčímu některé druhy porušení pravidel.

Utkání se hraje na dva poločasy o 45 minutách. Mezi oběma poločasy je 15minutová přestávka. Doba hry se měří včetně času, kdy je míč ze hry. Za dobu zameškanou střídáním hráčů, zdržováním hry apod. může rozhodčí každý poločas prodloužit [7].

### **3.2.3 Historie**

Fotbal vznikl z míčových her, o kterých jsou zmínky již v dávné historii lidstva. Vznik dnešního fotbalu má kořeny v Anglii 16. století. Tamní soukromé střední školy v té době začaly žáky nutit ke sportu. Každá ze škol však používala vlastní pravidla odrážející místní podmínky, pravidla se navíc postupně měnila. Na přelomu 18. a 19. století vzniká a rozvíjí se novodobý fotbal. První pravidla vznikla již v roce 1840. Football Association (AS) - nejstarší fotbalové sdružení na světě vzniklo v roce 1863. První fotbalová soutěž - Anglický pohár byla zahájena v roce 1871. V Anglii se postupně vyvinulo několik dalších soutěží, které přispívaly k šíření jednotných pravidel. Z Anglie se pak fotbal šířil po Evropě a po celém světě. V roce 1904 byla založena FIFA – Mezinárodní fotbalová asociace a první mistrovství světa se odehrálo roku 1930 v Uruguayi. Na starém kontinentě byla založena UEFA – Evropská fotbalová federace v roce 1954 [8].

V České republice se začal fotbal hrát koncem 19. století v různých sportovních klubech. V roce 1901 vznikl Český fotbalový svaz, v devadesátých letech 19. století byly založeny nejznámější kluby Sparta Praha (1893) a Slavia Praha (1892). Koncem roku 1905 existuje na českém území zásluhou českých i německých sportovců více než 100 fotbalových klubů. V roce 1922 byla Československá fotbalová asociace přijata za právoplatného člena FIFA. Liga jako taková byla založena až v roce 1925 v období První republiky. V období 1930 až 1990 zaznamenala československá reprezentace tyto úspěchy: [9]

- 1934 - 2. místo na mistrovství světa (MS) v Itálii;
- 1962 - 2. místo na MS v Chile;
- 1964 - 2. místo na olympijský hrách (OH) v Japonsku;
- 1976 - 1. místo na mistrovství Evropy (ME) v Jugoslávii;
- 1980 - 1. místo na OH v Moskvě;
- 1980 - 3. místo na ME v Itálii;
- 1990 - postup do čtvrtfinále na MS v Itálii.

S rozdělením České a Slovenské republiky k 1. 1. 1993 vznikl Českomoravský fotbalový svaz, který se v roce 2011 přejmenoval již na dnešní Fotbalovou asociaci České republiky. V roce 1996 získala česká reprezentace stříbrné medaile na ME v Anglii a v roce 2004 získala bronzové medaile na ME v Portugalsku. Nejúspěšnějšími týmy samostatné české ligy (od sezóny 1993/1994) jsou AC Sparta Praha (12 titulů), SK Slavia Praha (6 titulů) a FC Slovan Liberec (3 tituly).

**Tabulka 1 - Vítězové československé a české ligy (bez slovenských týmů)**

Klub	Vítěz	Mistr ligy v roce
AC Sparta Praha	36	1912, 1919, 1922, 1926, 1927, 1932, 1936, 1938, 1939, 1944, 1946, 1948, 1952, 1954, 1965, 1967, 1984, 1985, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1993, 1994, 1995, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2003, 2005, 2007, 2010, 2014
SK Slavia Praha	20	1913, 1925, 1929, 1930, 1931, 1933, 1934, 1935, 1937, 1940, 1941, 1942, 1943, 1947, 1996, 2008, 2009, 2017, 2019, 2020
FK Dukla Praha	11	1953, 1956, 1958, 1961, 1962, 1963, 1964, 1966, 1977, 1979, 1982
FC Viktoria Plzeň	5	2011, 2013, 2015, 2016, 2018
FC Baník Ostrava	4	1976, 1980, 1981, 2004
FC Slovan Liberec	3	2002, 2006, 2012

**Zdroj: vlastní zpracování s využitím [10]**

### 3.3 Management

Definovat jednou větou pojem management je velmi obtížné. Čáslavová (2000) [11] proto definice rozděluje do tří skupin, které kladou důraz na:

- vedení lidí;
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky;
- předmět studia a jeho účel.

V české terminologii se management nejčastěji objevuje jako pojem řízení v souvislosti s řízením podniku. Pod tímto pojmem se však ukrývá nejen vedení podniku, vedení lidí, osobní management, ale i specifické dovednosti vedoucích osob, které management aplikují. Managementem lze v podstatě nazvat vše, co se týká řízení lidí, času, organizace, projektu apod. se snahou dosažení nějakého cíle, úspěchu, prosperity, nejen v podnikatelském prostředí.

*„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“ [12]*

Definice uvedená výše poukazuje na čtyři hlavní, vzájemně propojené části managementu, jimiž jsou: [12]



- **Plánování** – plánováním je míněna volba úkolu, určování priorit a sestavení pořadí kroků realizace. Z hlediska organizační struktury členíme plány na strategické a operativní, z hlediska času na krátkodobé a dlouhodobé.
- **Organizování** – organizováním je míněno přidělování úkolů jednotlivým pracovníkům, útvarům, oddělením apod. Organizováním se rozumí koordinace jednotlivých činností, přidělování a distribuce zdrojů. Hlavním důvodem organizování je vyjasnit každému členu organizace jeho místo v procesu řízení.
- **Vedení** – znamená motivování lidí, jejich řízení a ovlivňování tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí k dosažení požadovaného cíle.
- **Kontrolování** – kontrolováním se rozumí sběr, vyhodnocování a porovnávání informací s předem stanovenými cíli pro následné umožnění nápravných opatření, či usměrnění plněných úkolů.

Ačkoli jsou v rámci managementu některé výše uvedené aktivity více či méně upřednostňovány, vždy jsou všechny součástí celého procesu řízení a musí být vzájemně propojeny.

### 3.3.1 Sportovní management

*„Sportovní management lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování. Dále jde zcela bezvýhradně přímo o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb.“ [11]*

Termín sportovní management obsahuje vedle komponenty management také pojem sport. Managementu zahrnuje vedle řídicích funkcí manažera jako plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu také oblasti jako účetnictví, marketing, finance, právo a ekonomii. Komponenta sportu zahrnuje oblast diváctví, která se zaměřuje na spotřebu zábavy pro diváky nebo fanoušky, jakožto potenciální zákazníci.

Sportovní management se od klasického liší hlavně prostředím, ve kterém je uplatňován. Management ve sportovním prostředí vyžaduje specifický přístup s ohledem na jeho vlastnosti, nestálost a rychlost změn jakými prochází.

Pro sportovní management jsou charakteristické tři aspekty odlišující tento obor od jiných řízení podnikání: [13]

- sportovní marketing;
- podnikání ve sportu;
- zaměstnání v průmyslu vyrábějícího sportovní zboží.

### 3.3.2 Manažer

Manažer v organizaci je vedoucí pracovník zodpovědný za svěřenou organizační jednotku nebo jinak vymezenou oblast. Úkolem manažera je řídit, tedy plánovat, vést, organizovat, rozhodovat a kontrolovat podřízené, procesy a další zdroje ve svěřené odpovědnosti v organizaci. Aby se člověk stal manažerem, musí mít příslušné znalosti a dovednosti.

Podle rozsahu svěřené odpovědnosti a postavení v organizační struktuře lze zhruba manažery v liniové organizační struktuře rozdělit na: [14]

- **Vrcholové manažery** (tzv. vrcholový management, top management) – rozsah jejich odpovědnosti je na úrovni celé organizace či podniku.
- **Manažery střední linie** (tzv. střední management, middle management) – rozsah jejich odpovědnosti je na úrovni větších organizačních jednotek nebo určité oblasti, která jde napříč organizací.
- **Manažery první linie** – rozsah jejich zodpovědnosti je na úrovni nejmenších organizačních jednotek nebo svěřené oblasti.

Všechny organizace potřebují manažery z těchto základních důvodů: [15]

- pro vykonávání činností, zajišťujících efektivní plnění cílů organizace;
- k navrhování, organizování a udržování procesů stability organizace;
- pro vypracování strategií a adaptací organizace na změny vnějšího prostředí;
- pro zajišťování kontroly průběhu procesů a kontroly lidí v organizaci;
- pro zprostředkování výměny informací mezi organizací a vnějším prostředím;
- pro vytváření vnitropodnikového systému organizace a řízení.

Každý manažer musí splňovat odpovídající úroveň manažerských dovedností a může vystupovat ve více manažerských rolích. Každá role má svá kritéria, znalosti, dovednosti, přístupy a hodnoty. Jednotlivé role jsou: [11]

- **Analytik** – prokazuje znalosti z oblasti statistiky, ekonomie, psychologie a sociologie. Jeho dovedností je sběr a analýza dat a odhad trendů na základě relevantních informací. Analytik je ochoten zkoumat informace. Uspokojuje ho práce s daty a grafy.
- **Plánovač** – ovládá plánovací principy, techniky a postupy. Mezi jeho dovednosti patří převádění cílů do plánovacích programů a předvídání pravděpodobnosti výsledků. Jeho přáním je projektovat minulost a současnost do budoucnosti a transponovat filozofii do praxe. Hodnotově je pro něj plán vnímán jako směr aktivity a aplikace cílů do konkrétního užití.
- **Realizátor změn** – je schopen rozeznávat jaké možnosti nastávají ve společnosti, či v organizaci. Dokáže zavádět, iniciovat a prosazovat změny. Jeho dovedností je také podněcování lidí ke změnám. Jeho přáním je převzetí odpovědnosti, přání kooperace a sdílení řešení s ostatními. Vede ostatních ke změnám. Uznává systémové a organizační hodnoty.
- **Nositel zdrojů** – znalosti nositelé zdrojů spočívají v agendách a okruzích informací o zdrojích. Jeho dovednostmi je rozmisťování a vytváření sítě nositelů zdrojů. Mezi jeho hodnoty patří spolupráce s ostatními subjekty.
- **Komunikační partner** – ovládá principy a procesy komunikace, ovlivňování a přesvědčování lidí. Dokáže naslouchat a jasně hovořit, případně vstoupit do komunikačních sítí. Je ochoten sdílet názory a pocity s ostatními. Z hodnotového hlediska uznává potřebu širokého porozumění.
- **Vychovatel** – prokazuje znalosti v oblasti principů učení a vzdělávání, vyučovacích metod a postupů. Dovednostmi vychovatele jsou vedení lidí, identifikace vzdělávacích potřeb a vytváření příznivého klima pro vzdělávání. Charakterizuje ho ochota učit se a překonávat obtíže učním. Uznává kultivaci osobnosti.
- **Řešitel problémů** – jeho doménou jsou postupy řešení problémů, hledání a identifikace problémů, technické analýzy a ohodnocení variant řešení.

- **Pomocník druhých** – ovládá psychologii a sociologii. Dokáže vytvářet klima otevřenosti a podpory. Zaujímá postoj přání otevřených vztahů mezi lidmi. Uznává zdravé klima řešící konflikty a stimulující výkonnosti.
- **Koordinátor** – má znalosti systémů a procesů, vazeb částí a celku, zásad komunikace a stanovení priorit. Umí znázorňovat a implementovat nové systémy a procesy. Zaujímá systémový přístup k řízení.
- **Tvůrce týmu** – ovládá techniky výstavby a vývoje týmu. Prokazuje dovednosti v oblasti vytváření týmů z individualit a skupin. Jeho přáním je vytvořit efektivní tým lidí vzájemně se podporujících. Hlavní uznávanou hodnotou je respektování lidského potenciálu.
- **Výkonný vedoucí** – ovládá plánování, organizaci, kontrolu, praxi i teorii managementu. Dokáže určovat, jaké dostupné zdroje mají být efektivně využity v řídicím procesu. Uplatňuje systematickosti v práci, nadšení pro nové cesty, způsoby a metody managementu. Drží se hodnot, že zdroje musí být využity pro naplnění cílů.

### 3.3.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce, resp. činnosti představují typický způsob klasifikace práce manažerů. Řídící práce se dělí na jednotlivé funkce, resp. činnosti. Harold Koontz a Heinz Weihrich (1998) dělí funkce manažera na plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování. Typickými činnostmi, které manažer v oblasti sportu vykonává, vycházejí z definice managementu [11].

#### 1) Plánování

- Strategický plán rozvoje příslušné organizace.
- Dlouhodobý, střednědobý a aktuální program.
- Strategický postup manažera při plánování akcí a podniků klubu.
- Příkladem specifické činnosti je sponzorská činnost.

#### 2) Organizování

- Postup vyhodnocování výsledků.
- Využití výpočetní techniky při sportovních soutěžích.
- Portfolio metoda při vyhodnocování činnosti klubu.
- Příkladem specifické činnosti je sportovní reklama.

### 3) Personalistika

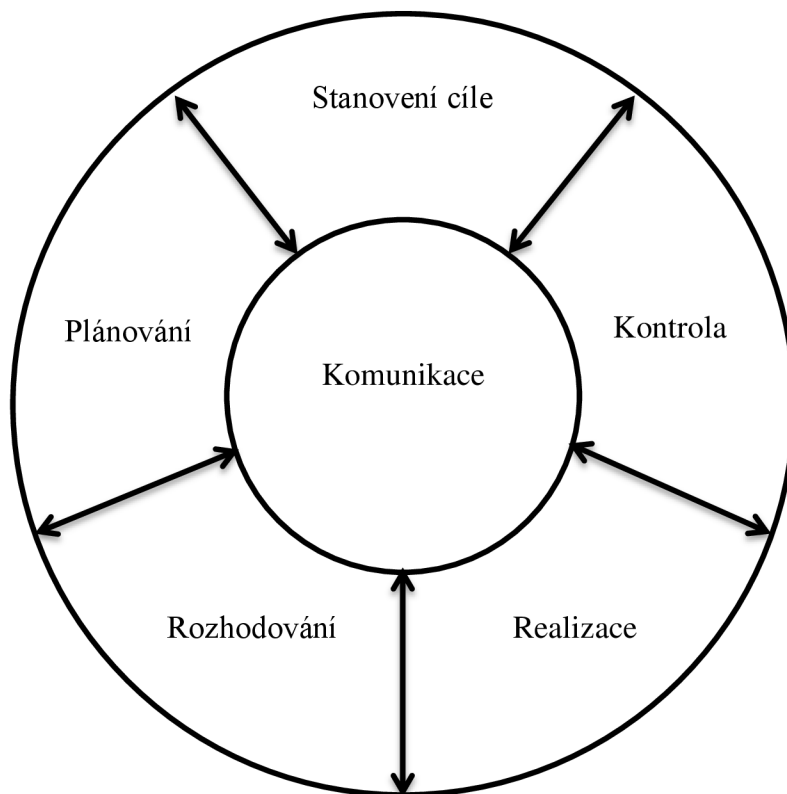
- Zaplňování a udržování zaplněných pozic v organizaci.
- Zdokonalování organizační struktury.
- Příkladem specifické činnosti je transfer hráčů a trenérů.

### 4) Vedení lidí

- Výběr a rozmístování lidí při práci ve sportovních spolcích (profesionálové, dobrovolníci) a jejich motivace.
- Výběr a rozmístování lidí v placených službách.
- Příkladem specifické činnosti je znalost uspořádání a fungování norem vrcholových mezinárodních organizací.

### 5) Kontrola

- Ukazatele finanční kontroly organizací.
- Příkladem specifické činnosti je zabezpečení norem a náležitostí při uzavírání smluv v tuzemsku i zahraničí.



Obrázek 3 - Manažerský řídicí okruh

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [15]

Úspěšná realizace základních činností jak běžného manažera, tak v oblasti sportu, je podmíněna průběžnými manažerskými funkcemi v pozici analytických, rozhodovacích a implementačních činností včetně komunikace.

### 3.3.4 Sportovní manažer

Vykonavatelem managementu ve sportu je sportovní manažer. Jeho činnosti vycházejí z typických funkcí manažera (plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola), avšak závisí na způsobu řízení jednotlivých organizačních celků. Podle toho dochází k rozdělení sportovních manažerů na tyto typy: [16]

- **Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti** – např. vedoucí sportovního družstva, specialisté, vyškolení pro sportovní akce, lektori veřejných volnočasových aktivit.
- **Manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku** – např. členové výkonných výborů sportovních svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek.
- **Manažer v podnikatelském sektoru** – např. provozovatelé sportcenter, vedoucí oddělení výroby sportovního vybavení, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro sport.

Kromě již uvedených funkcí manažera (plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola) musí sportovní manažer disponovat ještě dalšími vlastnostmi a činnostmi.

V dnešní době je hlavním problémem sportovních klubů získávání finančních prostředků, které by zajistily úspěšný chod klubu. Proto mezi nejdůležitější aktivity sportovního manažera patří činnosti, které vedou k získávání těchto finančních prostředků, ať už se jedná o vyjednávání se sponzory nebo získávání dotací měst či krajů. Dále by měl umět efektivně s těmito prostředky nakládat a zajistit díky nim úspěšné řízení chodu klubu. Mezi další činnosti sportovního manažera patří vyjednávání podmínek při přestupu hráčů do nebo z klubu, zajištění kvalitních tréninkových podmínek, vyjednávání o nových smlouvách s hráči a zaměstnanci, vyhledávání talentů, zajištění výstroje a sportovního náčiní, komunikace s médii apod. Sportovní manažer musí také disponovat znalostmi z oblastí ekonomiky, managementu, práva, daňových zákonů atd [17].

Některé činnosti sportovního manažera jsou spojovány s jeho vlastnostmi a schopnostmi, kterými by měl disponovat při výkonu své profese, například: [13]

- komunikativnost – umění komunikovat se sportovci, trenéry, zaměstnanci, sponzory, rodiči, veřejností apod.;
- slušné vystupování, čestnost, férovost a korektnost;
- zdravé sebevědomí, ctižádost a cílevědomost, přirozená autorita, charisma;
- přesné, jasné, rychlé, kreativní a pohotové rozhodování, samostatnost a tvořivost;
- schopnost improvizace, logické uvažování;
- umění vést krizové situace;
- umět motivovat;
- být empatický, asertivní a tolerantní;
- pracovitost, odhodlanost, rozhodnost, zodpovědnost, trpělivost, vytrvalost a důslednost;
- schopnost stanovovat reálné cíle, umět prohrávat, dodržovat sliby;
- vhodný temperament;
- schopnost neustále se vzdělávat a učit se novým věcem.

Dále jsou vlastnosti, které by sportovní manažer naopak mít neměl: [13]

- neschopnost správně komunikovat;
- arogance, agresivita, šikana podřízených;
- manipulace;
- přílišné sebevědomí a velikášství;
- neschopnost přijímat kritiku;
- ješitnost;
- bez smyslu pro fair play.

Kvalita manažera je dána řadou osobních a pracovních předpokladů a je výsledkem působení jak vrozených, tak získaných vlastností osobnosti, vzděláním, zkušenostmi, dovednostmi atd.

### 3.4 Dobrovolnictví ve sportu

Dobrovolnictví je celosvětový fenomén, zasahující téměř do každé oblasti lidské činnosti včetně sportu. Na dobrovolnické práci závisí existence mnoha amatérských sportovních organizací. Slouží především pro sportovní kluby, kterým k zaměstnání profesionála nedostačují finanční prostředky.

Všeobecně uznávaná definice dobrovolníka – „*dobrovolníkem je ten, kdo se vědomě a svobodně rozhodne věnovat část svého času, energie a schopností ve prospěch druhých a tuto činnost vykonává bezplatně.*“ [18]

Bez dobrovolníků by se aktivity a služby sportovních spolků staly zřejmě neúměrně nákladné a pro většinu obyvatel nedostupné. Dobrovolnictví s sebou přináší pozitiva, ale i negativa. Největším pozitivem pro kluby je úspora ekonomických zdrojů. Dalším přínosem jsou lidské zdroje, tedy pracovníci konající práce přispívající k bezproblémovému průběhu sportovních činností. Dobrovolnictví s sebou přináší ale i problémy a dodatečné náklady. Časté odchody a příchody pracovníků přináší zvýšení investic na zaškolování, zpočátku nižší výkon a nebezpečí škod způsobených neodborností dobrovolníků.

Nejen ekonomická stránka činí dobrovolnictví tak pozitivní jev pro iniciativy ve sportu. Mezi hlavní přínosy dobrovolné činnosti patří: [18]

- **Levná pracovní síla** – Organizace získává hodnotu z vykonané práce, za kterou neplatí tržní cenu.
- **Nové pohledy a názory** – Každý dobrovolník je nositelem mnoha zkušeností a názorů, které při správně nastavené spolupráci organizace musí umět využít.
- **Zpětná vazba** – Častá komunikace s dobrovolníky přináší užitečné kritické názory na fungování organizace.
- **Duch a nadšení** – Dobrovolníci bývají vítaným zástupcem pracovníků v psychicky náročnějších činnostech, např. vedení oddílu dětí a mládeže.
- **Propagace** – Bezproblémově odvedená dobrovolnická práce může v budoucnu přispět k šíření reklamy. Především u skupin lidí, kteří jsou v daném prostředí citliví na informace (fanoušci, sportovci, rodiče, trenéři z jiných klubů).



- **Uchazeči o práci** – Zapracovaní dobrovolníci jsou ideálními uchazeči o placenou pozici, protože dobře znají fungování sportovního klubu a jsou zapracovaní.

S pozitivy přicházejí i negativa jako např.:

- velký pohyb dobrovolníků – Vyšší náklady organizace za doškolení pracovníků, platbu trenérských licencí atd.;
- možnost šíření interních informací z klubu na veřejnost;
- horší postižitelnost dobrovolníků při náhradě škod za poškozené či ztracené věci;
- dobrovolníci vykonávají činnost po vlastní práci – Pracovníci jsou ze svého zaměstnání unavení, vystresovaní, ve špatné náladě a hrozí tedy ztráta motivace, špatné výkony, časové prodlevy, špatná organizace práce apod.;
- zneužití postavení – Dobrovolníci v některých případech nabývají dojmu, že jsou nenahraditelní, což nepříznivě ovlivňuje okolí a vede to ke konfliktům v organizaci.

### 3.5 Marketing

Marketing se definuje jako společenský a manažerský proces, díky kterému jednotlivci a skupiny uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot. Marketing se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských potřeb. Je funkcí organizace a souborem procesů. Vytváří, sděluje a poskytuje hodnoty zákazníkům. Rozvíjení vztahů se zákazníky probíhá způsobem, aby z nich měla prospěch konkrétní společnost [19].

*„Marketing je v obecné rovině koncepce řízení podniku směřující k dosažení podnikových cílů (obvykle zisku) při respektování společenského prostředí a jeho pravidel. Jde o koordinované trvalé působení jednotlivých prvků výrobní a obchodní činnosti. Marketingová politika musí vycházet z průzkumu potřeb zákazníků. Tyto potřeby úspěšný marketing nejen uspokojuje, ale sám vytváří.“* [20]

Marketing má jako společenská věda mnoho odvětví a forem a jako nástroj pro získání konkurenční výhody má v podstatě 3 úkoly: [18]

- identifikace potřeb zákazníka;

- definování cílového trhu;
- vytvoření a udržení zájmu zákazníka o produkty firmy.

Marketing je komplexní strategický proces, který lze rozdělit do tří fází, fáze přípravná, realizační a kontrolní. V rámci jednotlivých fází mohou společnosti využívat několika marketingových nástrojů, mezi něž patří např. analýza SWOT, BalanceScoreCard (BSC), analýza ekonomických ukazatelů apod. Hlavním marketingovým nástrojem je marketingový mix.

### 3.5.1 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika používaná pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace. SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

- **Strengths** – silné stránky
  - Dovednosti a schopnosti, které umožňují koncipovat a provádět strategie.
- **Weaknesses** – slabé stránky
  - Dovednosti nebo schopnosti, které neumožňují organizaci si vybrat a využít strategie, které by vedly k úspěchu.
- **Opportunities** – příležitosti
  - Oblasti z vnějšího prostředí organizace, jejichž využití by znamenalo potencionální šanci ke zvýšení výkonů organizace.
- **Threats** – hrozby
  - Oblasti z vnějšího prostředí firmy, jejichž zvýšení by znamenalo značné obtíže pro udržení současného chodu firmu.

