

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Management ženského fotbalového klubu FK Ústí nad Labem – ženy, z.s.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Pavλίna Cvrčková

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Olomouc 2020

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila pouze uvedené informační zdroje. Prohlašuji také, že tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzí vloženou do studijního systému IS/STAG.

V Teplicích dne 14.3.2020

.....

Pavλίna Cvrčková

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala lidem, s jejichž pomocí mohla tato bakalářská práce vzniknout. V první řadě děkuji vedoucímu mé práce panu RNDr. Ing. Miroslav Rösslerovi, CSc., MBA za jeho připomínky a cenné rady. Dále děkuji vedení klubu FK Ústí nad Labem - ženy, z.s. za poskytnuté informace o fungování klubu.

Moravská vysoká škola Olomouc
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavlina Cvrčková**
Osobní číslo: **M17089**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Management ženského fotbalového klubu FK Ústí nad
Labem-ženy z.s.**
Téma anglicky: **Management of the Women's Football Club "FK Ústí nad
Labem-ženy z.s."**
Zadávací katedra: **Ústav managementu a marketingu**

Zásady pro vypracování:

Práce bude zpracována ve struktuře:

1. Úvod
2. Teoretická část
3. Metodická část
4. Praktická část
5. Závěr

Jako základní podpora pro vypracování bude sloužit publikace LUDVÍKOVÁ, P. a I. KOVAČIČINOVA Kvalifikační práce na MVŠO, Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2018, 117s.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tisková/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- ČÁSLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- NOVÁ, J., RACEK, O., NOVOTNÝ, J., REKTOŘÍK, J., STRACHOVÁ, M., SEKOT, A., VÁLKOVÁ, H. Management, marketing a ekonomika sportu. 1. vyd. Brno: MUNI PRESS, 2017, 284 s. ISBN 978-80-210-8346-2.
- REKTOŘÍK, J., PIROŽEK, P., NOVÁ, J. Projektový management ve sportu. 1. vyd. Brno: MU, 2015, ISBN 978-80-210-7995-3.
- SEKOT, A. Sociologické problémy sportu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 224 s. ISBN 978-80-247-2562-8.
- SOUČEK, Z., J. MAREK Úspěšné zavádění strategického řízení firmy. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 213 s. ISBN 978-80-247-4008-9.
- ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 172 s. ISBN 80-86419-47-9.

Vedoucí bakalářské práce: **RNDr. Ing. Miroslav RÖSSLER, CSc., MBA**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **24. května 2019**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2020**

Podpis studenta: *Kováčková* Datum: *14. 10. 2019*

Podpis vedoucího práce: *Rössler* Datum: *17. 06. 2019*

Kováčková
Mgr. Irena KOVÁČKOVÁ
prorektorka



Pawliczek
doc. Ing. Adam PÁWLICZEK, Ph.D.
manažer ústavu

V Olomouci dne 19. června 2019

Obsah

ÚVOD.....	8
1 TEORETICKÁ ČÁST	10
1.1 MANAGEMENT	10
1.2 SPORTOVNÍ MANAGEMENT	11
1.3 OSOBA MANAŽERA, JEHO ROLE A ČINNOSTI	11
1.4 OSOBA MANAŽERA, JEHO ROLE V OBLASTI SPORTU	13
1.5 ČINNOSTI MANAŽERA V OBLASTI SPORTU	14
1.6 MANAŽER, LEADER, KOUČ	16
1.7 STRATEGIE A STRATEGICKÝ MANAGEMENT	18
1.8 STRATEGIE A STRATEGICKÝ MANAGEMENT VE SPORTU	20
1.9 FINANCOVÁNÍ SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍ V ČR	22
2 METODICKÁ ČÁST.....	25
2.1 PRAVIDLO SMART A CÍLE SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍ	25
2.2 PEST ANALÝZA	27
2.3 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL (5S)	30
2.4 SWOT ANALÝZA	31
3 PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
3.1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE FK ÚSTÍ NAD LABEM – ŽENY Z.S.	34
3.1.1 Účel, cíle, poslání a strategie klubu	35
3.1.2 Historie klubu	36
3.1.3 Management klubu, struktura a orgány klubu	37
3.1.4 Personální rozložení funkcí v klubu	38
3.2 FINANCE KLUBU	39
3.2.1 Zásady hospodaření	40
3.2.2 Přehled příjmů a výdajů	40
3.3 PEST ANALÝZA KLUBU	41
3.4 PORTEROVA ANALÝZA 5S	44