Nejčastěji se SWOT analýza používá jako situační analýza v rámci strategického řízení a marketingu. Analýza zahrnuje důkladné hodnocení podnikových interních silných stránek a slabých stránek, stejně dobře jako externích příležitostí a hrozeb. Cílem SWOT analýzy je rozvoj dobrých strategií, které rozvíjejí příležitosti a silné stránky, zatímco neutralizují hrozby a snaží se vyhnout slabým stránkám [14].

Obecně se dají silné a slabé stránky definovat jako faktory, které může organizace změnit či ovlivnit jejich vývoj a vychází z vnitřního prostředí firmy. Příležitosti a hrozby

(vnější prostředí) se ovlivnit příliš nedají, dá se jim pouze přizpůsobit a myslet na ně při přípravě strategických plánů.



Obrázek 4 - SWOT analýza

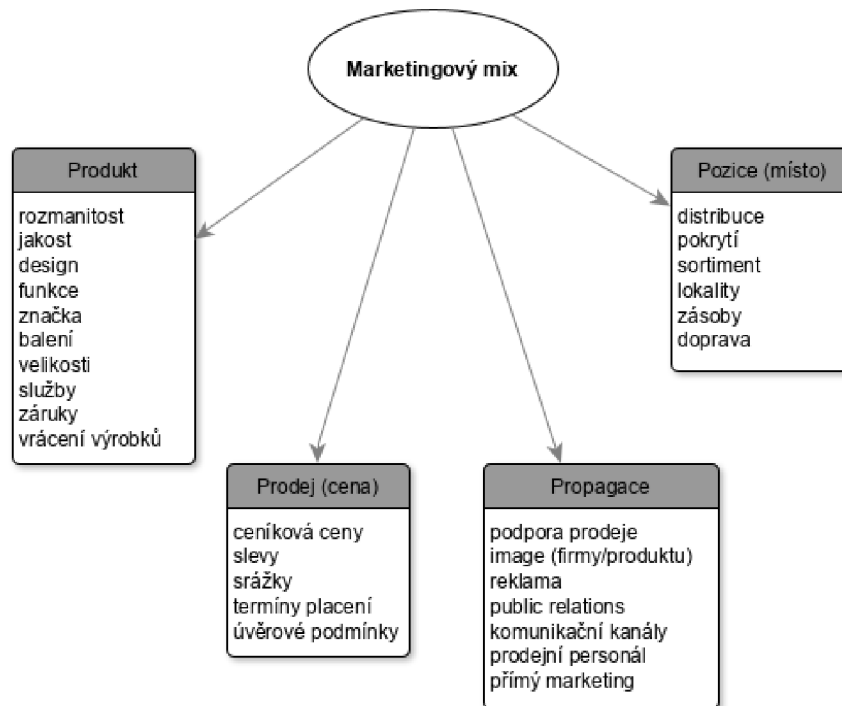
Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [14]

### 3.5.2 Marketingový mix

Marketingový mix lze definovat jako soubor marketingových nástrojů, jež používají firmy k dosažení svých marketingových cílů. Od jeho počátků vzniklo několik různých modelů marketingového mixu: např. model 4P, 4C, 4S [19].

Marketingový mix 4P je metoda stanovení produktové strategie a produktového portfolia. 4P, tedy čtyři základní marketingové nástroje, pomáhají firmám a podnikatelům k dosažení stanovených cílů. Mezi 4P patří:

- 1) výrobek (product);
- 2) cena (price);
- 3) propagace (promotion);
- 4) místo (place).



**Obrázek 5 - Marketingový mix**

**Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [14]**

Marketingový mix 4P v původní formě byl v 90. letech nahrazen modelem 4C. Tento model je zaměřen především na zákazníka:

- 1) produkt → zákaznická hodnota;
- 2) cena → zákaznickovy náklady;
- 3) distribuce → zákaznickovo pohodlí;
- 4) propagace → komunikace.

Marketingový mix 4S tvoří alternativu mixů předešlých. Byl vypracován jako rámec pro marketingové aktivity realizované prostřednictvím internetu.

- 1) strategie – analýza trhu a kupní chování na webu;
- 2) stránky (webové) – očekávání, přání uživatelů;
- 3) synergie – propojení internetových aktivit s ostatními (komunikace, symboly, loga, infrastruktura společnosti, externí partneři apod.);
- 4) systémy – správa a provoz technologického zázemí webových stránek, infrastruktura, IT služby.

### 3.5.3 Sportovní marketing

Pojmem sportovní marketing nebo také marketing sportu myslíme zejména přísun finančních prostředků od sponzorů směrem ke sponzorovanému subjektu (sportovnímu klubu, organizaci), který na oplátku propůjčuje své jméno, vybavení, dresy, zázemí atd. ve prospěch např. logových a textových motivů sponzora, který jej využívá zejména k vlastní propagaci a PR.

*„Sportovní marketing je proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.“ [16]*

Mullin, Hardy a Sutton, (2000): *„Sportovní marketing vyznačuje všechny aktivity beroucí v úvahu podmínky a přání sportovních zákazníků a jejich naplnění prostřednictvím směny. Sportovní marketing vyvinul dvě hlavní linie: marketing sportovních výrobků a služeb vztahovaný přímo k zákazníkům sportu a marketing ostatních zákazníků a průmyslových produktů a služeb s využitím propagace ve sportu.“ [16]*

V souvislosti se sportovním marketingem rozlišujeme společnosti zabývající se tímto směrem:

Jsou to společnosti vyrábějící takzvané: [21]

- **Produkty 1. stupně**
  - Do této kategorie patří sportovně zaměřené zboží, které je přímo používáno, spotřebováváno nebo nasazováno při sportovním výkonu.
  - Patří sem společnosti jako Adidas, Nike, Puma, Atomic atd., které produkují sportovní potřeby, jako jsou trička, boty, tenisové míčky, lyže a podobné vybavení pro různé druhy sportů.
- **Produkty 2. stupně**
  - Sportovní zboží, které není pro sportovní výkon bezprostředně nutné, ale přesto je využíváno.
  - Do této kategorie lze zařadit tréninková zařízení, speciální sportovní výživu, sportovní tašky, ale také jisté prostředky pro tělesnou péči nebo iontové nápoje, např. Red Bull, Isostar, Monster Energy atd.

- Jsou používány nebo konzumovány při tréninku, před nebo po zápasech nebo v přestávkách mezi závody.
- **Produkty 3. stupně**
  - Sportovně vzdálené produkty, které mají jen nepřímý vztah ke sportu.
  - Chybějící spojitost se sportem je nahrazována společnými image-komponenty.
- **Produkty 4. stupně**
  - Sportu vzdálené zboží, které k němu nemá ani bezprostřední ani nepřímý vztah. Otázkou je, zda je tato spojitost hodnověrná.
  - Přesto se při sponzorování objevuje stále větší počet produktů, které nemají se sportem nic společného, např. Škoda, Clavin, Hankook Tires atd.

Pro klub je naprosto nezbytné dostat své jméno, logo jak do povědomí fanoušků, tak do povědomí i potencionálních sponzorů, které je nutno zaujmout, a bez kterých se jak profesionální, tak amatérský sportovní klub téměř neobejde.

### 3.5.4 Marketingový mix ve sportu

Marketingový mix neboli soubor marketingových nástrojů (produkt, cena, místo a propagace) je základ moderního marketingu. Každý tento nástroj pomáhá k úpravě poptávky tak, aby odpovídala co nejpřesněji požadavkům zákazníků. Marketingový management se tedy musí rozhodnout, jaký produkt bude nabízet, za jakou cenu, jak se k zákazníkovi dostane a jakým způsobem se bude provádět reklama.

#### **Sportovní produkt**

Sportovní produkt se od produktu používaného v běžném marketingovém mixu trochu liší. „*Za sportovní produkt lze považovat veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.*“ [16]

Hmotný sportovní produkt:

- sportovní nářadí a náčiní;
- sportovní oblečení a výstroj;

- další produkty související se sportem.

Nehmotný sportovní produkt:

- nabídka tělesných cvičení a sportovních akcí;
- výkony sportovců, trenérů a jiných poskytovatelů sportovních služeb;
- výzkum v tělovýchově a sportu;
- hodnota prožitku a zážitku ve sportu;
- sportovní informace šířena médii;
- společenské akce;
- reklamní akce sportovců;
- pojištění sportovců;
- vstupenky na sportovní akci apod.



Obrázek 6 - Sportovní produkt

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [22]

### Cena

Cenu sportovního produktu je v některých případech obtížné určit, protože se neurčuje jen podle ceny materiálního produktu, ale také dle nemateriálního produktu, ve kterém se odráží cena prožitku zákazníka. Stanovením ceny se určuje hodnota a kvalita

produktu. Sportovní produkt má mnoho součástí a každá jednotlivá část má svou cenu. Například v případě fotbalového utkání se jedná o cenu, která v sobě zahrnuje parkování, vstupné, občerstvení, ale také případný nákup reklamních předmětů

Existují determinanty ovlivňující cenu produktu/služby, které se dělí na interní a externí.

**Tabulka 2 - Determinanty cenové politiky sportovního produktu**

<b>Interní determinanty</b>	<b>Externí determinanty</b>
Sportovní produkt/služba	Poptávka po sportovním produktu/službě
Propagace sportu	Konkurence
Sportovní distribuce	Právní prostředí
Náklady	Ekonomické podmínky
Cíle sportovní organizace/sportovní cíle	Technologie

**Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [22]**

### **Místo**

Místo, kde probíhá realizace sportovních produktů nebo služeb, nám naznačuje, jakým způsobem sportovní kluby tyto produkty nebo služby svým zákazníkům nabízí. V rámci sportu znamená místo širší prostředí, v němž dochází ke spotřebě sportu, a zároveň sehrává podstatnou roli u aktivního účastníka, diváka sportovní akce v okamžiku utváření zážitku. Klíčové je určení, zda se jedná o hmotný či nehmotný produkt. Hmotným produktem se obvykle má na mysli sportovní zboží, například oblečení, které je třeba přemístit od výrobce ke konečnému zákazníkovi, tedy do obchodů. Naopak nehmotné produkty z podstaty věci nelze přemístit blíže k zákazníkovi, zákazník musí za produktem/službou přijít a sám si ji prožít [16].

Je důležité, aby sportovní zařízení (místo) bylo snadno přístupné, mělo atraktivní vzhled, působilo příjemně a radostně. Neméně důležité je místo distribuce vstupenek. Zákazníkovi by mělo být umožněno koupit si ji rychle, snadno a pohodlně [22].

Diváci mohou sportovní události sledovat buď přímo na místě, kde se akce koná (stadion), nebo nepřímo pomocí jednoho z médií, jakými jsou televize nebo internet. Oblečení, vybavení nebo reklamní produkty mohou být nabízeny buď prostřednictvím on-line, kamenných obchodů (fanshop) nebo přímo na místě, kde se sportovní událost nebo akce koná [13].



## Propagace

Propagací sportovního zboží/služby se rozumí komunikace se zákazníkem, za účelem prodeje potenciálního produktu. Manažer si vytváří svou propagační strategii, která se odvíjí od základních cílů, které si manažer klade, od cílových skupin zákazníků, na které propagace působí. Propagace v sobě zahrnuje čtyři základní činnosti: [16]

- **reklama** – TV reklama na sportovní výrobky, reklama na specifických sportovních médiích (dresy, výstroj, vybavení apod.);
- **publicita** – rozhovory s populárními sportovci a trenéry, kteří jsou nositeli kvality sportovní i morální úrovně;
- **opatření na podporu prodeje** – slevy při opakovaných návštěvách, otevřené tréninky na zkoušku, soutěž o vstupenky atd.;
- **osobní prodej** – osobní prodej prostřednictvím vybrané osoby, např. vysoce postaveným představitelem klubu.

### 3.5.5 Sponzoring

Sponzorování představuje významný specifický prostředek k zabezpečení dostatečných finančních zdrojů. Sportovní kluby, organizace, spolky, ale také jednotlivci usilují o získání finančních prostředků pro jejich mnohočetnou a rozsáhlou činnost. Proto se sponzorování stává stále výraznější součástí činnosti jednotlivých subjektů v oblasti sportu.

Bruhn, M., Mussler, M. (1991): „*Sponzorování lze definovat jako připravenost finančních a materiálních prostředků nebo služeb ze strany podniků, které jsou přidělovány osobám a organizacím působícím ve sportu, kultuře a v sociálních oblastech s cílem dosáhnout podnikových marketingových a komunikačních cílů.*“ [16]

Nejobecněji lze sponzorství popsat jako finanční prostředky poskytnuté sportovní aktivitě subjektem, který si přeje spojit své jméno s danou činností. Jedná se o specifickou formu partnerství, ve které sponzor i sponzorovaný dosahují svých cílů s pomocí druhého.

V souvislosti se sponzorskou činností je třeba si uvědomit rozdílné formy podpor: [23]

- **mecenášství** – je opakovaná podpora sportu bez očekávání protislužby;

- **dárcovství** – je jednorázová podpora, kdy dárci má pouze radost a potěšení z toho, že sportovec, klub nebo spolek mohou vykonávat svoji činnost;
- **nadační činnost** – spočívá v podpoře nadačních cílů z vlastních nahospodařených zisků;
- **sponzorství** – je jedna z marketingových komunikačních aktivit, kdy sponzor očekává za svoji službu protislužbu.

Díky moderním technologiím v multimediální oblasti mohou sportovní diváci z celého světa pozorovat různé značky, loga a slogany společností, jež jsou umístěna na dresech sportovců, na sportovištích a na obrazkách během televizního přenosu sportovní akce. Média jsou jedním z nejvýraznějších činitelů, která v poslední době nejvíce ovlivnila růst sponzorských investic do sportu ze strany obchodních firem.

Firmy si prostřednictvím sponzorské činnosti plní své komunikační a marketingové cíle. Jde zejména o: [16]

- zvyšování stupně známosti firmy/značky;
- zvyšování stupně známosti jako partnera určitého sportu;
- zvýšení sympatií ke značce;
- aktualizuje image značky;
- posílení jednotlivých komponent image určitého sportu všeobecně a speciálně ve spojení s určitým sportovním klubem.

### 3.5.6 Formy sponzorování ve sportu

Čáslavová 2009 [16] dělí sponzorování ve sportu do pěti forem:

#### **Sponzorování jednotlivých sportovců**

Tato forma sponzorování je nejvíce rozšířena ve vrcholovém sportu. Osobnosti sportovců jsou současně garanty kvality a úspěchů aktuálních výrobků či služeb podnikatele, resp. společnosti. Sponzorská dohoda (při uzavření s jednotlivcem smlouva o reklamě) zahrnuje vedle práva provádět reklamu za přispění vyobrazení sportovce na svých produktech převážně i jiná opatření na podporu prodeje např. autogramiády, předvádění výrobků, akce pro spotřebitele apod. Sportovec na druhou stranu dostává vedle finanční podpory obvykle i další materiální pomoc, jako sportovní oblečení, výstroj, nápoje nebo také automobil.

S mnohými vrcholovými sportovci se uzavírají i tzv. propagační smlouvy. V propagační smlouvě se sportovec zavazuje nosit výhradně produkty společnosti, se kterou je kontrakt uzavřen. Podniky vyrábějící sportovní zboží dodávají sportovním hvězdám vlastní kolekce např. CR7, Serena, Beckham, LeBron16 atd. Propagační smlouvy a jejich prezentace vrcholovými sportovci mají okamžitý účinek na širokou veřejnost, která se chce ztotožnit se svým idolem.

### **Sponzorování sportovních týmů**

Tento typ formy se také hojně objevuje ve výkonnostním sportu a sportu pro všechny. Sponzor poskytuje především finance, sportovní vybavení, dopravu, automobily. Sponzorovaný tým nabízí zejména reklamu na dresu, reklamu prostřednictvím velkoformátových bannerů na sportovišti, opatření na podporu prodeje – autogramiády apod. jako u jednotlivých sportovců.

### **Sponzorování sportovních akcí**

U tohoto sponzorování výrazně stoupají možnosti, které lze nabídnout sponzorovi: především je využívána plejáda reklamních možností od programového listu, vstupenek, sportovního magazínu, merchandising, reklamy o přestávkách až po uvádění titulu „hlavní sponzor“ akce.

### **Sponzorování sportovních klubů**

Tato forma poskytuje nejširší možnosti z hlediska aktivit, které lze nabídnout sponzorovi. Tím, že např. sportovní klub má k dispozici jak sportovce, sportovní družstva, své profesionální oddělení, pořádá sportovní akce atd., jde širka nabízených protislužeb do velkého rozmezí. V první řadě může klub nabídnout produkty, které vznikají prostřednictvím jeho sportovní činnosti: nabídky různých tělovýchovných služeb, sportovních akcí (např. turnaje, mistrovské soutěže), rozmanité druhy činností (rehabilitace) a zvláštní akce (soustředění). Dále je třeba vyjasnit, jaké má klub další nabídky, které se nevztahují přímo ke sportu – např. zprostředkovatelské služby, ubytovací služby atd.

### **Sponzorování ligových soutěží**

Spousta větších společností využívá možnost stát se partnerem ligových soutěží. Podniky, které představují partnery, mají svá firemní označení v názvu soutěže a využívají tak svou prezentaci na všech sportovištích klubů, které se účastní soutěže, jak s dopadem

na přímého diváka, tak i na veřejnost sledující masmédiá. V České republice je to například fotbalová Fortuna Liga, hokejová Tipsport Extraliga a další.

V tabulce číslo 3 se nacházejí největší značky sportovního oblečení na světě podle celosvětových prodejů v roce 2020.

**Tabulka 3 - 10 největších značek sportovního oblečení v roce 2020**

Pořadí	Firma	Sídlo	Prodej v dolarech
1.	Nike	USA	39,1 mld.
2.	Adidas	Německo	25,6 mld.
3.	Puma	Německo	5,7 mld.
4.	Under Armour	USA	5,2 mld.
5.	New Balance	USA	4,1 mld.
6.	Lululemon Athletica	Kanada	3,4 mld.
7.	Columbia Sportswear	USA	2,9 mld.
8.	Asics	Japonsko	2,7 mld.
9.	Fila	Jižní Korea	2,6 mld.
10.	Reebok	USA	2,0 mld.

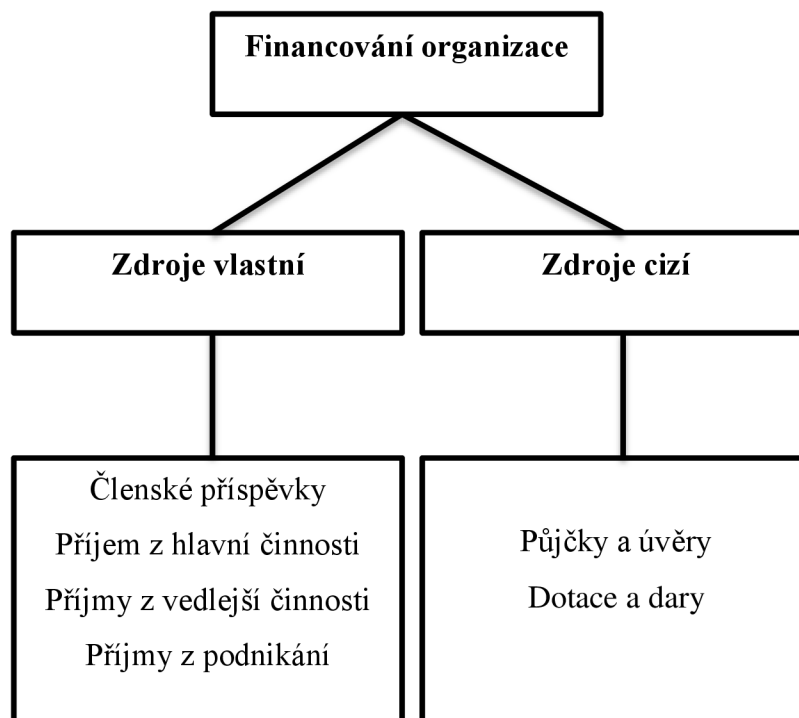
Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [24]

### 3.6 Financování sportovních organizací

Hlavním problémem ve sportu je získávání finančních prostředků nutných pro vykonávání sportovní činnosti a fungování sportovních organizací. Existuje několik možností, jak získat finance a jejich zisk závisí na mnoha aspektech. Většina amatérských sportovních organizací na našem území má formu spolku nebo občanského sdružení, což znamená, že se jedná o neziskové organizace. Profesionální sportovní kluby stále více volí formu obchodní společnosti, konkrétně společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti.

Nezisková organizace je takový subjekt, který nebyl založen za účelem podnikání, nýbrž pro výkon veřejně prospěšné činnosti. Neziskové organizace nemohou být zakládány za účelem dosahování zisku, tedy za účelem provozování podnikatelské činnosti [25].

Spolky mají různé možnosti získávání finančních zdrojů na provozování činnosti. Struktura příjmů pak záleží na konkrétním druhu sportovní činnosti, kterou se zabývá. Obecné členění příjmů klubů znázorňuje obrázek číslo 7.



Obrázek 7 - Členění financování organizace

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [13]

### 3.6.1 Vlastní zdroje

Nejdůležitějším příjmem klubu jsou vlastní zdroje, protože je mohou přímým způsobem ovlivňovat, rozhodovat o nich a využívat je podle vlastního uvážení. Je možné z nich vytvářet finanční rezervu do budoucích let, využívat je ke konkrétní činnosti nebo obecně pro finanční jistotu klubu. K těmto zdrojům patří nejen příjmy z hlavní činnosti, ale dále také:

- **Členské příspěvky** – povinnost platit členský příspěvek vyplývá ze stanov klubu. O výši příspěvku existuje vždy nějaký záznam, nejčastěji usnesení příslušného orgánu klubu. Členskými příspěvky každý člen prokazuje svou příslušnost k danému klubu.
- **Příjmy z doplňkové činnosti** – příjmy plynoucí z vlastnictví klubu, z vlastnictví různého majetku, např. příjmy z pronájmu sportovišť, zapůjčení vybavení apod. Dalšími příjmy mohou být reklamy podnikatelů, spolupráce s obcemi při pořádání společenských akcí atd.
- **Příjmy z podnikání** – aktivity, které jsou provozovány cílevědomě za účelem zisku, na jméno klubu a vlastní riziko. Pro vykonávání těchto

činností je nutné respektovat příslušné právní předpisy, získat živnostenský list a postupovat podle zákona.

### 3.6.2 Cizí zdroje

Mezi příjmy klubu patří zdroje, které může organizace získat a čerpat pro svoji činnost na základě žádosti nebo projektu od orgánů veřejné správy, soukromých organizací i jednotlivců. Mezi tyto zdroje patří: dotace ze státního rozpočtu, dotace z rozpočtu kraje či města/obce, dary firem, individuální dárcovství. Každý z uvedených zdrojů má svoje specifika a podmínky, za kterých je možné finanční prostředky získat. Cizí zdroje je také možné získat sjednáním půjčky či úvěru. Poskytovatelem půjčky mohou být například banky [25].

- **Státní rozpočet** – Sportovní organizace získávají ze státního rozpočtu finance pomocí dotace nebo příspěvku.
  - Dotace – Je poskytována právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel. Po získání dotace je organizace povinna doložit přehled o čerpání a použití prostředků a případné nepoužité prostředky vrátit.
  - Příspěvek – Je účelově vymezen a poskytován pouze fyzickým osobám. Příjemce nemusí po využití prostředků dokládat naplnění účelu, neboť ten je obecně známý z daných skutečností.
- **Rozpočet kraje, města, obce** – Jednotlivé kraje poskytují dotace v oblasti mládeže, tělovýchovy a sportu. Dotace se poskytují na jeden rok občanským sdružením působícím ve sportu a tělovýchově. Města či obce mohou finančně přispívat na podporu rozvoje tělovýchovy a sportu na svém území.
- **Dary firem** – Jedná se o finanční nebo hmotné dary od společnosti. Pro získání prostředků bývají klíčové osobní kontakty a možnost oslovit rozhodující osoby.
- **Individuální dárcovství** – Velmi častá forma získávání finančních zdrojů, avšak její nevýhodou je, že není plánovaná. Jedná se o příležitostnou, náhodnou formu získávání zdrojů.

## 4 Praktická část

Praktická část diplomové práce je zaměřena na aplikaci pojmů z oblasti managementu sportu a marketingu sportu v praxi.

### 4.1 Charakteristika klubů

Historie fotbalu ve Velkém Oseku se začala psát roku 1923 a píše se až dodnes. Aktuálně fotbal v obci tvoří dva spolupracující kluby FK Viktorie Velký Osek a Fotbalová škola Velký Osek.

#### 4.1.1 FK Viktorie Velký Osek z. s.

Fotbalový klub Viktorie Velký Osek se nachází ve Středočeském kraji v okrese Kolín. Jak už z názvu vyplývá, jedná se o zapsaný spolek. FK Viktorie je amatérský fotbalový klub založen roku 1923 (tehdy jako SK Viktorie Velký Osek, od 28. června 1995 FK Viktorie Velký Osek) za účelem provozování sportu, zejména fotbalu a obdobnou činnost v rámci zapojení do sportovních aktivit. Fotbalový oddíl aktuálně sdružuje celkem 67 členů v kategoriích dospělí a dorost, přičemž z tohoto počtu je 14 hráčů do 18ti let. V soutěžním ročníku 2020/2021 má FK Viktorie Velký Osek (FKVVO) dvě mužstva zařazené v soutěži organizované OFS Kolín (Okresní fotbalový svaz) a SKFS (Středočeský krajský fotbalový svaz):

- Dospělí – Okresní soutěž III. třída skupina A
- Dorost – Krajská soutěž I. A třída dorostu skupina C



Obrázek 8 - Logo FK Viktorie Velký Osek

Zdroj: [26]

Historické názvy klubu:

- 1923-1950 SK Viktorie Velký Osek
- 1951-1952 Sokol Viktorie Velký Osek
- 1953-1954 ZSJ Ingstav Velký Osek
- 1955-1969 TJ Tatra Velký Osek
- 1970-1995 Sokol Viktorie Velký Osek
- 1995-dosud FK Viktorie Velký Osek

#### **4.1.2 Fotbalová škola Velký Osek z. s.**

Jak už název napovídá, jedná se o zapsaný spolek fotbalového klubu, respektive fotbalové školy ve Velkém Oseku, tedy ve Středočeském kraji v okrese Kolín. Fotbalová škola Velký Osek z.s. (FŠ Velký Osek) je amatérský fotbalový oddíl zaměřený na výchovu mládeže převážně pro spolupracující klub FK Viktorie Velký Osek. Fotbalová škola byla ve Velkém Oseku založena 16. ledna 1998 za účelem vytvoření regionálního střediska fotbalové mládeže. Provozovaných činností se účastní děti z okolních obcí, které převážně navštěvují Masarykovu základní školu ve Velkém Oseku. Fotbalový klub aktuálně sdružuje celkem 99 členů, přičemž z tohoto počtu je 83 hráčů v mládežnických kategoriích (Předpřípravky, mladší a starší přípravky, mladší a starší žáci). V soutěžním ročníku 2020/2021 jsou fotbalová mužstva FŠ Velký Osek zařazena v následujících 4 soutěžích organizovaných OFS Kolín anebo SKFS:

- Starší žáci – Krajská soutěž I. A třída žáků skupina B
- Mladší žáci – Okresní přebor mladších žáků skupina A
- Starší příprava – Okresní přebor starší přípravky skupina A
- Mladší příprava – Okresní přebor mladší přípravky skupina A
- Předpříprava – Fotbalisté od 5 let, kteří zatím nehrají žádnou soutěž, ale pravidelně a poctivě trénují a hrají přátelská utkání se svými vrstevníky





Obrázek 9 - Logo FŠ Velký Osek

Zdroj: [27]

### 4.1.3 Sportovní areál

Fotbalové kluby působící v obci Velký Osek využívají na základě nájemní smlouvy obecní sportovní areál. Sportoviště se nachází v okrajové severovýchodní části obce Velký Osek při křižovatce ulic Prokopa Holého a U Hřiště. V celém areálu je v současné době umístěno fotbalové hřiště o rozměrech 110 x 94 m, tréninková fotbalová plocha o rozměrech cca 44 x 93 m, dětské hřiště, objekt šaten a tribuny s restaurací a venkovním sezením.

Obec Velký Osek získala po několika letech prostory fotbalového hřiště zpět do svého vlastnictví. Záměrem je využít potenciál daných prostor k postupné výstavbě víceúčelového sportovního areálu. Jeho vybudováním vznikne odpovídající a moderní sportovní zázemí pro potřeby členů sportovních oddílů, zejména dětí a mládeže, spolků a dále široké veřejnosti v rámci volnočasových aktivit. Bude tím vytvořena dostatečná nabídka sportovních aktivit pro všechny cílové skupiny. Výstavba víceúčelového sportovního areálu se předpokládá v několika etapách. Postupně bude vybudováno multifunkční hřiště, pumptrack, lanové centrum, workout (fitness hřiště), dětské hřiště, prostory pro další míčové sporty, tréninkové hřiště pro fotbal atd. Součástí výstavby bude také nové zázemí pro sportovce – kabiny, sprchy, toalety a další nutné prostory. Zahájení 1. etapy rekonstrukce sportovního areálu ve Velkém Oseku je plánovaná na rok 2021. Další etapy budou naplánované dle vydaných povolení a finančních možností obce, resp. získávání dotačních prostředků. Předpokládané celkové náklady na modernizaci sportovního areálu činí 50 mil. Kč a celková doba dokončení všech částí sportovního areálu se předpokládá v roce 2025 [28].



Obrázek 10 - Modernizace sportovního areálu ve Velkém Oseku

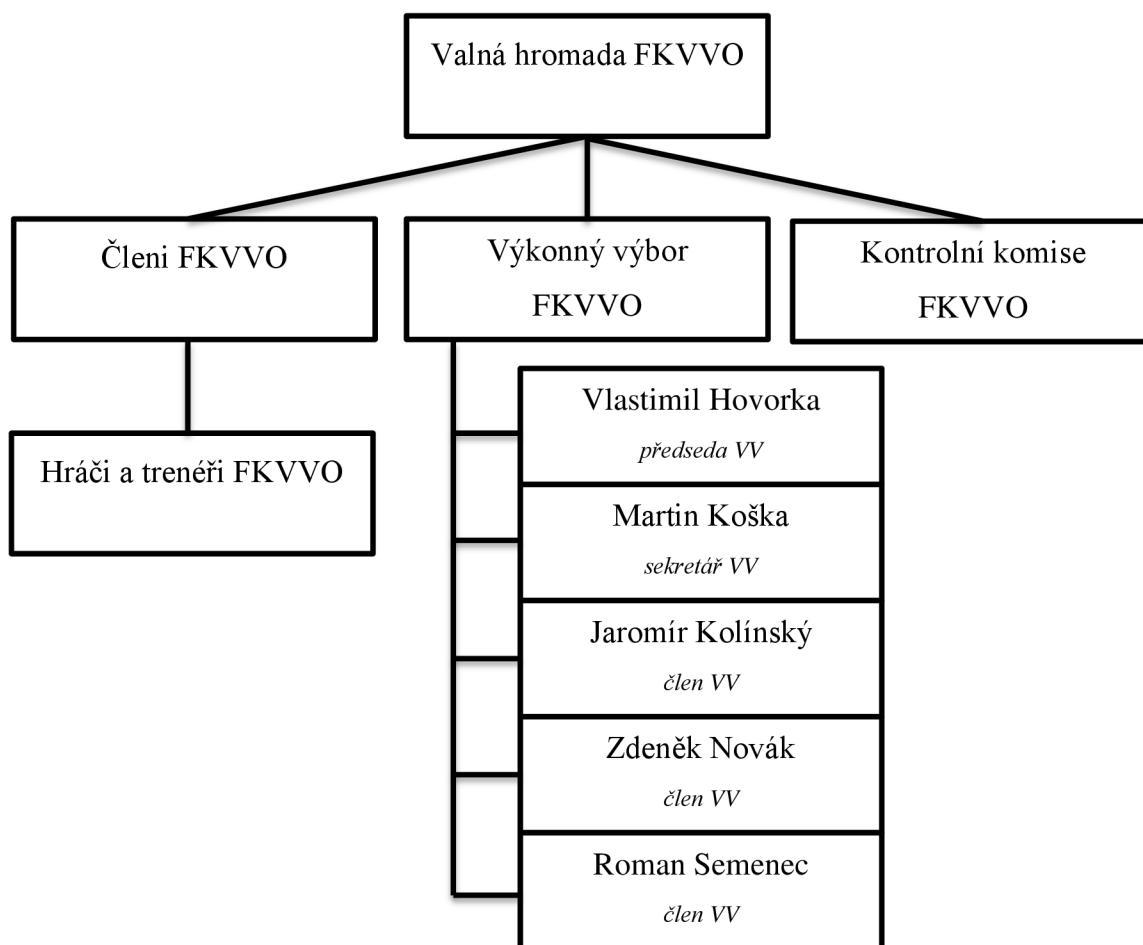
Zdroj: [28]

## 4.2 Management FK Viktorie Velký Osek

V této kapitole je popsán management FK Viktorie Velký Osek. Právní statut klubu, hlavní činnosti, organizační struktura a personální struktura.

### 4.2.1 Právní statut, činnosti a organizační struktura

Od roku 2016 se jedná o zapsaný spolek. Organizační strukturu dle stanov FK Viktorie udávají orgány spolku. Těmi jsou valná hromada, složená ze všech členů fotbalového klubu starších 18 let. Valnou hromadu svolává výkonný výbor (VV), který je složen z několika členů – předseda, sekretář a další tři členi. Ve velké míře se jedná o dobrovolníky, kteří byli hráčsky spjati s klubem, v klubu trénují nebo mají ke klubu vztah. Další instancí je kontrolní komise, která provádí kontrolu hospodaření výkonného výboru.



Obrázek 11 - Schéma organizační struktury FK Viktorie Velký Osek

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [26]

**Valná hromada** je nejvyšším orgánem FK Viktorie Velký Osek. Skládá se ze všech členů FK Viktorie starších 18ti let. Valnou hromadu svolává k zasedání výkonný výbor nejméně jedenkrát do roka. Výkonný výbor je povinen svolat valnou hromadu z podnětu neméně 2/3 členů spolku starších 18ti let nebo z podnětu kontrolní komise. Valná hromada je usnášeníschopná za přítomnosti nadpoloviční většiny jejich účastníků s hlasem rozhodujícím. Za hlavní činnosti je považováno: projednávání zprávy o hospodaření a majetku klubu a každoroční schvalování rozpočtu navrženého od výkonného výboru, stanovení hlavních směrů činnosti a rozvoje fotbalového klubu pro příští sezony (období), volba a odvolávání předsedy, místopředsedy, výkonného výboru a kontrolní komise [26].

**Výkonný výbor** je výkonným orgánem valné hromady, a i instancí svolávající valnou hromadu. Hlavní činností je zabezpečení plnění úkolů klubu v období mezi jednotlivými valnými hromadami. Počet členů je úměrný velikosti členské základny.

Členem výkonného výboru je vždy předseda jakožto statutární orgán FK Viktorie. Funkční období členů výkonného výboru je dvouleté. Předseda svolává výkonný výbor dle potřeb, nejméně však jednou do měsíce [29].

**Předseda** je statutárním orgánem FK Viktorie Velký Osek. Jedná jménem FK Viktorie, a to v souladu s rozhodnutím valné hromady a výkonného výboru. Funkční období předsedy je stejně jako u výkonného výboru dvouleté [29].

**Kontrolní komise** má oprávnění ke kontrole účetních a finančních náležitostí klubu. Do její agendy patří i kontrola stavu hospodaření jak s penězi, tak i s majetkem klubu. Zprávy pak podává výkonnému výboru a valné hromadě. Kontrolní komise volí ze svého středu předsedu, který jedná jejím jménem ve vztahu k orgánům FK Viktorie a jejím členům. Zjistí-li kontrolní komise nedostatky, upozorní na ně výkonný výbor a následně i valnou hromadu na jejím nejbližším zasedání [29].

#### 4.2.2 Personální struktura

Vedením klubu je pověřen Výkonný výbor. Podle stanov je Výkonný výbor složen z 5 členů. V rámci chodu klubu musí být v současnosti zajištěny tyto funkce a posty: předseda klubu, místopředseda, sekretář, tři členové výkonného výboru, správce sportovního areálu, trenéři a vedoucí mužstev. Chod klubu tak zajišťuje v prolínajících se funkcích celkem 6 osob. Personální obsazení a specifikace činností pracovníků klubu:

- **Předseda** – je nejvyšším konatelem v oblasti řízení klubu. Je manažer na úrovni řízení sportovního spolku, který má za úkol zabezpečit a zastřešit chod celého klubu. Je hlavní kompetentní a kontaktní osobou klubu. Předseda klubu je zároveň trenérem dorosteneckého mužstva.
- **Sekretář/hospodář** – má hlasovací právo ve výkonném výboru. Jedná jménem klubu. Zajišťuje finanční prostředky, jedná s úřady a fotbalovou asociací. Dále zabezpečuje řádné vedení účetnictví spolku a předkládá členské schůzi ke schválení roční účetní závěrku a zprávu o činnosti spolku. Konkrétní činnosti z této oblasti pro jeho funkci ale nejsou definovány. Zároveň plní funkci trenéra mužstva dospělých.
- **První člen výkonného výboru** – má hlasovací právo ve výkonném výboru. Současně plní funkci správce sportovního areálu.

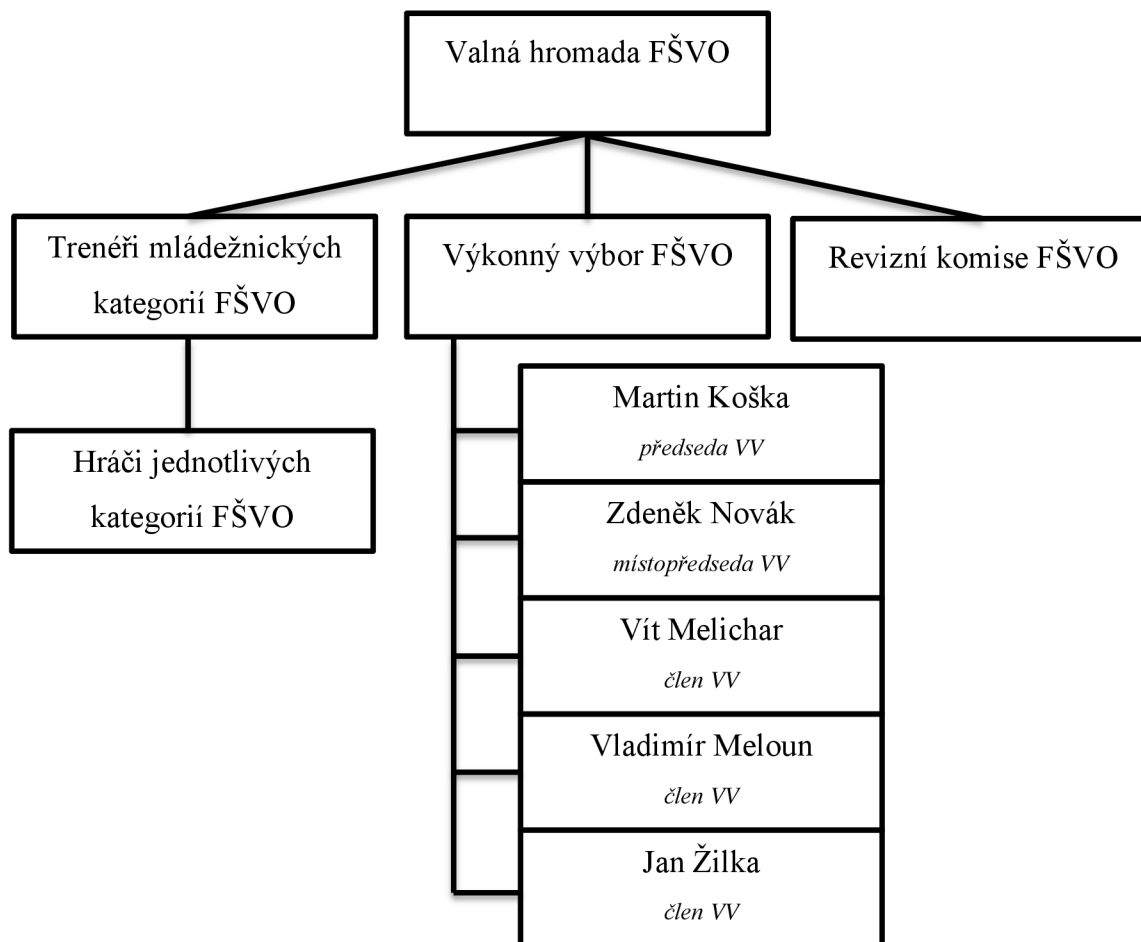
- **Druhý člen výkonného výboru** – má hlasovací právo ve výkonném výboru.
- **Třetí člen výkonného výboru** – má hlasovací právo ve výkonném výboru. Současně plní funkci vedoucího mužstva dospělých.
- **Asistent trenéra dorostu** – není členem výkonného výboru. Jeho úkolem je zabezpečit fungování týmu po sportovní stránce.
- **Členové spolku** – hráči a ostatní členové.

### 4.3 Management FŠ Velký Osek

V této kapitole je popsán management Fotbalové školy Velký Osek. Právní statut klubu, hlavní činnosti, organizační struktura a personální struktura.

#### 4.3.1 Právní statut, činnosti a organizační struktura

Od roku 2016 se jedná o zapsaný spolek. Organizační strukturu dle stanov Fotbalové školy Velký Osek (FŠVO) udávají orgány spolku. Těmi jsou valná hromada, složená ze všech členů fotbalového klubu starších 18 let. Valnou hromadu svolává výkonný výbor, který je složen z několika členů – předseda, místopředseda a další tři členi. Ve velké míře se jedná o dobrovolníky, kteří byli hráčsky spjati s klubem, v klubu trénují nebo v klubu sportují jejich děti. Poslední instancí je revizní komise, která provádí revizi hospodaření výkonného výboru.



Obrázek 12 - Schéma organizační struktury FŠ Velký Osek

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [27]

#### 4.3.2 Personální struktura

Vedením klubu je pověřen Výkonný výbor. Podle stanov je Výkonný výbor složen z 5 členů. V rámci chodu klubu musí být v současnosti zajištěny tyto funkce a posty: předseda klubu, místopředseda, tři členové výkonného výboru a několik trenérů mládežnických kategorií. Chod klubu tak zajišťuje v prolínajících se funkcích celkem 10 osob. Personální obsazení a specifikace činností pracovníků klubu:

- **Předseda** – je nejvyšším konatelem v oblasti řízení klubu. Je manažer na úrovni řízení sportovního spolku, který má za úkol zabezpečit a zastřešit chod celého klubu. Zajišťuje finanční prostředky, jedná s úřady a fotbalovou asociací. Je hlavní kompetentní a kontaktní osobou klubu. Dále zabezpečuje řádné vedení účetnictví spolku a předkládá členské schůzi ke schválení roční účetní závěrku a zprávu o činnosti spolku. Předseda klubu je zároveň

trenérem starších žáků. Je tedy zároveň manažerem na úrovni vedení sportovní činnosti.

- **Místopředseda** – má hlasovací právo ve výkonném výboru. Jedná jménem klubu. Konkrétní činnosti z této oblasti pro jeho funkci ale nejsou definovány. Zároveň plní funkci trenéra mladší přípravky.
- **První člen výkonného výboru** – má hlasovací právo ve výkonném výboru. Současně plní funkci trenéra týmu předpřípravky.
- **Druhý člen výkonného výboru** – má hlasovací právo ve výkonném výboru. Současně plní funkci trenéra týmu mladších žáků.
- **Třetí člen výkonného výboru** – má hlasovací právo ve výkonném výboru.
- **Trenér starší přípravky** – není členem výkonného výboru. Jeho úkolem je zabezpečit fungování týmu po sportovní stránce.
- **Trenér mladších žáků** – není členem výkonného výboru. Jeho úkolem je zabezpečit fungování týmu po sportovní stránce.
- **Členové spolku** – hráči a ostatní členové.

Mimo vedení klubu a osob podílejících se na činnosti klubu klub tvoří především jeho fotbalové týmy. V klubu FŠ Velký Osek se v pěti věkových kategoriích prezentuje týmy pod vedením kvalifikovaných trenérů (vlastníci trenérských licencí), bývalých hráčů, případně zapálených rodičů.

**Tabulka 4 - Seznam týmů a trenérů FŠVO**

Kategorie	Trenéři (Trenérské licence)
Starší žáci	Martin Koška (Licence B), Michal Myška
Mladší žáci	Martin Koška ml. (Licence C), Vladimír Meloun (Licence C)
Starší přípravek	Miroslav Vokál (Licence C)
Mladší přípravek	Zdeněk Novák, Tomáš Klouda
Předpřípravek	Vít Melichar, Mgr. Marcela Muniová

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Na 5 mužstev připadá 9 trenérů (Tabulka 4), ve většině případů jde o trenérské dvojice, které mají rozdělené funkce na hlavní trenér a asistent, v ostatních případech má družstvo jednoho hlavního trenéra.

## 4.4 Marketing

Hlavním námětem marketingu ve fotbalových klubech je zcela jistě shromažďování finančních zdrojů. Proto se fotbalové kluby na marketing čím dál více zaměřují. Díky marketingovým činnostem dochází k přílivu financí a kluby tak mohou provozovat své sportovní vyžití. Marketing ve smyslu podnikání provozují jen profesionální kluby, protože většinou zajišťuje hlavní příjmovou položku. Samozřejmě čím vyšší soutěž a vyšší umístění v tabulce zaujímá družstvo, tím je lukrativnější odbyt marketingu. FK Viktorie Velký Osek a FŠ Velký Osek jsou kluby na okresní, respektive krajské úrovni a tudíž nemají marketingová oddělení. O marketing se starají předsedové a členové výkonných výborů jednotlivých spolků. Oba výkonné výbory jsou člensky propojeny, proto se jejich názory v oblasti marketingu ve většině případů shodují.

Vzhledem k tomu, že provozovanou činností klubů je fotbal, je zákazník vnímán jako kterýkoliv člověk, který přišel s klubem do styku (rodiče hráčů, hráč, fanoušek, sponzor). Na základě toho je možné nadefinovat cíle, které se dají rozebírat ze sportovní, sociální a ekonomické stránky.

**Tabulka 5 - Sportovní cíle**

<b>Krátkodobé cíle (roční)</b>	<b>Dlouhodobé cíle (3 a více let)</b>
Zlepšení tréninkových podmínek	Dlouhodobě se umísťovat v horní polovině tabulky mládežnických soutěží
Motivace mládeže ke zlepšení své sportovní výkonnosti	Postup mužů z III. třídy do okresního přeboru
Odstranění nedostatků sportoviště	Dlouhodobé vzdělávání trenérů všech mužstev
Vyhledávání talentů z ostatních klubů	Motivace mládeže k pokračování v období puberty – přechod do dospělého fotbalu

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Mezi hlavní sportovní cíle patří dlouhodobě snaha o umístování mládežnických mužstev v horní polovině tabulky krajských, respektive okresních soutěží a postup družstva mužů do okresního přeboru. K dalším cílům se řadí zlepšení tréninkových podmínek a s tím spojené odstranění nedostatků sportoviště, dále vzdělávání trenérů a motivace hráčů k lepším sportovním výkonům.



**Tabulka 6 - Sociální cíle**

Krátkodobé cíle (roční)	Dlouhodobé cíle (3 a více let)
Vytvořit týmového ducha a mládež neustále motivovat	Nenechat rodiče zasahovat svými pokřiky do stylu hry
Neustálá komunikace směrem k hráčům a rodičům	Budovat příslušnost k oddílu
Nastavení jasných pravidel	

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Sociální cíle stanovené fotbalovými kluby ve Velkém Oseku jsou nastavení jasných pravidel v oddílech, vytvoření týmového ducha, motivace mládeže a budovat příslušnost k oddílu. Mezi sociální cíle také patří nenechat rodiče, aby svými pokřiky nesmyslně zasahovali do zápasu.