3.5	SWOT ANALÝZA KLUBU FK ÚSTÍ NAD LABEM – ŽENY, Z.S.	45
3.5.1	Silné a slabé stránky vnitřního prostředí	46
3.5.2	Příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí	49
3.5.3	Výsledek SWOT analýzy	51
3.6	STRATEGICKÉ CÍLE KLUBU A DOPORUČENÍ	52
3.6.1	Formulace cílů FKÚ	52
3.6.2	Návrh strukturalizace organizace a osob, spolupracujících na realizaci cílů	55
3.7	SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ K HLAVNÍM ČINNOSTEM MANAGEMENTU A ČINNOSTI MANAŽERA	57
	ZÁVĚR	59
	LITERATURA A ZDROJE.....	61
	INTERNETOVÉ ZDROJE.....	62
	INTERNÍ ZDROJE KLUBU	64
	SEZNAM ZKRATEK	65
	SEZNAM TABULEK.....	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	ANOTACE	68

ÚVOD

Ženský fotbal zažívá světový boom. Nasvědčují tomu mimo jiné statistiky návštěvnosti mistrovství světa a Evropy z let minulých. V České republice je ženský fotbal stále na okraji pozornosti široké veřejnosti, a to i přesto, že se velikostí své členské základny řadí k největším kolektivním sportům v České republice.

Mezi top české kluby patří dlouhodobě ženské týmy AC Sparta Praha a SK Slavia Praha, které svými rozpočty, podmínkami a servisem pro hráčky několika násobně převyšují český průměr. Ale byť roste sportovní výkonnost, personální zázemí a sportovní servis hráček, tak český ženský fotbal stále čeká na výraznější úspěch v podobě probojování se na „velký turnaj“, včetně úspěchu na klubové scéně, tedy úspěchu v lize mistryň.

Ze sportovního hlediska lze za základní cestu k úspěchu považovat výchovu a kvalitní práci s dívkami již od žákovských kategorií, a to nejen ve výše uvedených nejlepších klubech, ale i v klubech v nižších soutěžích, s nižšími rozpočty, a hlavně diametrálně rozdílnými podmínkami a prostředky. Neprofesionální kluby tvoří více jak devadesát procent členské základny pro výchovu hráček. Z hlediska působnosti samostatných klubů jako takových, spatřuji možnosti a způsoby růstu ve změně přístupů managementu a v samotném nastavení fungování organizace, protože základem pro to, abychom našly nové talenty, je dobře fungující klub jako celek.

Cílem bakalářské práce není řešit sportovní výkonnostní ukazatele, ale zaměřit se na nastavení fungování klubu jako prosperující organizace, která má jasně definované cíle a ví, kam se chce v určeném časovém horizontu posunout. Domnívám se, že chybějící strategie je základní problém všech „malých, nízkorozpočtových“ klubů, které „přežívají“ na bázi jednoletého cyklu s nejistou budoucností. Z tohoto důvodu bude práce zaměřena na práci manažera, management klubu a management klubu z pohledu strategického plánování a strategických cílů. Myslím si, že právě nastavení strategie a dlouhodobého konceptu rozvoje je jedním ze základních prvků vedoucím ke zvyšování celkové, tedy i sportovní úrovně klubu. Dílčími cíli práce je definovat překážky a problémy, které musí kluby v tomto sektoru řešit a zároveň zjistit jaké mají kluby a podobné organizace možnosti svého rozvoje v tomto odvětví.

Pro účely bakalářské práce je zvolen sportovní klub FK Ústí nad Labem – ženy z.s., jejímž jsem členem a v němž se chci aktivně podílet na jeho rozvoji. Je to klub, jenž bude analyzován a na němž bude demonstrována současná situace těchto organizací. Následně budou navrženy změny, které je možné aplikovat pro jejich vlastní rozvoj a tím pádem i rozvoj ženského fotbalu v daném regionu a tím pádem i v dané zemi. Podkladem pro vypracování této práce bude nejen studium odborné literatury, studium interních dokumentů klubu, rozhovory s předsedou klubu a sběr informací, ale i více jak dvacet pět let zkušeností a praxe z tohoto sportovního prostředí.

1 TEORETICKÁ ČÁST

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

1.1 Management

Pojem management dnes zasahuje nejen do našeho pracovního života, ale stal se jeho běžnou součástí i ve většině jeho dalších oblastí. Existuje pro něj velké množství definic a charakteristik. V české terminologii se 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. V podstatě lze managementem 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.“¹

Výše uvedená definice poukazuje na čtyři hlavní, vzájemně propojené části managementu, jež jsou:

- **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.