**Tabulka 7 - Ekonomické cíle**

Krátkodobé cíle (roční)	Dlouhodobé cíle (3 a více let)
Vyrovnaný rozpočet, který umožňuje sportovní vyžití krajské úrovně	Zajištění dotací od: obce, Fotbalové asociace ČR, Středočeského fotbalového svazu
Provoz sportovního areálu	Udržet stávající sponzory
	Navázat spolupráci s novými sponzory
	Udržet příjmy z nájmu restauračního zařízení

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Mezi hlavní ekonomické cíle patří vyrovnaný rozpočet, který umožňuje sportovní vyžití jednotlivých mužstev a provoz sportoviště, a s tím spojené získávání dotací od obce Velký Osek, fotbalové asociace a Středočeského fotbalového svazu. Dále udržení stávajících a získávání nových sponzorů.

#### 4.4.1 Marketingový mix

##### Produkt

Produktem fotbalových klubů v obci Velký Osek jsou mistrovská utkání. Ale není to jediný nabízený produkt. Mezi sportovní produkty FK Viktorie Velký Osek a FŠ Velký Osek bezpochyby patří komplex služeb uskutečňovaných za účelem navození příjemného sportovního zážitku, v jehož důsledku mají diváci/fanoušci zájem se opakovaně vracet na sportoviště. Mezi komplex služeb můžeme zařadit již zmiňovaná fotbalová utkání, což v sobě skrývá nejen sportovní stránku, ale i organizační zabezpečení v podobě pořadatelské služby. Utkání má uspokojit přání a předpoklady zákazníků a k jeho kvalitě přispívá i

vkład soupeřícího mužstva. Dále provozování občerstvení v Restauraci Na Hřišti, hudbu hrající před začátkem utkání nebo také tréninkové jednotky jednotlivých kategorií.

### **Cena**

Cena vstupenky je důležitou marketingovou myšlenkou především profesionálních klubů. Z hlediska úrovně soutěží klubu by vstupenky byly nesmyslným tahem. Funguje tedy alespoň výběr symbolického vstupného na utkání mužstva mužů. Občerstvení zajišťuje Restaurace Na Hřišti, jejímž nájemcem je soukromá osoba a cenu pohostinství si tedy stanovuje sama. Klub pouze dohlíží na provoz a kvalitu služeb restaurace.

### **Místo**

Místem ve sportovním marketingovém mixu je působištěm fotbalových klubů, tedy sportovní areál ve Velkém Oseku. Sportovní areál je v majetku obce Velký Osek a fotbalovému klubu FK Viktorie je za symbolickou částku (1 Kč) pronajímán. V areálu je umístěno fotbalové hřiště, tréninková fotbalová plocha, dětské hřiště, objekt šaten s restaurací a venkovním sezením. U objektu šaten je přistavěna krytá tribuna s místy na sezení pro cca 100 diváků a pár volně stojících laviček okolo hrací plochy. Obec Velký Osek plánuje modernizaci sportovního areálu v průběhu budoucích pěti let.

### **Propagace**

Čtvrtou složkou marketingového mixu je propagace, která v rámci aplikace na sport v sobě ukrývá několik různých podob. Propagace se odvíjí od financí, které na ni mají být vynaloženy. Vzhledem k tomu, že klub je neziskovou organizací, musí své finance využít zejména na provoz areálů a zabezpečení činnosti klubu. Kluby aplikují několik marketingových aktivit, např. vylepování plakátu před utkáním po obci, provozuje internetové stránky a sociální sítě, využívá obecní rozhlas a spolupráce při pořádání společenských akcí v obci.

- **Plakáty před utkáním** – Plakátů se umísťuje hned několik na různých místech v obci (informační tabule, restaurační zařízení, obchody, obecní úřad, ...). Na plakátu jsou uvedeny informace o místě, času, datu všech zápasů pořádaných daný týden, dále jsou na plakátu jména soupeřů jednotlivých kategorií, loga a názvy sponzorů klubů.
- **Internetové stránky a sociální sítě** – Oficiální webové stránky klubu jsou [www.fotbal-velky-osek.webnode.cz](http://www.fotbal-velky-osek.webnode.cz), O tyto stránky se stará předseda FK

Viktorie, který na internetové stránky přidává aktuality, informace o klubu, kontaktní údaje na odpovědné osoby a zápasech především o FK Viktorie Velký Osek. Předseda klubu se také stará o facebookový profil FK Viktorie. Fotbalová škola Velký Osek provozuje vlastní internetové stránky a to [www.fsvelkyosek.estranky.cz](http://www.fsvelkyosek.estranky.cz), na kterých jsou informace o klubu, aktuality, fotogalerie a především termíny a rozborů utkání jednotlivých kategorií FŠ. Fotbalová škola provozuje vlastní webové stránky především proto, že organizuje více fotbalových družstev než FK Viktorie a přidává tedy aktuality, články, rozborů a fotografie častěji a přímo k jednotlivým kategoriím. Fotbalová škola vlastní krom webových stránek také instagramový profil, na který přidává fotografie z jednotlivých utkání a pořádaných akcí.

- **Obecní rozhlas** – Rozhlas po Velkém Oseku v dnešní moderní a internetové době je využíván zřídka, ovšem patří to k tradici a v minulosti to byla nutnost. V rozhlase se hlásí informace o datu, času a soupeři všech zápasů jednotlivých kategorií pořádaných daný týden, dále jsou v rozhlase zmíněny výsledky všech utkání FK Viktorie a Fotbalové školy konané v minulém týdnu.
- **Společenské akce** – Fotbalové kluby pořádají společenské a kulturní akce společně s ostatními spolky ve Velkém Oseku. Podílejí se na pořádání dětského dne, pálení čarodějnic, drakiáda (pouštění papírových draků), sportovní ples, ale také pořádají vlastní akce jako fotbalové turnaje nebo příměstský fotbalový camp po mládežnická družstva FŠ Velký Osek.

Propagace ve smyslu zveřejňování termínů uskutečňování fotbalových utkání se odehrává na několika místech. Jak je zmíněno výše kluby zveřejňují termíny zápasů na svých webových a facebookových stránkách, dále také obecní rozhlas pravidelně zve příznivce fotbalu na utkání, informace o utkáních nalezneme také v útrokách stadionu a také obecní čtvrtletní zpravodaj obsahuje rozpis utkání FK Viktorie a FŠ Velký Osek. Možností, jak se dozvědět o termínech nebo výsledcích, je samozřejmě mnohem víc, např. mobilní aplikace Můj Fotbal, noviny Kolínský deník či oficiální stránky Fotbalové asociace České republiky a mnohé další internetové sportovní portály.

FK Viktorie ani Fotbalová škola nemají svůj oficiální fan-shop jako většina profesionálních klubů, ale předměty s logem klubu si mohou členové FK Viktorie a FŠ

Velký Osek zakoupit. Jedná se především o teplákové soupravy s logem, číslem a názvem klubu, dále také trička, kraťasy, kšiltovky, kulichy, batohy, vaky na záda apod.

Fotbalová škola a Viktorie Velký Osek vlastní několik vydání knihy Historie velkooseckého sportu od místního autora Václava Židů. Dílo bylo vydáno v roce 2003 k 80. výročí založení FK Viktorie Velký Osek. Jedná se o laický pokus kronikářského amatéra zachytit v kronice všechny sporty ve Velkém Oseku v období 1908 – 1993. Kniha ale neslouží k prodeji, ale jako dar hráči/členovi při přechodu z mládežnického fotbalu do mužstva dospělých nebo také při ukončení fotbalové kariéry.

#### **4.4.2 Sponzoring**

Příjem ze sponzoringu a reklamy je v České republice jednoznačně nejdůležitějším faktorem příjmové stránky rozpočtu fotbalových klubů. FK Viktorie Velký Osek a Fotbalová škola Velký Osek má několik sponzorů, kteří přispívají různými způsoby. Některé společnosti podporují fotbal ve Velkém Oseku pravidelně každou sezónu, jiné např. ob dva roky. Většina sponzorů přispívá finančním darem, někteří ale přispívají službou klubu (např. při údržbě areálu, pořádání sportovních akcí) nebo nabízejí možnost nákupu fotbalových produktů (sady dresů, teplákové soupravy, vybavení, tréninkové pomůcky apod.) za sníženou cenu.

Jako protislužbu za finanční příspěvek nabízí klub reklamní plochy, které jsou umístěny naproti hlavní tribuně. Jedná se o plochy o rozměrech 2 x 1 metr. Loga sponzorů se také objevují na dresech, na plakátech rozmístěných po obci a ve sportovním areálu a na webových stránkách. Při domácích utkáních mužstva mužů je zveřejněn sponzor fotbalového víkendu.

Současnými partnery FK Viktorie a FŠ Velký Osek, kteří přispívají pravidelně (jednou ročně, případně jednou za dva roky), jsou:

##### **Obec Velký Osek**

- Hlavním mecenášem fotbalových klubů je jednoznačně obec Velký Osek.
- Obec pronajímá FK Viktorii sportovní areál za symbolickou cenu a každoročně přispívá finanční částkou z rozpočtu obce.
- Logo obce je umístěno na plakátech a na internetových stránkách.

### **SOM Velký Osek, s.r.o.**

- Výrobce speciálních kolejových mechanismů a atypických ocelových konstrukcí, autoservis a pneuservis.
- Společnost poskytuje: každoroční finanční příspěvek + poskytování služeb (sekání travnaté plochy, údržba sportoviště).
- Logo firmy je umístěno na reklamním panelu podél hřiště, na dresech a na internetových stránkách.

### **Písek – Beton, a.s.**

- Těžba a prodej štěrkopísku, drobné těžené kamenivo, netříděné kamenivo a zásypové materiály.
- Společnost poskytuje finanční příspěvek jednou za dva roky.
- Logo firmy je umístěno na reklamním panelu podél hřiště.

### **Geoindustrie Velký Osek, s.r.o.**

- Stavební firma, provádění staveb, jejich změn a odstraňování.
- Společnost poskytuje finanční příspěvek jednou za dva roky.
- Logo firmy je umístěno na reklamním panelu podél hřiště.

### **Kopos Kolín, s.r.o.**

- Výrobce elektroinstalačních úložných materiálů z plastů i kovu.
- Společnost poskytuje finanční příspěvek.

### **Belsport, s.r.o.**

- Prodejce sportovního vybavení.
- Prodejce dodává veškeré sportovní vybavení pro fotbalové kluby ve Velkém Oseku s výraznou slevou.
- Logo firmy je umístěno na reklamním panelu podél hřiště.

Sponzoři, kteří nepřispívají pravidelně každý rok:

- **Outdoor Akzent, s.r.o.;**
- **ADAVO Zahradnictví;**
- **PARKON, s.r.o.;**
- **M&J Gastro – Restaurace Motel u Jezera;**

- Telsig – servis, s r.o.;
- Potraviný Nábřezí.

#### 4.4.3 SWOT analýza

SWOT je zkratkou pro vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí organizace.

##### Silné stránky

- fotbal je fenomén – jedná se o nejpopulárnější sport na celém světě i v ČR;
- tradice klubu – klub byl založen již v roce 1923, brzy oslaví sto let;
- podpora od obce – klub s obcí spolupracuje a dostává každoroční příspěvky;
- soudržnost týmu – mezi hráči panuje přátelská atmosféra;
- hráčská základna – velký počet aktivních členů, především v mládežnických kategoriích;
- kvalita mládeže – práce s mládeží je na velmi dobré úrovni vzhledem k velikosti obce, odchovanci působí v hlavním mužstvu FK Viktorie, někteří působí dokonce ve vyšších soutěžích.

##### Slabé stránky

- velikost obec – Velký Osek je obec s 2400 obyvateli a o rozloze 10.55 km<sup>2</sup>;
- geografická poloha – obec se nachází na hranici okresu Kolín, větší vzdálenosti na venkovní zápasy přes celý okres;
- stadion – sportovní areál není ve vlastnictví fotbalového klubu
- chybějící umělá tráva – klub by ušetřil finance hlavně v zimě, kdy musí dojíždět za kvalitními tréninky na umělé trávě do Poděbrad
- osvětlení hracích ploch – hlavní hřiště je bez umělého osvětlení, které je potřeba při pozdních trénincích;
- úzký kádr – FK Viktorie byla nucena v minulé sezóně zrušit rezervní mužstvo s důvodu malého počtu hráčů, což je problém při zranění nebo při souběžném hracím dni obou týmů.

##### Příležitosti

- výchova kvalitních odchovanců – klubu se daří pracovat s mládeží, tím ušetří mnoho financí;

- vybudování hřiště s umělou trávou pomocí dotačních programů – možnost kvalitních tréninků a pronájem umělé trávy okolním klubům;
- získání nového sponzora – v obci a okolí je velké množství firem, které by mohly klub podporovat;
- získávání dotačních programů – příjmy z dotací od FAČR, SKFS, OFS Kolín, Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy apod.;
- spolupořádání společenských a kulturních akcí;
- zájem o pronájem sportovních ploch – pronajmutím hřiště by klub získal dostatek financí do svého rozpočtu.

### **Hrozby**

- studium a zaměstnání – hráči studují nebo chodí do práce, často nestíhají z časových důvodů docházet na tréninky;
- nezájem dětí o pohybovou aktivitu;
- odchod hráčů – zájem o mladé a perspektivní hráče z klubů z vyšších soutěží;
- nízká soutěž – především FK Viktorii se poslední roky nedaří postoupit zpět do okresního přeboru;
- konkurence ostatních sportů ve Velkém Oseku a okolí;
- další zrušení soutěžních utkání např. z důvodu šíření COVID-19.

Silnou stránkou fotbalových oddílů ve Velkém Oseku je kvalita mládežnických mužstev. Fotbalová škola vychovává mnoho mladých fotbalistů, kteří se následně přesouvají do dorosteneckého a mužského družstva FK Viktorie. Další silnou stránkou je pro kluby podpora obce, v posledních letech obec pravidelně přispívá finanční částkou na chod obou klubů. Slabou stránkou oddílů je místo jejich působení. Sportovní areál není v dostatečném stavu. V areálu se nacházejí jen čtyři šatny, což je vzhledem k počtu mužstev nedostačující. Hrací plocha je udržovaná a tedy kvalitní, kde nastává problém, je tréninková plocha, která se využívá především v zimním období. Při absenci umělého travnatého hřiště v areálu je tato plocha převážně v zimním období velmi zatížená.

Klubům se daří pracovat s mládeží, vychovává tedy mnoho fotbalistů, které může následně zapracovat do mužstva mužů a nemusí tak platit za cizí hráče nebo může své odchovance prodat do jiného fotbalového klubu. Další příležitostí, jak získat finance je získávání dotací. Existuje mnoho dotačních programů od Středočeského krajského

fotbalového svazu, České unie sportu nebo Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Co může ovlivnit fotbal ve Velkém Oseku je nízká soutěž mužstva mužů. Pro některé hráče je III. třída nedostačující, a proto mohou chtít odejít do jiného klubu hrající vyšší soutěž. Stejně tak může kvalita soutěže ovlivnit příchody nových fotbalistů do klubů. Nedostatek hráčů může způsobit zaniknutí jednoho z fotbalových klubů ve Velkém Oseku.

## **4.5 Financování**

Fotbalové kluby ve Velkém Oseku FK Viktorie a Fotbalová škola mezi sebou spolupracují. Dá se říci, že Viktorie je mateřským klubem Fotbalové školy, proto se jejich finance často prolínají. FŠ Velký Osek neplatí nájemné za provozování hřiště a příslušných budov, ale podílejí se na údržbě areálu. Po ukončení působení v mládežnických kategoriích FŠ přecházejí hráči do FK Viktorie zcela zdarma, bez jakékoliv částky za výchovné fotbalistů.

Financování klubů je stěžejní pro jejich fungování a případný rozvoj. Kluby svou činnost financují ze zdrojů vlastních i cizích. Mezi vlastní zdroje patří příspěvky placené jednou ročně hráči a členy klubu, pronájem restaurace, případně finance z prodeje nebo z tzv. výchovného fotbalistů. Kluby nemají žádnou vedlejší činnost a nemají tedy žádnou další možnost získávání vlastních zdrojů. Z cizích zdrojů využívá FK Viktorie finančních prostředků z příspěvku obce a ze sponzorských darů. Fotbalová škola využívá především finančních prostředků z dotačních programů, příspěvku obce, případně sponzorských darů. Výdaje jsou strukturovány na platby za nákup sportovního vybavení a občerstvení pro hráče (pitná voda atd.), vyúčtování elektřiny, dopravné autobusem k mistrovským a přípravným utkáním, platby asociaci FAČR, pod které spadají platby za rozhodčí, pokuty, registrace apod. Patří sem také výdaje vynaložené na pořádání fotbalových turnajů a startovné na turnajích pořádaných jinými kluby.

### **4.5.1 Přehled příjmů a výdajů**

V následujících tabulkách jsou znázorněny výše příjmů a výdajů obou klubů za roky 2019 a 2020. Cílem přehledu je odkrýt strukturu příjmů a výdajů.

#### **FK Viktorie Velký Osek**

Fotbalový klub Viktorie Velký Osek vybral za rok 2019 částku 10 501 Kč za příspěvky hráčů a členů klubu. Oddílové příspěvky se hradí jednou ročně ve výši 500 Kč. Bohužel ne všichni tuto částku zaplatí. Když vezmeme v potaz, že je v klubu celkem



67 členů, měl by tedy fotbalový klub vybrat celkem v příspěvcích 33 500 Kč. Vidíme ale, že obdrží pouze jednu třetinu. Částku hradí především aktivní členové, tedy hráči a aktuální funkcionáři. Dalším příjmem FK Viktorie je nájemné z restaurace na hřišti a to 44 163, v této částce je již započítána cena spotřebovaných energií. Mezi vlastní příjmy se řadí i přestupy hráčů, v této kategorii klub utřzil 21 500 Kč za rok 2019. Další příjmy jsou cizí zdroje a to konkrétně dotace 75 000 Kč z rozpočtu obce Velký Osek a sponzorské dary 8 000 Kč od firmy Písek – Beton, a.s. a 47 000 Kč od společnosti Outdoor Akzent,s.r.o. Celkově tedy klub získal za rok 2019 částku 206 164 Kč.

Za příspěvky v roce 2020 vybral klub méně než v předchozím roce a to pouhých 8 000 Kč, částku tedy zaplatilo pouze 16 členů. Nájemné v roce 2020 činilo 32 546 Kč včetně ceny energií. V roce 2020 se výrazně navýšily příjmy z přestupů hráčů, a to na částku 146 500 Kč. Je to především z toho důvodu, že hned několik mladých hráčů přestoupilo do klubů hrajících vyšší soutěž než FK Viktorie. Dalším příjmem je každoroční dotace obce Velký Osek, v roce 2020 obec darovala klub totožnou částku jako v roce předchozím, tedy 75 000 Kč. V roce 2020 bohužel fotbalový klub neobdržel žádný sponzorský dar. Celkově tedy klub získal za rok 2020 částku 262 046 Kč.

**Tabulka 8 - Příjmy FK Viktorie Velký Osek**

<b>Zdroj</b>	<b>Příjmy v Kč</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Vlastní	Členské příspěvky	10 501	8 000
	Pronájem restaurace + energie	44 163	32 546
	Přestupy hráčů	21 500	146 500
Cizí	Dotační programy <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obec Velký Osek</li> </ul>	75 000	75 000
	Sponzorské dary <ul style="list-style-type: none"> <li>• Písek – Beton, a.s.</li> <li>• Outdoor Akzent, s.r.o.</li> </ul>	8 000 47 000	0 0
	<b>Celkem</b>		<b>206 164</b>

**Zdroj: Vlastní zpracování s využitím zprávy o hospodaření klubu**

Fotbalový klub Viktorie Velký Osek utratil v roce 2019 za sportovní vybavení 14 378 Kč. Především se jedná o sady dresů, fotbalové míče a tréninkové pomůcky. Celkem 18 246 Kč vydala Viktorie za občerstvení hráčů, tedy za pitnou vodu při tréninkách a utkáních. Největším výdajem klubu je jednoznačně za vyúčtování elektřiny.

Klub spotřebuje velké množství elektřiny, především za zavlažování hřiště a osvětlení tréninkové plochy. Za dopravu autobusem klub příliš neutrácí, poněvadž mužstvo mužů se dopravuje na utkání vlastními auty. Částka 4 657 Kč je za dopravu dorosteneckého mužstva k utkání s větší vzdáleností. Asociace FAČR si účtuje celkem 35 825 Kč za platby, pod které spadají platby za rozhodčí, pokuty, registrace do soutěže apod. Čas od času je potřeba ve sportovním areálu něco opravit nebo vybudovat, většinu věcí si klub dokáže zajistit sám, ale pokud na to své pomocí nestačí, využívá pracovníky s dohodou o provedení práce. Do této kategorie také patří praní dresů a úklid prostorů šaten. Za tyto služby klub zaplatil v roce 2019 částku 29 016 Kč. Fotbalové mužstvo v zimním období využívá hřiště s umělou trávou ve městě Poděbrady, za pronájem tohoto hřiště oddíl zaplatil celkem 7 000 Kč. Dále klub uhrazuje tzv. režijní náklady (např. internet v budovách na sportovišti apod.) a to celkem 22 399 Kč. Celkem tedy klub za rok 2019 utratil 178 465 Kč.

Za sportovní vybavení utratil fotbalový oddíl v roce 2020 sumu 18 045 Kč. Oproti roku 2019 vydal klub výrazně méně za občerstvení hráčů a to pouze 3 968 Kč. Je to z toho důvodu, že jarní část sezóny byla z důvodu Covidu-19 zrušena. V roce 2020 klub podobně jako v předchozím roce spotřeboval 43 025 Kč za vyúčtování elektřiny. V tomto roce klub ani jednou nevyužil možnost dopravit se na utkání autobusem. Za platby na účet Fotbalové asociace ČR klub zaplatil 15 525 Kč, je to nižší částka než v předchozím roce, opět je důvodem výpadek jarní části sezóny. Mzdy v tomto roce činily pouze 1 700 Kč. V roce 2020 klub nevyužíval hřiště s umělou trávou, ale zúčastnil se fotbalového turnaje, jehož startovné činilo 2 000 Kč. Za režijní náklady za tento rok klub utratil 15 583 Kč. Dohromady za celý rok 2020 se výdaje rovnaly 99 846 Kč.

**Tabulka 9 - Výdaje FK Viktorie Velký Osek**

<b>Výdaje v Kč</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Sportovní vybavení	14 378	18 045
Občerstvení pro hráče	18 246	3 968
Vyúčtování elektřiny	46 944	43 025
Dopravné autobusem	4 657	0
Platby asociaci FAČR	35 825	15 525
Úhrada mezd	29 016	1 700
Režijní náklady	22 399	15 583
Pronájem hřiště s umělou trávou, startovné na turnaji	7 000	2 000
<b>Celkem</b>	<b>178 465</b>	<b>99 846</b>

**Zdroj: Vlastní zpracování s využitím zprávy o hospodaření klubu**

Z tabulek číslo 8 a 9 je zřejmé, že příjmy se za poslední dva roky zvýšily a výdaje klesly a každý rok příjmy pokryly výdaje. Dá se tedy říci, že klub s financemi hospodařil víc než dobře. Snížení výdajů samozřejmě z větší části způsobil virus Covid-19, kvůli němuž byla jarní část sezóny zrušena. Předčasné ukončení sezóny sice snížilo výdaje klubu, ale způsobilo také ztrátu kondice a fotbalové kvality hráčů, především u mladých fotbalistů. Porovnání příjmů a výdajů mezi roky 2019 a 2020 není tedy příliš praktické, poněvadž rok 2020 bezpochyby ovlivnil Covid-19. V oblasti získávání sponzorských darů by se naopak dalo zvýšit příjmy, a to pomocí přesvědčení sponzorů, aby přispívali pravidelně každý rok nebo získáním nových dárců finančních prostředků. Z výdajů za rok 2019 se dá předpokládat do dalších let, že klub utratí přibližně 50 000 Kč za elektřinu, dále 35 000 Kč za platby FAČRu a 22 000 Kč za režijní náklady. Tyto výdaje není příliš možné jakýmkoliv způsobem snížit. Klub by tedy měl jít do nadcházejícího roku s tím, že bude mít k dispozici alespoň 110 000 Kč na potřebné platby.

### **Fotbalová škola Velký Osek**

Fotbalová škola Velký Osek vybrala za rok 2019 částku 40 650 Kč za příspěvky hráčů a členů klubu. Oddílové příspěvky se hradí jednou ročně ve výši 500 Kč. Z přepočtu vyplývá, že členské příspěvky zaplatilo 81 členů z celkových 99. Což je mnohem větší procento vzorně zaplacených než v klubu FK Viktorie Velký Osek. Fotbalová škola pořádá každý rok v srpnu týdenní příměstský fotbalový camp, jedná se o předsezónní soustředění. Do kempu se mohou přihlásit hráči FŠ Velký Osek z kategorií mladší přípravka, starší

přípravka a mladší žáci, tedy fotbalisté ve věku 7 až 12 let. Cena za hráče činí 1 200 Kč. Celkovým příjmem z této činnosti je tedy částka 50 700 Kč. Mezi další vlastní příjmy se řadí přestupy hráčů, u mládežnických kategorií také zvané jako výchovné. Za prodej hráčů utržil klub v roce 2019 sumu 65 000 Kč. Další příjmy jsou cizí zdroje, a to konkrétně dotace 75 000 Kč z rozpočtu obce Velký Osek a dotace z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy 180 000 Kč za výzvu „Můj Klub 2019“. Výzva je zaměřena na podporu sportovních klubů, tělovýchovných a tělocvičných jednot, které se věnují sportování dětí a mládeže do 23 let. Mezi další cizí zdroje patří sponzorské dary a to 40 000 Kč od společnosti SOM Velký Osek, s.r.o. dále 10 000 Kč od Geoindustrie, s.r.o. a 10 000 Kč od firmy Kopus Kolín, a.s. Celkově tedy klub získal za rok 2019 částku 471 350 Kč.

Za členské příspěvky v roce 2020 klub vybral 43 150 Kč, částku 500 Kč uhradilo tedy o 5 členů více než v předchozím roce tedy celkem 86 uhrazených příspěvků. Fotbalový camp se bohužel v roce 2020 neuskutečnil z důvodu zvýšených epidemiologických opatření při pořádání akce o větším počtu lidí. Klub tedy žádný příjem z této činnosti v tomto roce nezískal. Za přestupy hráčů v tomto roce klub utržil 20 000 Kč, což je třikrát méně než v předchozím roce. Dalším příjmem jsou dotace, Fotbalová škola obdržela od obce Velký Osek stejnou jako v roce předchozím tedy 75 000 Kč. Od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy obdržela tentokrát 190 000 Kč a dále ještě klub získal dotaci od Fotbalové asociace České republiky, a to ve výši 41 000 Kč. V roce 2020 bohužel Fotbalová škola neobdržela žádný sponzorský dar. Celkově tedy klub získal za rok 2020 částku 369 150 Kč.

**Tabulka 10 - Příjmy FŠ Velký Osek**

<b>Zdroj</b>	<b>Příjmy v Kč</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Vlastní	Členské příspěvky	40 650	43 150
	Fotbalový camp	50 700	0
	Přestupy hráčů	65 000	20 000
Cizí	Dotační programy		
	• Obec Velký Osek	75 000	75 000
	• MŠMT	180 000	190 000
	• FAČR	0	41 000
	Sponzorské dary		
• SOM Velký Osek, s.r.o.	40 000	0	
• Geoindustrie, s.r.o.	10 000	0	
• Kopus Kolín, a.s.	10 000	0	
	<b>Celkem</b>	<b>471 350</b>	<b>369 150</b>

**Zdroj: Vlastní zpracování s využitím zprávy o hospodaření klubu**

Fotbalová škola Velký Osek utratila v roce 2019 za sportovní vybavení 130 812 Kč. Jednalo se o nákup sad dresů, fotbalových míčů, bezpečnostních hliníkových fotbalových branek a tréninkových pomůcek. Celkem 14 132 Kč vydal oddíl za občerstvení hráčů, tedy za pitnou vodu při tréninkách a mistrovských utkáních. Dalším výdajem v roce 2019 je platba za školení trenérů. Ve FŠ Velký Osek působí několik trenérů vlastníci fotbalovou trenérskou licenci. Mládežnické kategorie se dopravují na mistrovská utkání na cizí hřiště pomocí autobusu. Za dopravné klub utratil v roce 2019 celkem 49 687 Kč. Asociace FAČR si účtuje celkem 11 775 Kč za platby, pod které spadají platby za rozhodčí, pokuty, registrace do soutěže apod. Fotbalová škola má mnohem vyšší výdaje než FK Viktorie v oblasti mezd. Do této kategorie totiž u FŠ nespadá pouze údržba areálu, ale také mzdy trenérů. Ve Fotbalové škole působí celkem 9 trenérů (4 z nich vlastní trenérskou licenci) napříč všemi kategoriemi, kteří dostávají za svou práci platové ohodnocení. Samozřejmostí jsou i vyšší výdeje za praní dresů, jelikož každá věková kategorie ve Fotbalové škole (předpřípravka, mladší přípravka, starší přípravka, mladší žáci a starší žáci) vlastní minimálně dvě sady dresů. Celková částka za mzdy v roce 2019 tedy činí 110 074 Kč. Některá fotbalová mužstva z FŠ Velký Osek využívají v zimním období hřiště s umělou trávou, za pronájem tohoto hřiště plus poplatky za startovné na různých turnajích napříč věkovými kategoriemi klub zaplatil 16 150 Kč. Dále

klub uhrazuje tzv. režijní náklady (např. internet v budovách na sportovišti, poradce apod.) a to celkem 20 174 Kč. Celkem tedy klub za rok 2019 utratil 354 304 Kč.

Za sportovní vybavení utratila Fotbalová škola v roce 2020 sumu 129 286 Kč. Oproti roku 2019 vydal oddíl výrazně méně za občerstvení hráčů a to pouze 2 229 Kč. Je to stejně jako u FK Viktorie z toho důvodu, že jarní část sezóny byla z důvodu Covidu-19 zrušena. V roce 2020 klub opět proškolil své trenéry a zaplatil tak částku 3 200 Kč. V tomto roce z příčiny méně odehraných zápasů klub méně cestoval na mistrovská utkání a za dopravu autobusem tedy vydal oproti předchozímu roku méně, pouze 13 348 Kč. Za platby na účet Fotbalové asociace ČR klub zaplatit 14 095 Kč. Mzdy v tomto roce činily celkem 105 665 Kč. V roce 2020 mužstva nevyužívala hřiště s umělou trávou, ale zúčastnila se fotbalových turnajů, za které zaplatila startovné ve výši 6 700 Kč. Za režijní náklady za tento rok klub utratil přibližně stejně jako v roce předchozím, tedy 20 653 Kč. Dohromady za celý rok 2020 se výdaje rovnaly 295 176 Kč.

**Tabulka 11 - Výdaje FŠ Velký Osek**

Výdaje v Kč	2019	2020
Sportovní vybavení	130 812	129 286
Občerstvení pro hráče	14 132	2 229
Školení trenérů	1 500	3 200
Dopravné autobusem	49 687	13 348
Platby asociaci FAČR	11 775	14 095
Úhrada mezd	110 074	105 665
Režijní náklady	20 174	20 653
Pronájem hřiště s umělou trávou, startovné na turnaji	16 150	6 700
<b>Celkem</b>	<b>354 304</b>	<b>295 176</b>

**Zdroj: Vlastní zpracování s využitím zprávy o hospodaření klubu**

Z tabulek 10 a 11 je patrné, že výdaje za poslední dva roky klesly stejně jako u FK Viktorie, ale příjmy oproti mateřskému klubu klesly. Je to především z toho důvodu, že Fotbalová Škola Velký Osek v roce 2020 nezískala žádné sponzorské dary. Co je ale patrné, že příjmy stejně jako u FK Viktorie pokryly veškeré výdaje, i když má Fotbalová škola několikrát vyšší výdaje než její mateřský oddíl. Můžeme tedy opět říci, že klub dobře hospodařil s financemi. Snížení výdajů samozřejmě opět z větší části způsobil virus Covid-19, kvůli němuž byla jarní část sezóny stejně jako u FK Viktorie Velký Osek zrušena.

Předčasné ukončení sezóny sice snížilo výdaje klubu, ale způsobilo také ztrátu kondice a fotbalové kvality hráčů, především u mládežnických kategorií je to velký problém, poněvadž děti se při trénování a hraní zápasů stále učí novým věcem a zdokonalují se ve fotbalových činnostech, které na trénincích pravidelně nacvičují. Dlouhodobý výpadek trénování a zápasové činnosti může mít za následek znovu nenalezení hráčské formy a fotbalových schopností a následné ukončení sportování. Porovnání příjmů a výdajů mezi roky 2019 a 2020 není tedy příliš praktické, poněvadž rok 2020 bezpochyby ovlivnil Covid-19. V oblasti získávání sponzorských darů by se naopak dalo zvýšit příjmy podobně jako u FK Viktorie, a to pomocí přesvědčení sponzorů, aby přispívali pravidelně každý rok nebo získáním nových dárců finančních prostředků. Z výdajů za rok 2019 se dá předpokládat do dalších let, že klub se neobejde bez kvalifikovaných trenérů a je tedy nucen uhradit výši jejich mezd a školení, dále je v mládežnických kategoriích nutnost využívat k dopravě autobus, poněvadž děti nemají možnost se jinak na utkání dopravit, dále musí klub uhradit poplatky Fotbalové asociaci a musí hradit své režijní náklady. Tyto výdaje není příliš možné jakýmkoliv způsobem snížit. Klub by si tedy měl do nadcházejícího roku připravit k dispozici minimálně 200 000 Kč na potřebné platby. K této částce by se měla Fotbalová škola pokusit získat alespoň nějaké finanční prostředky na nákup sportovního vybavení, poněvadž k vedení kvalitních tréninků u mládežnických kategorií jsou tréninkové pomůcky velmi důležité.

## **4.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Cílem dotazníkového šetření bylo získat informace a názory od vybraných respondentů.

Na začátek dotazníku je umístěna rubrika, která obsahuje oslovení respondenta, žádost o vyplnění dotazníku, vysvětlení cíle a důležitosti výzkumu, příslib anonymity a nezneužití údajů a poděkování za spolupráci. Otázky se týkají různých oblastí spokojenosti fanoušků – domácí zápasy, občerstvení, prostředí sportovního areálu, webové stránky, sociální sítě atd.

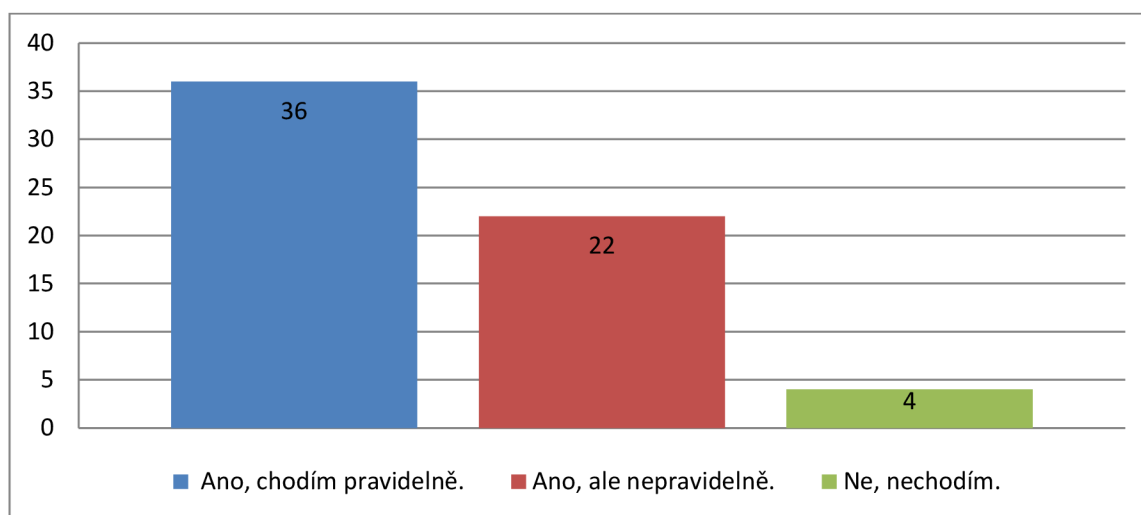
Dotazník obsahuje celkem 20 uzavřených otázek, kdy u 8 otázek mohou respondenti zvolit pouze 1 odpověď, u 11 otázek mohou zvolit více odpovědí a u 1 otázky odpovídají hodnocením na Likertově škále, kdy 1 znamená velmi špatná, 2 špatná, 3 uspokojivá, 4 dobrá a 5 velmi dobrá. Veškeré otázky v dotazníku jsou tzv. povinné otázky. Na začátek dotazníku byly zařazeny 4 otázky, které se zaměřují na návštěvnost

respondentů. Zda chodí sledovat fotbal ve Velkém Oseku, na jakou kategorii a z jakých důvodů navštěvují či nenavštěvují sportovní areál. Následující dvě otázky slouží k rozdělení respondentů do kategorií. Dále se v dotazníku objevují otázky na téma sdělovací prostředky, restaurace na hřišti, modernizace areálu, kvalita trenérů apod.

Online dotazník byl rozeslán celkem 90 respondentům, kteří využívají sportoviště ve Velkém Oseku, tedy hráčům, fanouškům a fanyнкám, funkcionářům, rodičům, příbuzným a přátelům fotbalistů FK Viktorie a Fotbalové školy. Nasbírané informace mohou být použity ke zkvalitnění služeb a zlepšení komunikace ke spokojenosti všech fanoušků, hráčů a návštěvníků sportovního areálu. Z celkového počtu dotazníků se podařilo vyhodnotit 62 zodpovězených, tedy téměř 70 %.

V následující části jsou uvedeny jednotlivé odpovědi respondentů.

#### **Otázka č. 1 Chodíte na fotbal ve Velkém Oseku? (Vyberte jednu odpověď)**

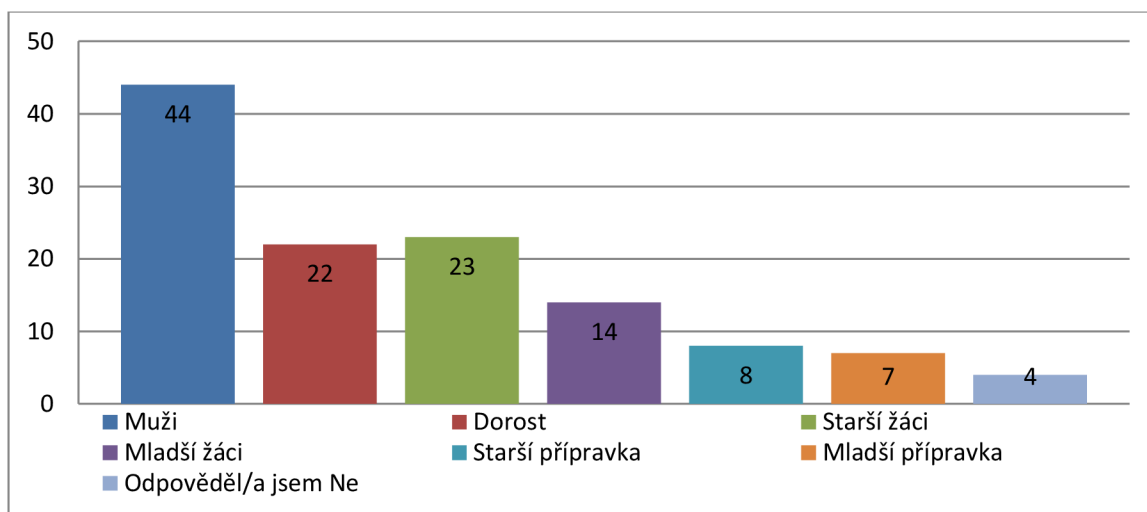


**Graf 1 - Chodíte na fotbal ve Velkém Oseku?**

Z celkového počtu 62 respondentů, kteří se dobrovolně zúčastnili výzkumného šetření, které probíhalo především mezi fanoušky, hráči, členy, rodiči a přáteli hráčů, uvedla většina, že navštěvuje sportovní areál ve Velkém Oseku, ať už pravidelně či nepravidelně. Vzhledem k zvolené skupině dotazovaných je logické, že pouze 4 respondenti odpověděli, že na fotbal ve Velkém Oseku nechodí.



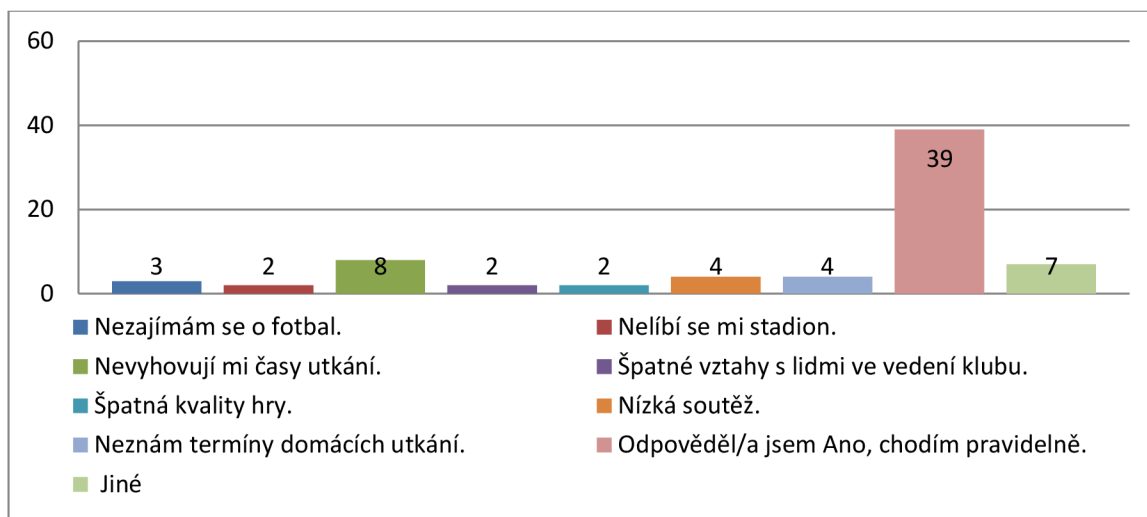
**Otázka č. 2 Pokud jste na otázku č. 1 odpověděli Ano, na jakou kategorii chodíte? (Vyberte jednu nebo více odpovědí)**



**Graf 2 - Pokud jste na otázku č. 1 odpověděli Ano, na jakou kategorii chodíte?**

Nejčastěji je navštěvována kategorie mužů, celkem 44 respondentů (36 %), dále starších žáků 23 a dorostu 22 respondentů. Naopak nejméně navštěvovány jsou kategorie starší a mladší přípravky, je to patně z důvodu, že hrají utkání ve všední dny.

**Otázka č. 3 Pokud jste na otázku č. 1 odpověděli Ne, případně Ano, nepravidelně, uveďte důvody proč. (Vyberte jednu nebo více odpovědí)**

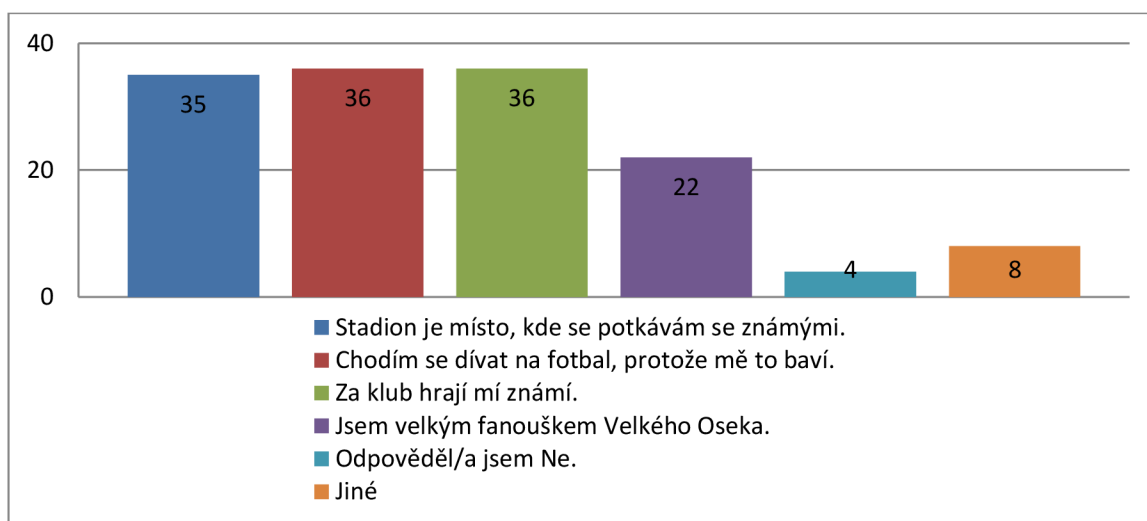


**Graf 3 - Pokud jste na otázku č. 1 odpověděli Ne, případně Ano, nepravidelně, uveďte důvody proč.**

Jiné: 2x Volba jiné aktivity ve stejném čase, 4x Nemám čas, 1x Jiný rodinný program

Otázka číslo 3 reagovala na otázku č. 1. Příčiny, proč několik respondentů nenavštěvuje domácí utkání pravidelně, jsou z důvodu nevyhovujícího času utkání (11,3 %), popřípadě neznámého termínu zápasů (5,6 %), nízké soutěže (5,6 %) a několik dalších odpovědí.

**Otázka č. 4 Pokud jste na otázku č. 1 odpověděli Ano, uveďte důvody proč. (Vyberte jednu nebo více odpovědí)**

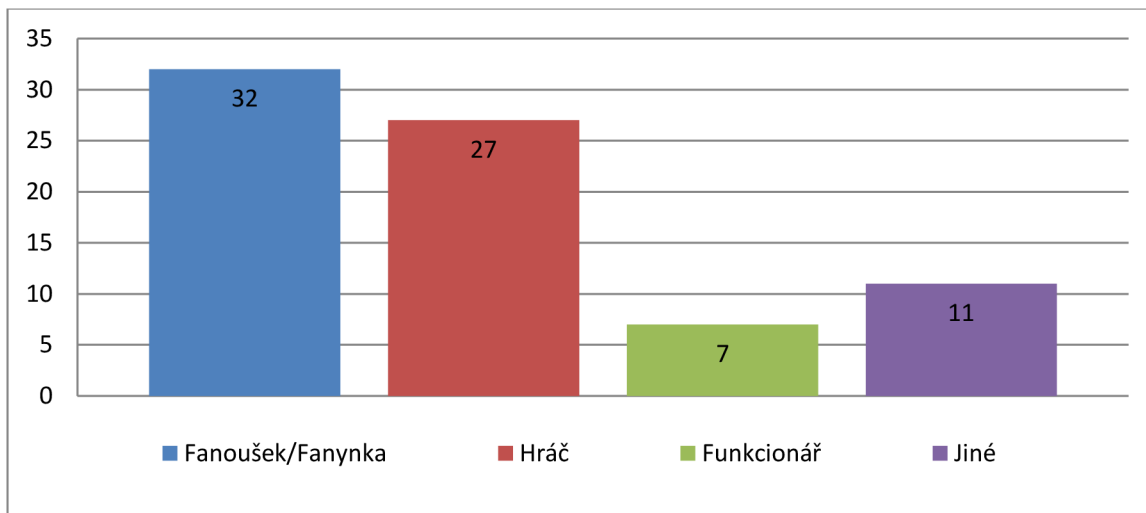


**Graf 4 - Pokud jste na otázku č. 1 odpověděli Ano, uveďte důvody proč.**

Jiné: 7x Sám hraji, 1x Jsem srdcař

Otázka číslo 4 reagovala také na otázku č. 1. Vzhledem k víceru odpovědí Ano, chodím pravidelně (přibližně 58 % respondentů), převládají kladné odpovědi jako, chodím na fotbal ve Velkém Oseku, protože za klub hraji moji známí (25,5 % dotazovaných), protože mě to baví (25,5 % dotazovaných), protože se na stadionu setkávám se známými (24,8 % dotazovaných) a dále také protože jsem velkým fanouškem Velkého Oseka (15,6 % dotazovaných).

**Otázka č. 5 V jakém jste vztahu k fotbalovým klubům ve Velkém Oseku?**  
(Vyberte jednu nebo více odpovědí)

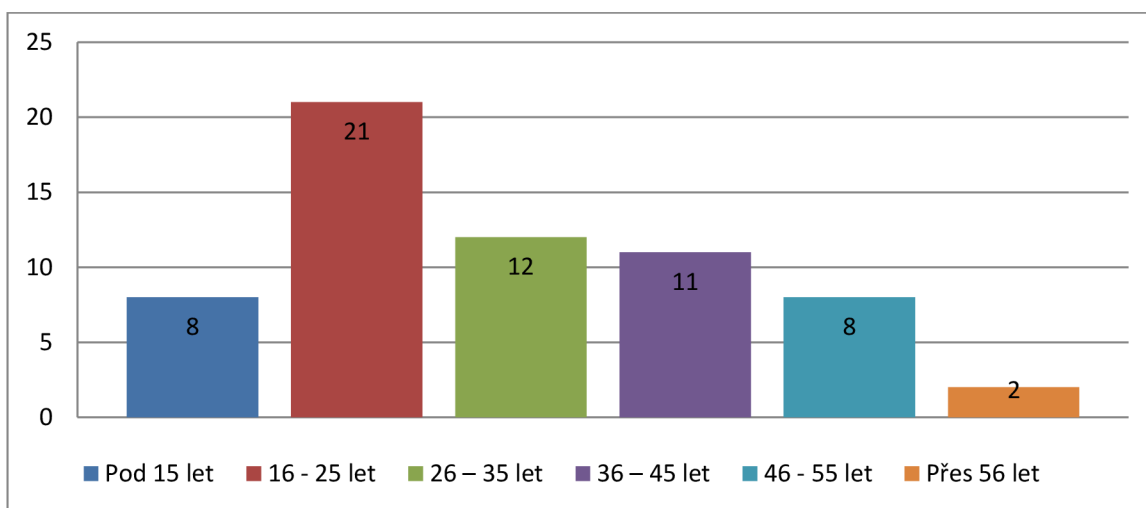


**Graf 5 - V jakém jste vztahu k fotbalovým klubům ve Velkém Oseku?**

Jiné: 1x Náhodný divák, 3x Bývalý hráč, 2x Otec hráče, 4x Žádný, 1x Starosta obce

Na dotazník odpovídali nejvíce fanoušci/fanynky celkem 41,6 % dále hráči 35,1 % a několik funkcionářů 9,1 %.

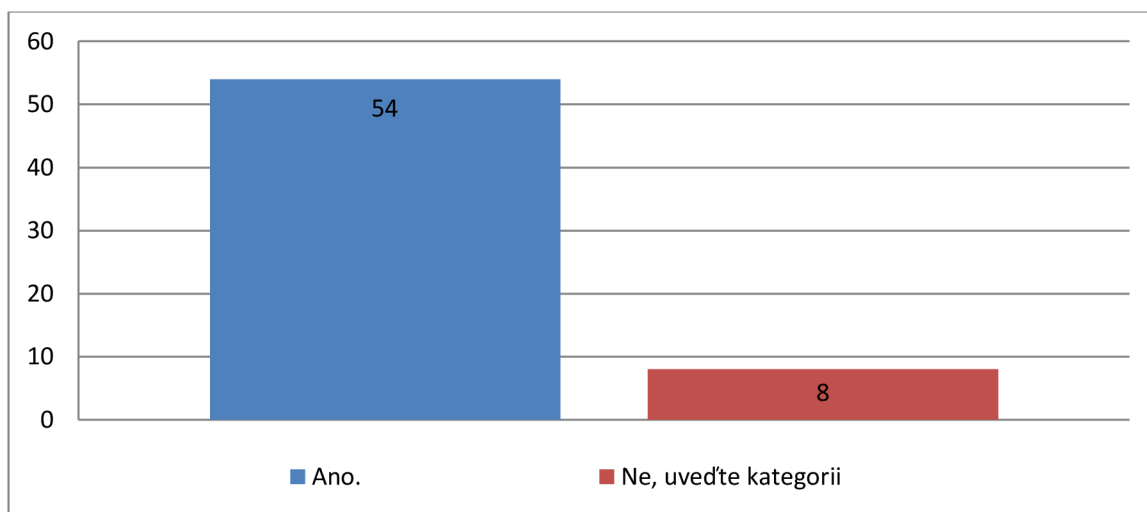
**Otázka č. 6 Do které věkové skupiny patříte? (Vyberte jednu odpověď)**



**Graf 6 - Do které věkové skupiny patříte?**

Respondenti se rozdělili do všech věkových kategorií, Nejvíce dotazovaných bylo ve věku 16 – 25 let a to přibližně 34 %. Ve věku 26 – 35 let 19 % a 36 – 45 let 18 %. Nejméně respondentů bylo starších 56 let, pouhé 3 % respondentů.

**Otázka č. 7 Vyhovují Vám pravidelné hrací časy domácích zápasů? (Vyberte jednu odpověď)**

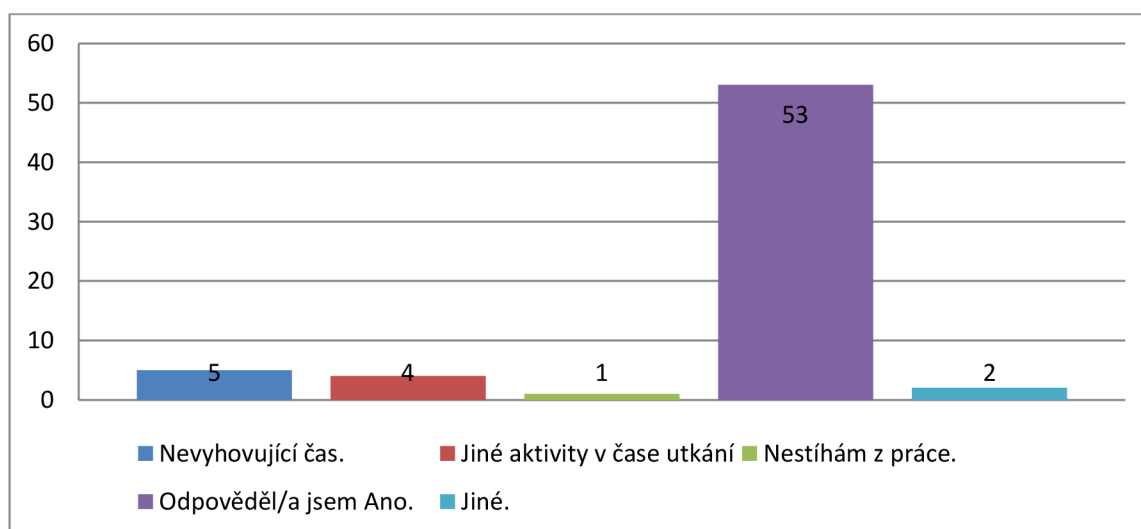


**Graf 7 - Vyhovují Vám pravidelné hrací časy domácích zápasů?**

Nevyhovující kategorie: 2x Dorost, 2x Muži, 2x Ne, 2x Nezajímám se o fotbal

Z grafu 7 je patrné, že většině dotazovaných (87 %) vyhovují časy domácích utkání napříč kategoriemi. Mezi nevyhovující časy soutěžních utkání vychází 2x dorostenecká a 2x mužská kategorie.

**Otázka č. 8 Pokud jste na otázku č. 7 odpověděli Ne, uveďte důvod proč? (Vyberte jednu nebo více odpovědí)**

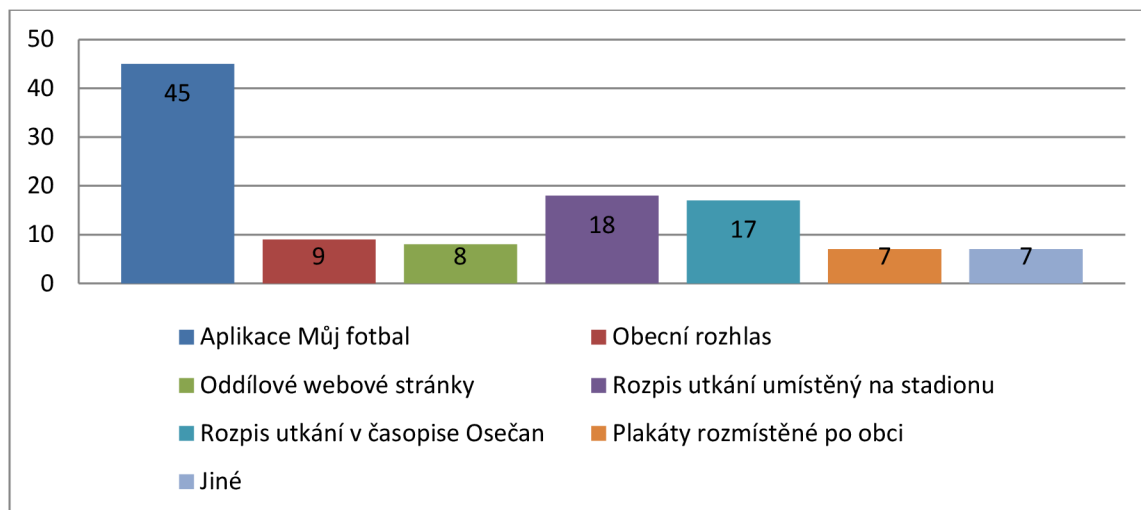


**Graf 8 - Pokud jste na otázku č. 7 odpověděli Ne, uveďte důvod proč?**

Jiné: 2x Nezajímám se o fotbal

Celkem 8 respondentů odpovědělo na otázku č. 7 „Ne“. Z těchto respondentů se 2 nezajímají o fotbal a zbylých 6 zvolilo několik možností, jako nevyhovující čas, jiné aktivity ve zvolený čas, popřípadě nestíhají z práce.

**Otázka č. 9 Z jakých sdělovacích prostředků se dozvídáte o termínech soutěžních utkání? (Vyberte jednu nebo více odpovědí)**

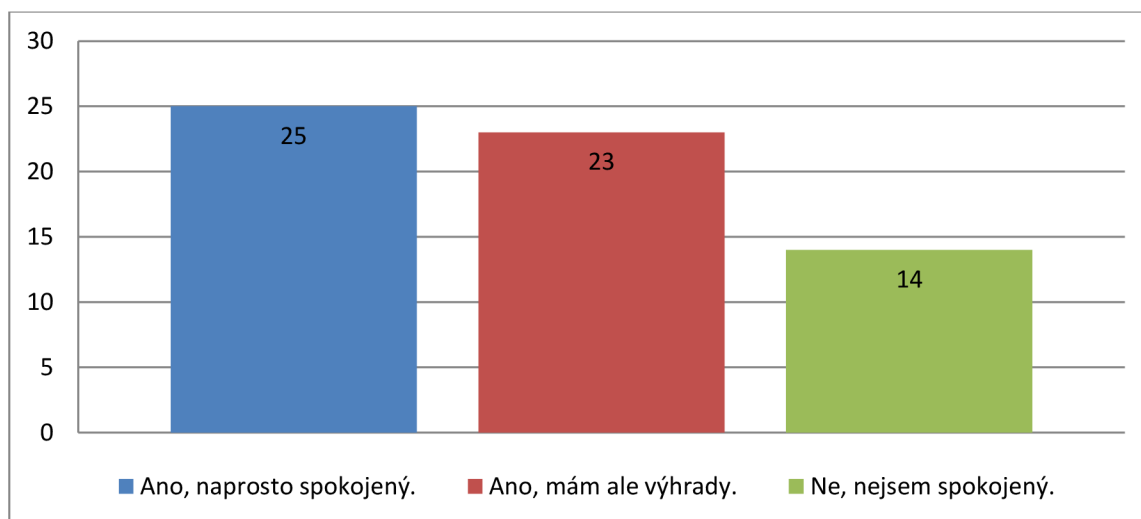


**Graf 9 - Z jakých sdělovacích prostředků se dozvídáte o termínech soutěžních utkání?**

Jiné: 3x Přátelé, 2x Nezajímám se o fotbal, 1x Trenér, 1x Facebook

Nejčastěji respondenti získávají informace z mobilní aplikace FAČRu Můj fotbal, tu používá celkem 45 respondentů (40,5 %). Dále rozpis utkání na stadionu (16,2 %) a rozpis umístěný v obecním časopise (15,3 %).

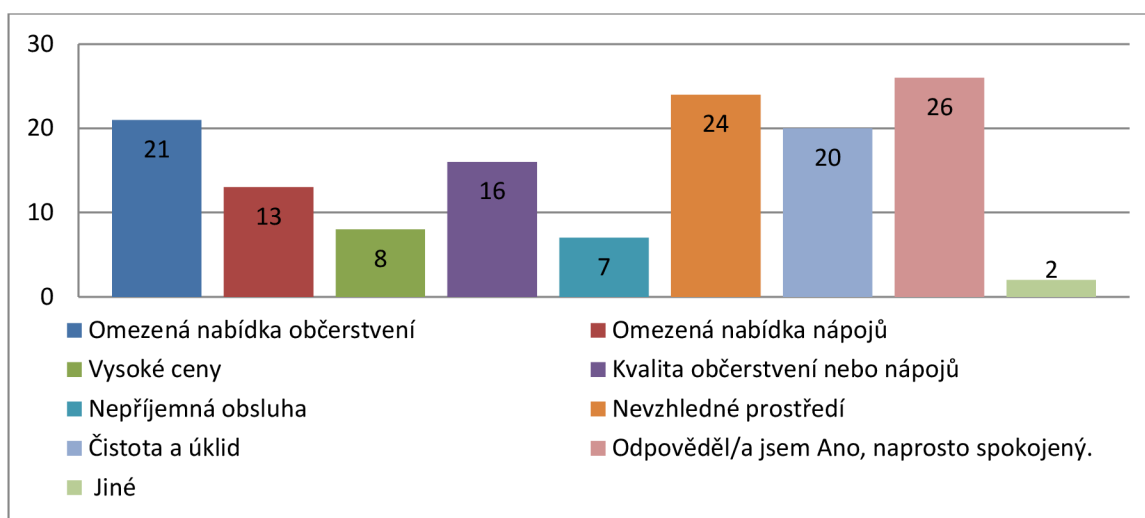
**Otázka č. 10 Jste spokojeni s nabídkou občerstvení a nápojů během domácích zápasů? (Vyberte jednu odpověď)**



**Graf 10 - Jste spokojeni s nabídkou občerstvení a nápojů během domácích zápasů?**

Otázky 10 a 11 se týkaly restaurace na hřišti. O restauraci má klubové vedení pochybnosti, proto byly otázky na pohostinství umístěny do dotazníku. Celkem 40 % respondentů je s kvalitou pohostinství na hřišti naprosto spokojeno, 37 % má k restauraci výhrady a 23 % spokojeno není.

**Otázka č. 11 Pokud jste na otázku č. 10 odpověděli Ne, případně Ano, mám ale výhrady, uveďte důvody proč? (Vyberte jednu nebo více odpovědí)**

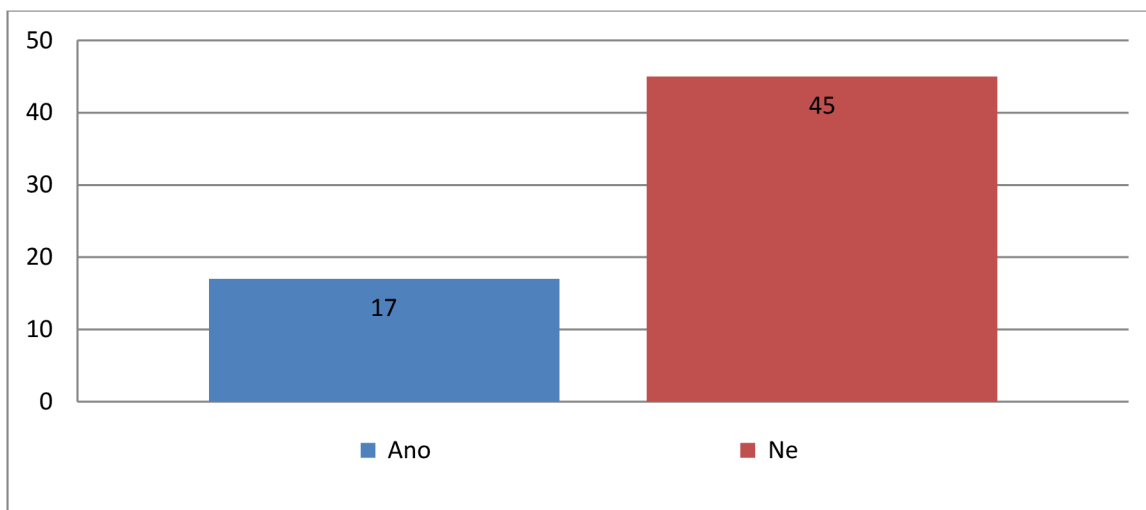


**Graf 11 - Pokud jste na otázku č. 10 odpověděli Ne, případně Ano, mám ale výhrady, uveďte důvody proč?**

Jiné: 1x Špatná kvalita WC, 1x Špatné hygienické návyky

Důvody nespokojenosti jsou způsobeny nevzhledným prostředím (17,5 %), omezenou nabídkou občerstvení (15,3 %), čistotou a úklidem (14,6 %) a kvalitou občerstvení a nápojů (11,7 %).

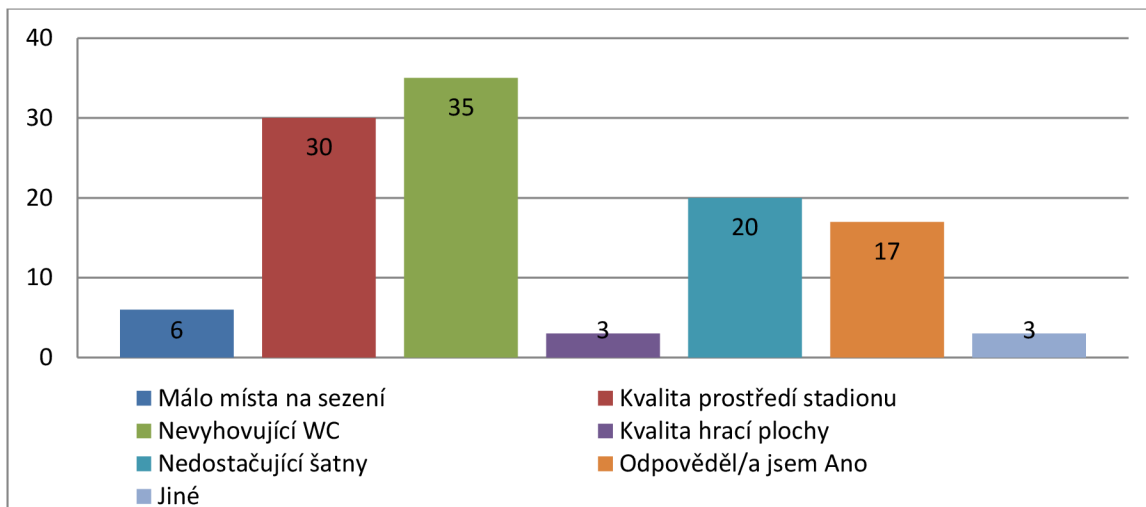
**Otázka č. 12 Je podle Vás sportovní areál v dostatečně dobrém stavu?  
(Vyberte jednu odpověď)**



**Graf 12 - Je podle Vás sportovní areál v dostatečně dobrém stavu?**

Otázky 12 až 14 se týkaly sportovního areálu. Pouze 27 % dotazovaným připadá sportovní areál v dostatečně dobrém stavu a zbylým 73 % v dostatečném stavu nepříjde.

**Otázka č. 13 Pokud jste na otázku č. 12 odpověděli Ne, uveďte důvody proč. (Vyberte jednu nebo více odpovědí)**

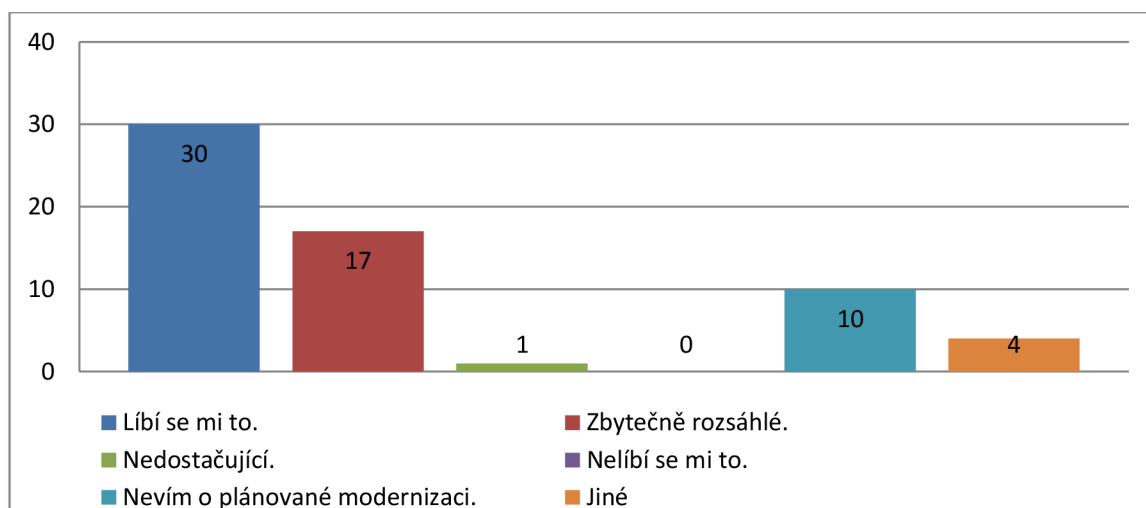


**Graf 13 - Pokud jste na otázku č. 12 odpověděli Ne, uveďte důvody proč.**

Jiné: 1x Katastrofální restaurace, 1x Špatná kvalita tréninkového hřiště, 1x Nedostatečné oplocení

Sportovní areál je pro většinu v nedostatečném stavu, nevyhovuje kvalita WC (30,7 %), kvalita prostředí sportoviště (26,3 %) a nedostačující šatny (17,5 %).

**Otázka č. 14 Jaký máte názor na plánovanou modernizaci sportovního areálu? (Vyberte jednu odpověď)**



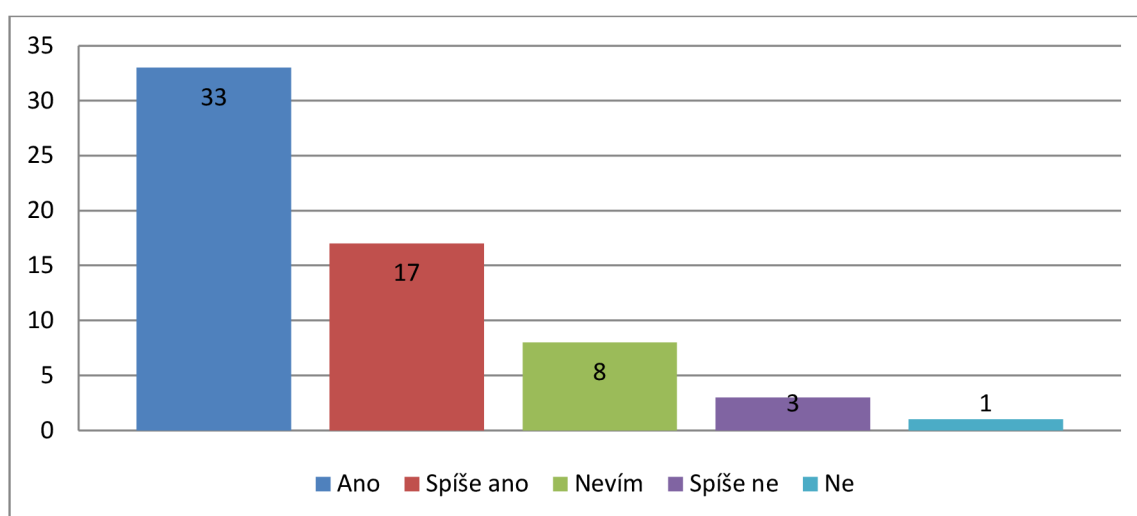
**Graf 14 - Jaký máte názor na plánovanou modernizaci sportovního areálu?**



Jiné: 1x Modernizace mě velice zaujala a potěšila, doufám, že vše dopadne podle plánů. 1x Zbytečně moc rozsáhlé, ale líbí se mi to, 1x Nemám úplné informace, ale jakákoliv změna může být jen k lepšímu, 1x Obávám se, že se dočkáme až za několik let.

Sportoviště je pro většinu v nedostatečném stavu, a proto k plánované modernizaci většina respondentů zvolila možnost „Líbí se mi to“ (48 %), pro někoho je to příliš rozsáhlé (27%), ale nikdo nezvolil možnost „Nelíbí se mi to“.

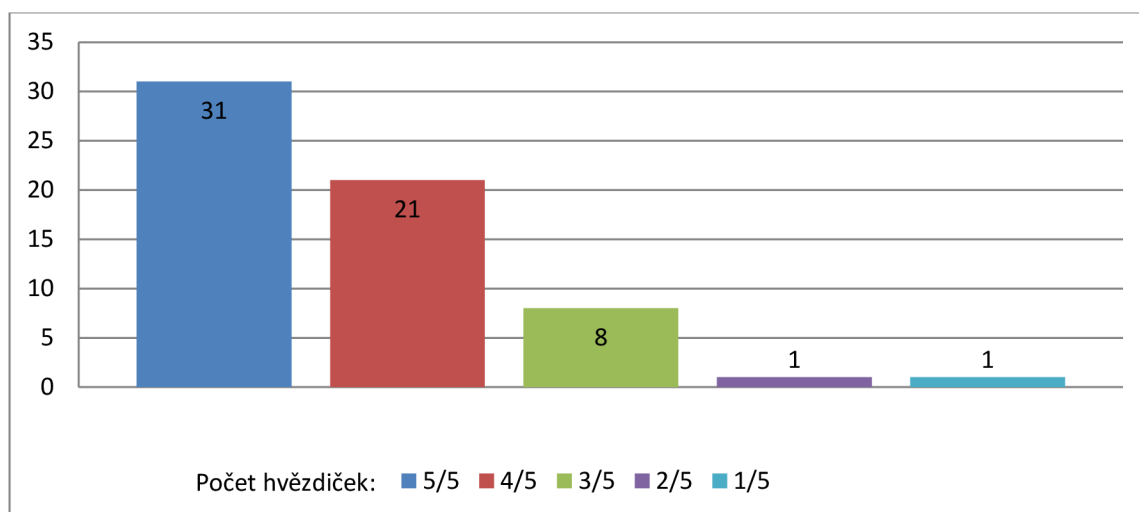
**Otázka č. 15 Je podle Vás fotbalový oddíl dostatečně vybaven tréninkovými pomůckami? (Vyberte jednu odpověď)**



**Graf 15 - Je podle Vás fotbalový oddíl dostatečně vybaven tréninkovými pomůckami?**

Co se týká tréninkových pomůcek, kvality trenérů a tréninkových jednotek, je vidět že kluby pracují velmi dobře. Celkem 50 respondentům (80 %) se zdá vybavenost klubu dostatečná nebo zcela dostatečná.

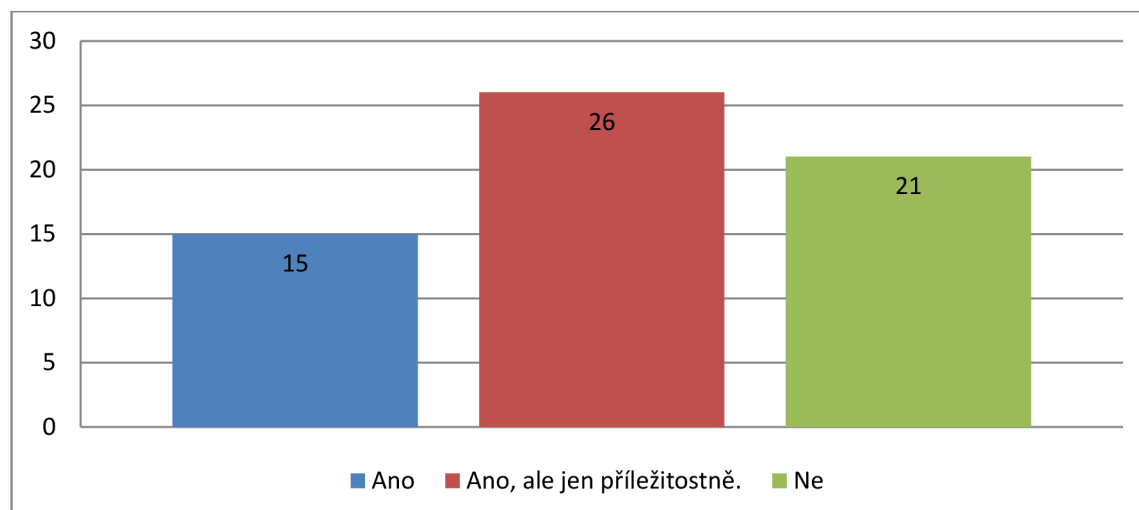
### Otázka č. 16 Jak jste spokojeni s kvalitou trenérů a tréninkových jednotek?



Graf 16 - Jak jste spokojeni s kvalitou trenérů a tréninkových jednotek?

Celkem 31 dotazovaných (50 %) zvolilo pro kvalitu trenérů a tréninkových jednotek 5 hvězd z 5 a 21 (34 %) čtyři z pěti. Je tedy zřejmé, že většině dotazovaných trenérů a jejich tréninkové jednotky vyhovují.

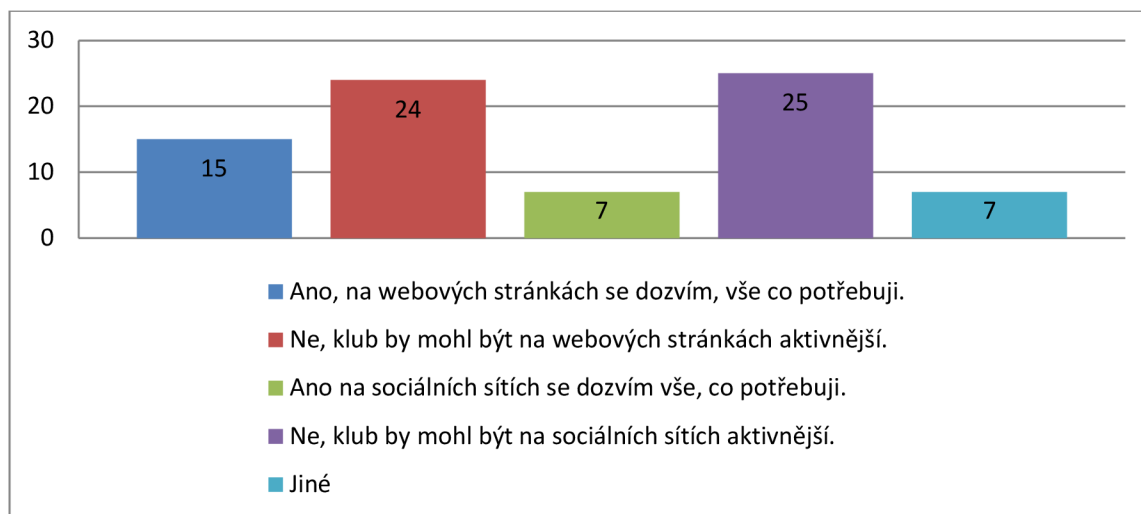
### Otázka č. 17 Navštěvujete internetové stránky nebo profily na sociálních sítích klubů? (Vyberte jednu odpověď)



Graf 17 - Navštěvujete internetové stránky nebo profily na sociálních sítích klubů?

Z grafu 17 je patrné, že pouze 24 % respondentů navštěvuje oddílové webové stránky pravidelně, 42 % jen příležitostně a 34 % je nenavštěvuje vůbec.

**Otázka č. 18 Využívá podle Vašeho názoru klub dostatečně internet, respektive sociální sítě ke své propagaci a zároveň ke komunikaci s veřejností? (Vyberte jednu nebo více odpovědí)**

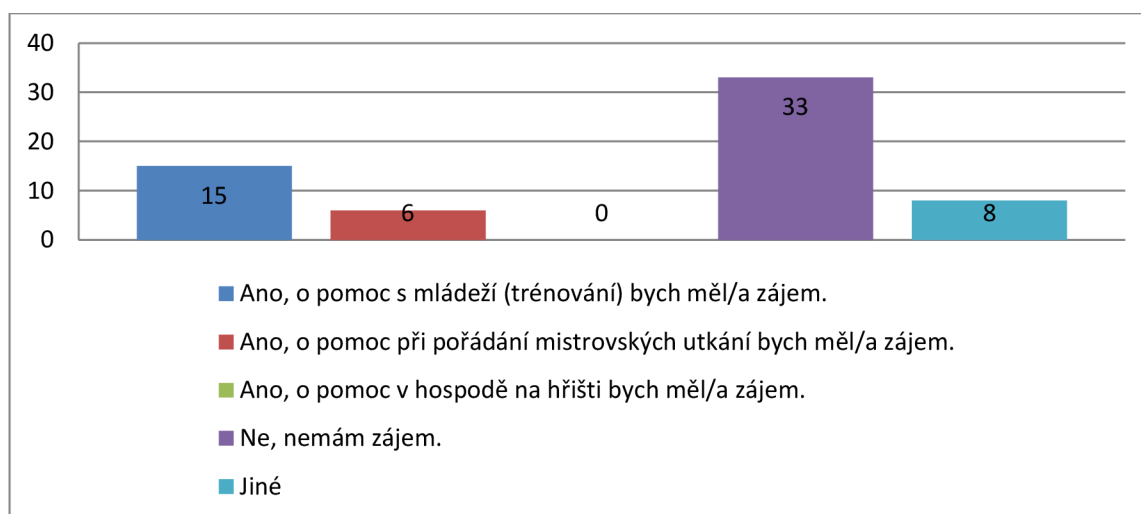


**Graf 18 - Využívá podle Vás klub dostatečně internet, respektive sociální sítě ke své propagaci a zároveň ke komunikaci s veřejností?**

Jiné: 4x Nevím, 3x Nenavštěvuji oddílové stránky ani sociální sítě

Kde má klub rezervy je internet, pouze 15 respondentů (19 %) je s webovými stránkami spokojeno a se sociálními sítěmi dokonce pouhých 7 (9 %).

**Otázka č. 19 Měli byste zájem podílet se na činnosti jednoho z klubů? (Vyberte jednu odpověď)**

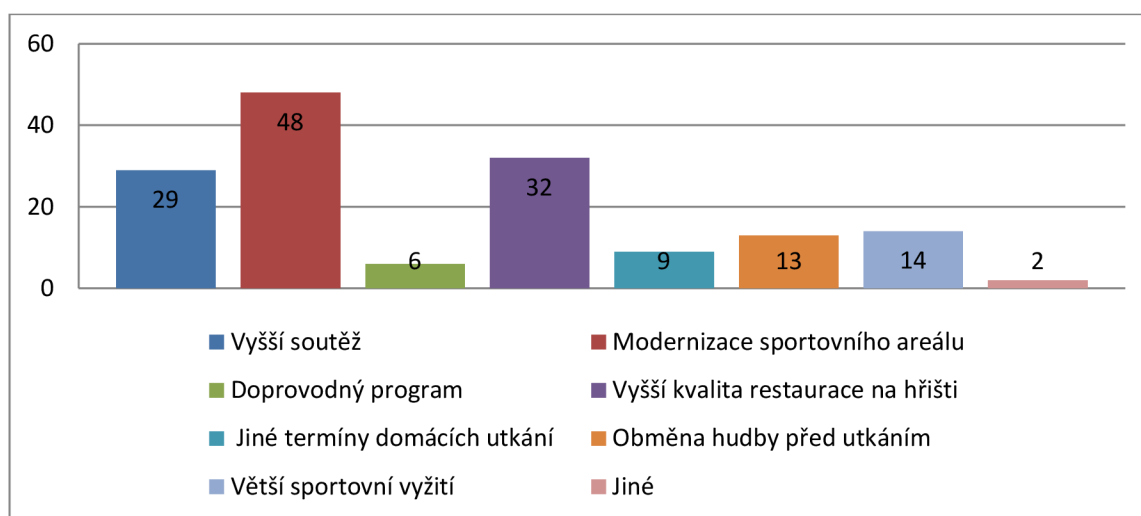


**Graf 19 - Měli byste zájem podílet se na činnosti jednoho z klubů?**

Jiné: 5x Už pomáhám, 1x Pomocí brigády, 1x Nemám na to věk, 1x Zatím ne

K otázce č. 19 odpovědělo více jak 50 % tázaných, že nemají zájem se podílet na činnosti jednoho z klubů, téměř 25 % respondentů uvedlo, že by měli zájem o pomoc s trénováním mládeže a pouze 10 % s pořádáním mistrovských utkání. 5 dotazovaných odpovědělo, že se již podílí na činnosti klubu.

**Otázka č. 20 Z níže uvedených možností vyberte ty, jejichž zavedení/zlepšení/obměna by měly pozitivní dopad na Vaše rozhodnutí, zda jít či nejít na stadion. (Vyberte jednu nebo více odpovědí)**



**Graf 20 - Z níže uvedených možností vyberte ty, jejichž zavedení/zlepšení/obměna by měly pozitivní dopad na Vaše rozhodnutí, zda jít či nejít na stadion.**

Jiné: 1x Nezájímám se o fotbal, 1x Přístup hráčů

Poslední otázka v dotazníku se zaměřovala na návrhy respondentů, ve kterých oblastech by si dokázali představit změnu nebo inovaci oproti současnému stavu. Vysoké procento zastoupení měli, v závislosti na předcházejících otázkách, odpovědi týkající se modernizace stadionu (31 %). Dále dle očekávání také vyšší kvalita restaurace na hřišti (21 %) a vyšší úroveň fotbalové soutěže (19 %). Pár respondentů následně vyžaduje k návštěvě sportovního areálu větší sportovní vyžití (9 %), obměnu hudby před utkáním (9 %) a jiné termíny domácích utkání (6 %).

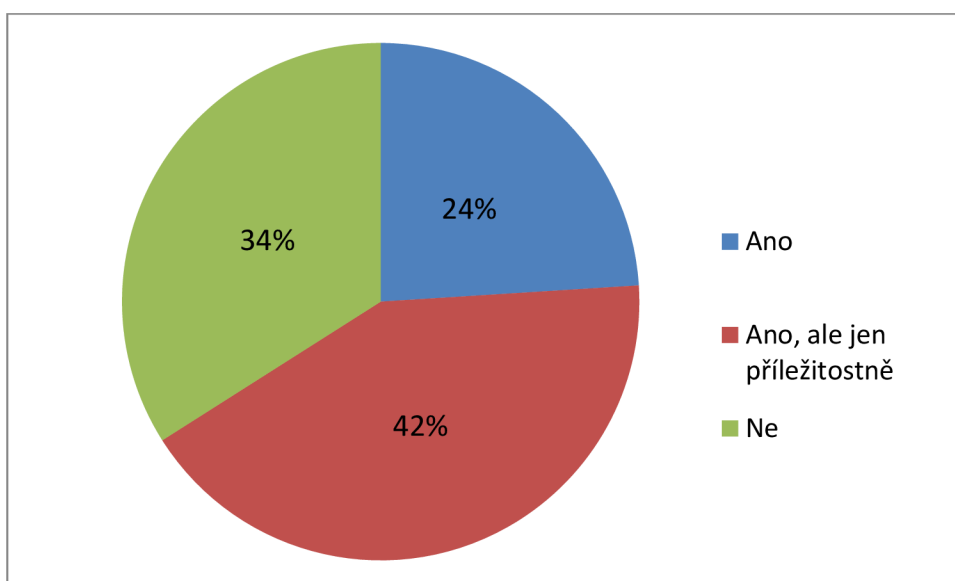
Níže uvedená kontingenční tabulka číslo 1 znázorňuje závislost věku respondentů na navštěvování webových stránek fotbalových klubů. V závorkách jsou vyjádřena procenta k danému počtu respondentů k jednotlivým kategoriím.

**Tabulka 12 - Kontingenční tabulka 1**

Navštěvujete internetové stránky nebo profily na sociálních sítích klubů?				
Věk	Ano	Ano, ale jen příležitostně	Ne	Celkem
Pod 15 let	3 (37,5 %)	4 (50,0 %)	1 (12,5 %)	<b>8</b>
16 – 25 let	5 (24,0 %)	5 (24,0 %)	11 (52,0 %)	<b>21</b>
26 – 35 let	0 (0,0 %)	8 (67,0 %)	4 (33,0 %)	<b>12</b>
36 – 45 let	4 (36,5 %)	4 (36,5 %)	3 (27,0 %)	<b>11</b>
46 – 55 let	3 (37,5 %)	4 (50,0 %)	1 (12,5 %)	<b>8</b>
Přes 56 let	0 (0,0 %)	1 (50,0 %)	1 (50,0 %)	<b>2</b>
<b>Celkem</b>	<b>15</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>62</b>

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Příležitostně navštěvuje oddílové stránky celkem 26 respondentů (42 %) a pravidelně pouze 15 dotazovaných (24 %). Nejvíce příležitostných návštěvníků je ve věku 26 – 35 let. V tomto věku se naopak nenajde žádný pravidelný návštěvník. Celkem 21 respondentů (34 %) napříč všemi věkovými kategoriemi stránky nenavštěvuje.



**Graf 21 - Návštěvnost webových stránek a sociálních sítí**

**Zdroj: Vlastní zpracování**

V druhé kontingenční tabulce je znázorněn vztah mezi otázkami 6 a 18, tedy názor na dostatečné využívání internetu v závislosti na věku respondentů. Konkrétně je

sledováno pouze vyjádření k sociálním sítím. V závorkách jsou vyjádřena procenta k danému počtu respondentů v jednotlivých kategoriích.

**Tabulka 13 - Kontingenční tabulka 2**

Využívá podle Vás klub dostatečně internet, respektive sociální sítě ke své propagaci a zároveň ke komunikaci s veřejností?				
Věk	Ano	Ne	Nevyjádřeno	Celkem
<b>Pod 15 let</b>	2 (25,0 %)	3 (37,5 %)	3 (37,5 %)	<b>8</b>
<b>16 – 25 let</b>	2 (9,0 %)	9 (43,0 %)	10 (48,0 %)	<b>21</b>
<b>26 – 35 let</b>	2 (17,0 %)	5 (41,5 %)	5 (41,5 %)	<b>12</b>
<b>36 – 45 let</b>	0 (0,0 %)	6 (55,0 %)	5 (45,0 %)	<b>11</b>
<b>46 – 55 let</b>	0 (0,0 %)	2 (25 %)	6 (75,0 %)	<b>8</b>
<b>Přes 56 let</b>	1 (50,0 %)	0 (0,0 %)	1 (50,0 %)	<b>2</b>
<b>Celkem</b>	<b>7</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>62</b>

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Celkem 25 dotazovaných (32 %) si myslí, že kluby nevyužívají své profily na sociálních sítích dostatečně, pouze 7 (9 %) připadají aktivity oddílů dostačující. Zbýlých 30 respondentů se k sociálním sítím v otázce č. 18 nevyjádřilo. Nejvíce nespokojených s oddílovými profily z celkového množství je ve věku 16 – 25 let, tedy jedna z generací, která ke komunikaci a zjišťování informací nejvíce využívá právě sociální sítě. Z celkového počtu 25 nespokojených je 9 právě z generace 16 – 25 let. Nejvyšší nespokojenost s klubovou propagací v rámci jedné věkové kategorie je ve věku 36 – 45 let. V této kategorii hlasovalo 6 osob z 11 pro nespokojenost, tedy 55 %.

Třetí kontingenční tabulka znázorňuje vztah mezi otázkou 10 „Jste spokojeni s nabídkou občerstvení a nápojů během domácích zápasů?“ a otázkou 5 „V jakém jste vztahu k fotbalovým klubům ve Velkém Oseku?“.

**Tabulka 14 - Kontingenční tabulka 3**

Jste spokojeni s nabídkou občerstvení a nápojů během domácích zápasů?				
Vztah	Ano, naprosto spokojený/á	Ano, mám ale výhrady	Ne, nejsem spokojený/á	Celkem
Fanoušek	9	9	4	<b>22</b>
Fanoušek/funkcionář	0	0	1	<b>1</b>
Fanoušek/hráč	3	3	2	<b>8</b>
Fanoušek/hráč/funkcionář	0	0	1	<b>1</b>
Funkcionář	0	4	1	<b>5</b>
Hráč	10	6	2	<b>18</b>
Jiný	2	1	0	<b>3</b>
Žádný	1	0	3	<b>4</b>
<b>Celkem</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>14</b>	<b>62</b>

**Zdroj: Vlastní zpracování**

25 respondentů (40 %) je naprosto spokojených s kvalitou služeb restaurace na hřišti. 23 respondentů (37 %) má k restauraci výhrady a zbylých 14 (23 %) je s restaurací nespokojených. Mezi respondenty nespokojené a s výhradami patří především fanoušci celkem 13. Dále 8 hráčů a 5 funkcionářů. Mezi spokojené návštěvníky restaurace patří mimo jiné 10 hráčů a 9 fanoušků.

## 5 Shrnutí výsledků a doporučení

V této kapitole pomocí předchozích rozborů a díky dotazníkovému šetření je zhodnoceno fungování fotbalových klubů FK Viktorie Velký Osek a FŠ Velký Osek a jsou navrženy změny vedoucí ke zlepšení působení oddílů.

Management je v klubech řízen na kvalitní úrovni, jsou nastaveny vhodné a fungující organizační struktury založené na participativním stylu vedení (rozvoj týmové práce). Oblast, kterou je potřeba zlepšit, je jednoznačně nedostatek lidských zdrojů podílejících se na chodu klubu a organizaci činností. Z tohoto zjištění pramení v praxi obtížně realizovatelný návrh a to rozšíření skupiny osob aktivně zapojených do chodu klubu. Z důvodu skutečnosti, že právě tyto pozice mají charakter dobrovolných neplacených prací, je velmi obtížné motivovat potencionální dobrovolníky, aby ve svém volnu trávili čas na hřišti.

Z finančního hlediska si kluby nevedou nikterak špatně, neboť během poslední let příjmy vždy pokryly výdaje klubů. Ale prostor pro zlepšení by se určitě našel. Například v oblasti získávání sponzorských darů by se dalo zvýšit příjmy, a to pomocí komunikace se sponzory, aby přispívali pravidelně každý rok nebo získáním nových dárců finančních prostředků. Kluby by tak měly vyšší finanční základnu a mohly by se pokusit nakoupit vícero kvalitních hráčů, kteří by dopomohli k postupu do vyšší soutěže.

V této diplomové práci byly zodpovězeny tyto výzkumné otázky:

- Využívají kluby dostatečně internet, respektive sociální sítě ke své propagaci a zároveň ke komunikaci s veřejností?
- Z jakých sdělovacích prostředků se respondenti dozívají o termínech soutěžních utkání?
- Je sportovní areál v dostatečně dobrém stavu?
- Je kvalita restaurace na hřišti pro diváky na dostačující úrovni?

Výzkumná otázka „**Využívají kluby dostatečně internet, respektive sociální sítě ke své propagaci a zároveň ke komunikaci s veřejností?**“ Z výsledků dotazníku vyplývá, že pouze 15 respondentů navštívuje webové stránky a pouze 8 z nich si na nich zjišťuje termíny utkání. Pro zlepšení komunikace s fanoušky by kluby měly začít propagací na oddílových stránkách, následně by měly zapracovat na sociálních sítích, což je v dnešní době jeden z hlavních typů sdělování informací. Kluby by měly na své webové stránky a



sociální sítě umísťovat novinky týkající se oddílu, termíny aktuálních hracích časů mistrovských utkání, dále rozbory z již proběhlých utkání, popřípadě fotografie spojené s fotbalovými kluby.

Výzkumná otázka „**Z jakých sdělovacích prostředků se respondenti dozvídají o termínech soutěžních utkání?**“ K informování se o termínech utkání využívají fanoušci aplikaci Fotbalové Asociace České republiky Můj fotbal (41 %), dále rozpis utkání umístěný na stadionu (16 %) a rozpis vytištěný v obecním časopise Osečan (15 %). Pouze 7 respondentů se informuje pomocí plakátů rozmístěných po obci (6 %). Lze tedy říci, že rozmísťování plakátu po obci je v dnešní době, kdy má mnoho lidí v domácnosti mobilní telefon potažmo internet, zbytečné. Stejně tak využívání obecního rozhlasu, který přiláká pouze pár diváků (8 % respondentů). Na druhou stranu, především starší lidé preferují tištěnou propagaci oproti internetu. Bylo by ale vhodné, aby se kluby zaměřily na webové stránky, a především na sociální sítě, kam by měly umísťovat právě termíny svých soutěžních utkání a přilákat tak fanoušky na stadion. V následující tabulce je uveden vztah mezi věkem a výběrem sdělovacích prostředků. Jednotliví respondenti měli možnost zvolit více odpovědí na otázku.

**Tabulka 15 - Kontingenční tabulka 4**

Z jakých sdělovacích prostředků se dozvídáte o termínech soutěžních utkání?							
Věk	Aplikace Můj fotbal	Obecní rozhlas	Oddílové web. stránky	Rozpis utkání na stadionu	Rozpis utkání v časopise	Plakáty po obci	Počet respondentů
Pod 15	7	2	0	3	2	0	8
16 - 25	16	1	4	4	3	1	21
26 - 35	9	3	0	4	3	1	12
36 - 45	7	3	1	4	4	3	11
46 - 55	5	0	2	3	4	1	8
Přes 56	1	0	1	0	1	1	2
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>62</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Výzkumná otázka „**Je sportovní areál v dostatečně dobrém stavu?**“ Z výsledků dotazníkové šetření je patrné, že velké množství fanoušků, potažmo hráčů je nespokojena

s kvalitou stadionu (73 %). Tento nedostatek by měl být odstraněn pomocí plánované modernizace sportovního areálu, která by se měla uskutečnit během následujících pěti let. Pokud zastupitelstvo obce dodrží stanovený plán [30], mohou se ve Velkém Oseku těšit na moderní víceúčelové sportoviště. Vznikne tak odpovídající sportovní zázemí pro potřeby členů sportovních oddílů, zejména dětí a mládeže, spolků a dále široké veřejnosti v rámci volnočasových aktivit. Bude tím vytvořena dostatečná nabídka sportovních aktivit pro všechny cílové skupiny. V následující tabulce je uveden vztah mezi spokojeností s kvalitou areálu a vztahem respondentů k fotbalovým klubům ve Velkém Oseku. V závorkách jsou vyjádřena procenta k danému počtu respondentů k jednotlivým kategoriím.

**Tabulka 16 - Kontingenční tabulka 5**

Je podle Vás sportovní areál v dostatečně dobrém stavu?			
Vztah	Ano	Ne	Celkem
<b>Fanoušek</b>	6 (27,0 %)	16 (73,0 %)	<b>22</b>
<b>Fanoušek/Funkcionář</b>	0 (0,0 %)	1 (100,0 %)	<b>1</b>
<b>Fanoušek/hráč</b>	4 (50,0 %)	4 (50,0 %)	<b>8</b>
<b>Fanoušek/hráč/funkcionář</b>	0 (0,0 %)	1 (100,0 %)	<b>1</b>
<b>Funkcionář</b>	0 (0,0 %)	5 (100,0 %)	<b>5</b>
<b>Hráč</b>	5 (28,0 %)	13 (72,0 %)	<b>18</b>
<b>Jiný</b>	1 (33,0 %)	2 (67,0 %)	<b>3</b>
<b>Žádný</b>	1 (25,0 %)	3 (75,0 %)	<b>4</b>
<b>Celkem</b>	<b>17</b>	<b>45</b>	<b>62</b>

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Výzkumná otázka „**Je kvalita restaurace na hřišti pro diváky na dostačující úrovni?**“ Celkem 23 respondentů z celkových 62 má k restauraci na hřišti určité výhrady a 14 dotazovaných je s kvalitou restauračního zařízení nespokojených. Důvody nespokojenosti jsou především nevzhledné prostředí, omezená nabídka občerstvení, čistota a úklid a kvalita občerstvení a nápojů. Klub by měl stávajícího provozovatele restaurace upozornit na nedostatky, případně je možné zvolit nového nájemce, který se zaměří na odstranění nedostatků a přivede tak na stadion více diváků, potažmo více potenciálních fanoušků.

## 6 Závěr

Probíhající pandemie COVID-19 je v současné moderní době globální krizí, která se nevyhýbá žádné oblasti lidské činnosti, a tím méně i sportu. Jarní (rok 2020) vypuknutí koronaviru kompletně paralyzovalo sportovní dění napříč celou planetou. Obavy z onemocnění COVID-19 vedly ke zrušení či odložení rozehraných soutěží. Sport se během léta vzpamatoval z jarního šoku a začal se chystat na podzimní start nových soutěžních ročníků. Fotbalový ročník 2020/2021 byl v září 2020 obnoven, avšak v polovině října 2020 v návaznosti na krizová opatření byly zakázány mj. sportovní, kulturní a další volnočasové akce. Tedy zakázání skupinové tréninkové činnosti a znovu přerušení fotbalového soutěžního ročníku. Opatření z 12. 4. 2021 povolují na venkovních sportovištích provozovat sportovní činnost ve dvojicích, kterých může být na sportovní ploše až šest, přičemž rozestupy mezi jednotlivými dvojicemi musí být minimálně 10 m. Na základě těchto opatření začínají kluby FK Viktorie a Fotbalová škola Velký Osek znovu trénovat a vyčkávají na restart soutěžního ročníku.

Cílem této práce bylo charakterizovat současný stav a fungování amatérských fotbalových klubů ve Velkém Oseku v oblasti managementu a marketingu a následně navrhnout změny vedoucí ke zlepšení fungování FK Viktorie Velký Osek a FŠ Velký Osek. Teoretická část je tvořena rešerší odborné literatury a internetových zdrojů. V praktické části jsou nejprve uvedeny základní informace o klubech, představení klubů, kde jsou nejprve uvedeny organizační struktury a osoby podílející se na činnosti klubu. Poté jsou popsány kluby z marketingové stránky, respektive je aplikován sportovní marketingový mix a financování klubů. V závěru jsou představeny výsledky získané dotazníkovým šetřením. V závěrečné části jsou vyhodnoceny výsledky získané pomocí dotazníkového šetření a je uvedeno několik návrhů, jak by kluby FK Viktorie a FŠ Velký Osek mohly zlepšit své fungování.

Námětem do budoucna může být pokračování této práce z pohledu implementace navržených kroků a doporučení. Neboli následné zhodnocení stavu klubu v odstupu několika let a s tím spojená analýza úspěchu či neúspěchu.

## 7 Seznam použité literatury

[1] Bedřich, Ladislav. *Fotbal: rituální hra moderní doby*. Brno : Masarykova univerzita, 2006. 9788021039278.

[2] Woratschek, Herbert; Kaiser, Mario; Durchholz, Christian; Stroebel, Tim. Price premiums for sporting relevance A conjoint analysis for sport event tickets. *Preisauflösungen für die sportliche Relevanz. German Journal of Exercise and Sport*. 2020, 50(3), stránky 406-416.

[3] Hodaň, Bohuslav. *Tělesná kultura - sociokulturní fenomén: východiska a vztahy*. Olomouc : Fakulta tělesné kultury, 2000. 9788024402017.

[4] Vše o fotbalu. *Nejlevnější sport*. [Online] [Citace: 12. 2 2021.] <https://www.nejlevnejsisport.cz/vse-o-fotbalu-a-194.html>.

[5] FAČR. *Fotbal.cz*. [Online] [Citace: 25. 2 2021.] <https://facr.fotbal.cz/>.

[6] Votík, Jaromír a Zalabák, Jiří. *Trenér fotbalu "C" licence*. Praha : Olympia, 2007. 9788070339626.

[7] Souhrn pravidel. *Fotbal*. [Online] [Citace: 25. 2 2021.] <https://fotbal-kvalitne.webnode.cz/pravidla/>.

[8] Historie fotbalu. *SPORTsen*. [Online] [Citace: 15. 2 2021.] <https://www.sportsen.cz/blog/historie-fotbalu>.

[9] Úspěchy českého a československého fotbalu. *iSport.cz*. [Online] [Citace: 17. 2 2021.] <https://isport.blesk.cz/clanek/fotbal/19776/10-nejvetsich-uspechu-ceskeho-a-ceskoslovenskeho-fotbalu.html>.

[10] Vítězové 1. české fotbalové ligy. *Sportovní statistiky*. [Online] [Citace: 25. 2 2021.] <https://www.sportovni-statistiky.cz/fotbal/gambrinus-liga/>.

[11] Čáslavová, Eva. *Management sportu*. Praha : East West, 2000. 80-7219-010-5.

[12] Bělohávek, František. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. 80-85839-45-8.

[13] Durdová, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava : Vysoká škola báňská, 2012. 978-80-248-2529-8.

- [14] *Management Mania*. [Online] [Citace: 25. 2 2021.] <https://managementmania.com/cs>.
- [15] Pošvář, Zdeněk. *Management*. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2009. 978-80-7375-347-4.
- [16] Čáslavová, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha : Olympia, 2009. 978-80-7376-150-9.
- [17] Wilson, Rob, Plumley, Daniel a Flint, Stuart William. Making sense of the sack race: the impact of managerial change in the English Football League. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 2020, 10(1), stránky 3-15.
- [18] Novotný, Jiří a kolektiv. *Ekonomika sportu*. Praha : Oeconomica, 2005. 978-80-245-1713-1.
- [19] Kotler, Philip a Keller, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha : Grada, 2007. 978-80-245-1713-1.
- [20] Fialová, Helena. *Malý ekonomický výkladový slovník*. Praha : A plus, 2007. 978-80-903804-0-0.
- [21] Klička, Pavel. *Sportovní marketing*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2014. 978-80-7408-097-5.
- [22] Nová, Jana; Novotný, Jiří; Racek, Oldřich; Rektořík, Jaroslav; Sekot, Aleš; Strachová, Milena; Válková, Hana. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno : MUNI Press, 2016. 978-80-210-8346-2.
- [23] Daňhelová, Šárka. *Sportovní marketing*. Brno : Masarykova univerzita, 2005. 80-210-3901-9.
- [24] Top 10 Biggest Sportswear Brands in the World. *All Top Everything*. [Online] [Citace: 26. 2 2021.] <https://www.alltopeverything.com/top-10-sportswear-brands/>.
- [25] Durdová, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava : Vysoká škola báňská, 2005. 80-248-0827-7.
- [26] *FK Viktorie Velký Osek*. [Online] [Citace: 18. 3 2021.] <https://fotbal-velky-osek.webnode.cz/>.

[27] *Fotbalová Škola Velký Osek*. [Online] [Citace: 18. 3 2021.] <https://fsvelkyosek.estranky.cz/>.

[28] *Obec Velký Osek*. [Online] [Citace: 19. 3 2021.] <https://www.velky-osek.cz/>.

[29] *Stanovy FK Viktorie Velký Osek*. [Online] [Citace: 15. 3 2021.] <https://fotbal-velky-osek.webnode.cz/ke-stazeni/>.

[30] *Modernizace sportovního areálu u fotbalového hřiště. Obec Velký Osek*. [Online] [Citace: 12. 2 2021.] <https://www.velky-osek.cz/obec-197/investice-dotace-a-uzemni-rozvoj/investice/probihajici-projekty/sportovni-areal/>.

## 8 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vítězové československé a české ligy (bez slovenských týmů).....	10
Tabulka 2 - Determinanty cenové politiky sportovního produktu.....	26
Tabulka 3 - 10 největších značek sportovního oblečení v roce 2020 .....	30
Tabulka 4 - Seznam týmů a trenérů FŠVO .....	41
Tabulka 5 - Sportovní cíle .....	42
Tabulka 6 - Sociální cíle .....	43
Tabulka 7 - Ekonomické cíle .....	43
Tabulka 8 - Příjmy FK Viktorie Velký Osek.....	51
Tabulka 9 - Výdaje FK Viktorie Velký Osek .....	53
Tabulka 10 - Příjmy FŠ Velký Osek.....	55
Tabulka 11 - Výdaje FŠ Velký Osek .....	56
Tabulka 12 - Kontingenční tabulka 1 .....	71
Tabulka 13 - Kontingenční tabulka 2 .....	72
Tabulka 14 - Kontingenční tabulka 3 .....	73
Tabulka 15 - Kontingenční tabulka 4 .....	75
Tabulka 16 - Kontingenční tabulka 5 .....	76

## 9 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Logo Fotbalové asociace ČR .....	7
Obrázek 2 - Vyznačení hrací plochy .....	7
Obrázek 3 - Manažerský řídicí okruh .....	15
Obrázek 4 - SWOT analýza .....	21
Obrázek 5 - Marketingový mix.....	22
Obrázek 6 - Sportovní produkt .....	25
Obrázek 7 - Členění financování organizace.....	31
Obrázek 8 - Logo FK Viktorie Velký Osek.....	33
Obrázek 9 - Logo FŠ Velký Osek.....	35
Obrázek 10 - Modernizace sportovního areálu ve Velkém Oseku .....	36
Obrázek 11 - Schéma organizační struktury FK Viktorie Velký Osek .....	37
Obrázek 12 - Schéma organizační struktury FŠ Velký Osek .....	40

## 10 Seznam grafů

Graf 1 - Chodíte na fotbal ve Velkém Oseku? .....	58
Graf 2 - Pokud jste na otázku č. 1 odpověděli Ano, na jakou kategorii chodíte? ....	59
Graf 3 - Pokud jste na otázku č. 1 odpověděli Ne, případně Ano, nepravidelně, uveďte důvody proč. ....	59
Graf 4 - Pokud jste na otázku č. 1 odpověděli Ano, uveďte důvody proč. ....	60
Graf 5 - V jakém jste vztahu k fotbalovým klubům ve Velkém Oseku? .....	61
Graf 6 - Do které věkové skupiny patříte? .....	61
Graf 7 - Vyhovují Vám pravidelné hrací časy domácích zápasů? .....	62
Graf 8 - Pokud jste na otázku č. 7 odpověděli Ne, uveďte důvod proč? .....	62
Graf 9 - Z jakých sdělovacích prostředků se dozvídáte o termínech soutěžních utkání? .....	63
Graf 10 - Jste spokojeni s nabídkou občerstvení a nápojů během domácích zápasů? .....	64
Graf 11 - Pokud jste na otázku č. 10 odpověděli Ne, případně Ano, mám ale výhrady, uveďte důvody proč? .....	64
Graf 12 - Je podle Vás sportovní areál v dostatečně dobrém stavu? .....	65
Graf 13 - Pokud jste na otázku č. 12 odpověděli Ne, uveďte důvody proč. ....	66
Graf 14 - Jaký máte názor na plánovanou modernizaci sportovního areálu? .....	66
Graf 15 - Je podle Vás fotbalový oddíl dostatečně vybaven tréninkovými pomůckami? .....	67
Graf 16 - Jak jste spokojeni s kvalitou trenérů a tréninkových jednotek? .....	68
Graf 17 - Navštěvujete internetové stránky nebo profily na sociálních sítích klubů? .....	68
Graf 18 - Využívá podle Vás klub dostatečně internet, respektive sociální sítě ke své propagaci a zároveň ke komunikaci s veřejností? .....	69
Graf 19 - Měli byste zájem podílet se na činnosti jednoho z klubu? .....	69
Graf 20 - Z níže uvedených možností vyberte ty, jejichž zavedení/zlepšení/obměna by měly pozitivní dopad na Vaše rozhodnutí, zda jít či nejít na stadion. ....	70
Graf 21 - Návštěvnost webových stránek a sociálních sítí .....	71



## Příloha č. 1 – Dotazník

### Fotbal ve Velkém Oseku

Vážení respondenti, tento dotazník je určen především pro příznivce, hráče a fanoušky fotbalu ve Velkém Oseku v jakékoli věkové kategorii. Cílem dotazníku je získat informace o spokojenosti/nespokojenosti fanoušků a hráčů fotbalových oddílů ve Velkém Oseku. Nasbírané informace budou použity ke zkvalitnění služeb a zlepšení komunikace ke spokojenosti všech fanoušků, hráčů a návštěvníků sportovního areálu. Dotazník je anonymní a nezabere více než 5 minut. Výsledky budou použity čistě pro účely diplomové práce.

Předem děkuji za Váš čas a odpovědi.

Martin Koška

---

1. **Chodíte na fotbal ve Velkém Oseku?** *(Vyberte jednu odpověď)*
  - Ano, chodím pravidelně.
  - Ano, ale nepravidelně.
  - Ne, nechodím.
2. **Pokud jste na otázku č. 1 odpověděli Ano, na jakou kategorii chodíte?** *(Vyberte jednu nebo více odpovědí)*
  - Muži
  - Dorost
  - Starší žáci
  - Mladší žáci
  - Starší přípravka
  - Mladší přípravka
  - Odpověděl/a jsem Ne
3. **Pokud jste na otázku č. 1 odpověděli Ne, případně Ano, nepravidelně, uveďte důvody proč.** *(Vyberte jednu nebo více odpovědí)*
  - Nezajímám se o fotbal.
  - Nelíbí se mi stadion.
  - Nevyhovují mi časy utkání.
  - Špatné vztahy s lidmi ve vedení klubu.
  - Špatná kvality hry.
  - Nizká soutěž.
  - Neznám termíny domácích utkání.
  - Odpověděl/a jsem Ano, chodím pravidelně.
  - Jiné

- 4. Pokud jste na otázku č. 1 odpověděli Ano, uveďte důvody proč.** *(Vyberte jednu nebo více odpovědí)*
- Stadion je místo, kde se setkávám se známými.
  - Chodím se dívat na fotbal, protože mě to baví.
  - Za klub hrají mí známí.
  - Jsem velkým fanouškem Velkého Oseka.
  - Odpověděl/a jsem Ne, nechodím.
  - Jiné
- 5. V jakém jste vztahu k fotbalovým klubům ve Velkém Oseku?** *(Vyberte jednu nebo více odpovědí)*
- Fanoušek/Fanynka
  - Hráč
  - Funkcionář
  - Jiné
- 6. Do které věkové skupiny patříte?** *(Vyberte jednu odpověď)*
- Pod 15 let
  - 16 - 25 let
  - 26 – 35 let
  - 36 – 45 let
  - 46 - 55 let
  - Přes 56 let
- 7. Vyhovují Vám pravidelné hrací časy domácích zápasů?** *(Vyberte jednu odpověď)*
- Ano.
  - Ne, uveďte kategorii .....
- 8. Pokud jste na otázku č. 7 odpověděli Ne, uveďte důvod proč?** *(Vyberte jednu nebo více odpovědí)*
- Nevyhovující čas.
  - Jiné aktivity v čase utkání
  - Nestíhám z práce.
  - Odpověděl/a jsem Ano.
  - Jiné.
- 9. Z jakých sdělovacích prostředků se dozvídáte o termínech soutěžních utkání?** *(Vyberte jednu nebo více odpovědí)*
- Aplikace Můj fotbal
  - Obecní rozhlas
  - Oddílové webové stránky
  - Rozpis utkání umístěný na stadionu
  - Rozpis utkání v časopise Osečan
  - Plakáty rozmístěné po obci
  - Jiné
- 10. Jste spokojeni s nabídkou občerstvení a nápojů během domácích zápasů?** *(Vyberte jednu odpověď)*
- Ano, naprosto spokojen/á.
  - Ano, mám ale výhrady.
  - Ne, nejsem spokojen/á.

**11. Pokud jste na otázku č. 10 odpověděli Ne, případně Ano, mám ale výhrady, uveďte důvody proč?** *(Vyberte jednu nebo více odpovědí)*

- Omezená nabídka občerstvení
- Omezená nabídka nápojů
- Vysoké ceny
- Kvalita občerstvení nebo nápojů
- Nepříjemná obsluha
- Nevzhledné prostředí
- Odpověděl/a jsem Ano, naprosto spokojen/á.
- Jiné

**12. Je podle Vás sportovní areál v dostatečně dobrém stavu?** *(Vyberte jednu odpověď)*

- Ano
- Ne

**13. Pokud jste na otázku č. 12 odpověděli Ne, uveďte důvody proč.** *(Vyberte jednu nebo více odpovědí)*

- Málo místa na sezení
- Kvalita prostředí stadionu
- Nevyhovující WC
- Kvalita hrací plochy
- Nedostačující šatny
- Odpověděl/a jsem Ano
- Jiné

**14. Jaký máte názor na plánovanou modernizaci sportovního areálu?** *(Vyberte jednu odpověď)*

- Líbí se mi to.
- Zbytečně rozsáhlé.
- Nedostačující.
- Nelíbí se mi to.
- Nevím o plánované modernizaci.
- Jiné

**15. Je podle Vás fotbalový oddíl dostatečně vybaven tréninkovými pomůckami?** *(Vyberte jednu odpověď)*

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**16. Jak jste spokojeni s kvalitou trenérů a tréninkových jednotek?** *(1/5 = Velmi nespokojený/á, 5/5 = Velmi spokojený/á)*

- 1/5
- 2/5
- 3/5
- 4/5
- 5/5

**17. Navštěvujete internetové stránky nebo profily na sociálních sítích klubů? (Vyberte jednu odpověď)**

- Ano
- Ano, ale jen příležitostně.
- Ne

**18. Využívá podle Vašeho názoru klub dostatečně internet, respektive sociální sítě ke své propagaci a zároveň ke komunikaci s veřejností? (Vyberte jednu nebo více odpovědí)**

- Ano, na webových stránkách se dozvím, vše co potřebuji.
- Ne, klub by mohl být na webových stránkách aktivnější.
- Ano na sociálních sítích se dozvím vše, co potřebuji.
- Ne, klub by mohl být na sociálních sítích aktivnější.
- Jiné

**19. Měli byste zájem podílet se na činnosti jednoho z klubu? (Vyberte jednu nebo více odpovědí)**

- Ano, o pomoc s mládeží (trénování) bych měl/a zájem.
- Ano, o pomoc při pořádání mistrovských utkání bych měl/a zájem.
- Ano, o pomoc v hospodě na hřišti bych měl/a zájem.
- Ne, nemám zájem.
- Jiné

**20. Z níže uvedených možností vyberte ty, jejichž zavedení/zlepšení/obměna by měly pozitivní dopad na Vaše rozhodnutí, zda jít či nejít na stadion. (Vyberte jednu nebo více odpovědí)**

- Vyšší soutěž
  - Modernizace sportovního areálu
  - Doprovodný program
  - Vyšší kvalita restaurace na hřišti
  - Jiné termíny domácích utkání
  - Obměna hudby před utkáním
  - Větší sportovní vyžití
  - Jiné
-

## Příloha č. 2 – Zadání diplomové práce



Univerzita Hradec Králové  
Fakulta informatiky a managementu

### Zadání diplomové práce

**Autor:** Bc. Martin Koška  
**Studium:** I1900305  
**Studijní program:** N0688A140001 Informační management  
**Studijní obor:**

**Název diplomové práce:** Management a marketing fotbalového klubu  
**Název diplomové práce AJ:** Management and marketing of football club

#### Cíl, metody, literatura, předpoklady:

##### Cíl práce:

Cílem práce je charakterizovat současný stav a fungování amatérských fotbalových klubů FK Viktorie Velký Osek a Fotbalová škola Velký Osek v oblasti managementu a marketingu a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení fungování těchto spolupracujících fotbalových klubů.

##### Osnova:

1. Úvod
2. Metodologie a cíl práce
3. Literární rešerše
  1. Sport
  2. Fotbal
  3. Management
  4. Sportovní management
  5. Marketing
  6. Marketing sportu
4. Praktická část
  1. Charakteristika vybraných fotbalových klubů
  2. Management klubů
    1. Personální struktura klubů
  3. Financování klubů
  4. Marketing klubů
    1. Sponzoring
5. Shrnutí výsledků
6. Závěry a doporučení
7. Seznam použité literatury
8. Přílohy

1. Čáslavová, E.: Management sportu. Praha: East West Publishing Company, 2000. ISBN 80-7219-010-5
2. Čáslavová, E.: Management a marketing sportu. Praha: Olympia. 2009. ISBN 978-80-7376-150-9
3. Novotný, J., Nová, J.: Management, marketing a ekonomika sportu. Muni PRESS, 2018. ISBN 978-80-210-8346-2
4. Kotler, P.: Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
5. Armstrong, M.: Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5

**Garantující pracoviště:** Katedra managementu,  
Fakulta informatiky a managementu

**Vedoucí práce:** Ing. Václav Zubr, Ph.D.

**Datum zadání závěrečné práce:** 31.3.2020