¹ KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management*, s. 24

- **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.²

Všechny výše uvedené aktivity mohou být více, či méně v rámci managementu a manažerských preferencí upřednostňovány. Vždy jsou však součástí celého procesu řízení a musí být vzájemně propojeny.³

1.2 Sportovní management

V odborné literatuře je sportovní management definován jako: „*Způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň z části akcentují podnikatelsky orientované chování.*“⁴ V této definici se opět objevuje pojem „řízení“. V podstatě je tedy možné říci, že se jedná o způsob řízení, který svou náplní, svými kroky a postupy vychází z typických činností managementu a manažerů, kteří ho aplikují.⁵

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

1.3 Osoba manažera, jeho role a činnosti

Na osobu manažera může být nahlíženo různě. Je to osoba specifická ve svých funkcích, pravomocech, zkušenostech, rolích a činnostech. Manažer je vnímán jako osoba velice schopná, která má vizi. Osoba, která dokáže vést další osoby a namotivovat je k nejvyšším výkonům. V podstatě člověk, který plní nastavené cíle prostřednictvím jiných osob.

² Srov. KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management*, s. 24

³ Srov. KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management*, s. 24

⁴ ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*, s. 18

⁵ Srov. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*, s. 19

Role manažera v organizaci představuje soubor mnoha složitých úloh, funkcí a povinností. Každá role má svá kritéria, znalosti, dovednosti, přístupy a hodnoty. Jednotlivé role jsou popsány níže:

- **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 učení. 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.⁶

1.4 Osoba manažera, jeho role v oblasti sportu

Role sportovního manažera se neliší od rolí klasického managementu. Jsou však členěny a charakterizovány podle specifického prostředí sportu. Sportovní manažer tedy je:

- **Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti** – vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích, specialisté, vyškolení pro sportovní akce. Příprava mistrovství světa, Evropy, příprava olympijských her apod., specialisté pro uplatnění sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu, mezi zdravotně handicapovanými lidmi atd.
- **Manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku**, organizace, členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií apod.
- **Manažeri v podnikatelském sektoru** – výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb, vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního

⁶ Srov. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*, s. 14, 15

náradí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro tělesnou výchovu a sport apod.⁷

1.5 Činnosti manažera v oblasti sportu

Typickými činnostmi, které manažer vykonává, vycházejí z definice managementu. Základními manažerskými funkcemi proto jsou plánování, organizování, výběr a rozmisťování spolupracovníku, jejich vedení a kontrola.⁸

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 – postupy, metody, techniky

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

3) Vytváření organizačních struktur

- Zdokonalování organizační struktury.
- Zdokonalování organizační struktury sportovních klubů.
- Zkvalitňování organizační struktury placených služeb.
- **Příkladem specifické činnosti je transfer hráčů a trenérů.**

4) Výběr, rozmisťování a vedení lidí

- Výběr a rozmisťování lidí při práci ve sportovních spolcích (profesionálové, dobrovolníci) a jejich motivace.

⁷ Srov. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*, s. 25

⁸ Srov. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*, s. 13

- Výběr a rozmisťování 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.**

6) Marketing

- Marketing v oblasti placených služeb.
- Marketing v podnicích vyrábějících zboží.
- Marketingová koncepce sportovních klubů.
- **Příkladem specifické činnosti je problematika ochrany zdraví, pojištění a sociálního zabezpečení.**

7) Finance

- Přehled o aktuálních ekonomických trendech a opatřeních ve státní a podnikové sféře.
- Reflexe v hospodaření spolků a organizací, zvláště jejich základních článků.
- **Příklad specifické činnosti – kontakty a spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi sportovců, trenérů, učitelů apod.**

8) Právo

- Reflexe daňových, živnostenských a dalších zákonů do podmínek organizací.
- Zákony, stanovy a další normy státních a společenských organizací.

9) Komunikace

- Ve vedení lidí ve sportovních organizacích.
- Vyjednávání sponzorských kontaktů.⁹

⁹ NOVÁ Jana a kol., *Management, marketing a ekonomika sportu.* s. 16, 24, 60

Úspěšná realizace základních činností manažera je podmíněna průběžnými manažerskými funkcemi v pozici analytických, rozhodovacích a implementačních činností včetně komunikace. Jak již bylo řečeno v textu výše, manažer je v podstatě člověk, který plní nastavené cíle prostřednictvím jiných osob. Vede, usměrňuje a motivuje kolegy i podřízené. Základem pro jeho práci je však správně formulovaná a nastavená strategie, ze které jeho práce vychází, které se drží a pracuje s ní tak, aby došlo na splnění cílů a mise podniku či sportovního klubu.

1.6 Manažer, leader, kouč

Lidský faktor je nejcennějším kapitálem každého podniku a organizace. Je hybnou silou všech jeho zdrojů a aktivit. V oblasti sportu jsou specifickými zaměstnanci dobrovolníci, kteří vykonávají své funkce bezplatně. Řízení lidských zdrojů je ústředním prvkem systému plánování organizace, ať již operativního, či strategického. Motivování lidských zdrojů je základem pro dosažení cílů a úspěchu organizace.

Pojem manažer je vysvětlen v kapitole 1.3. Pojem leadership je možné definovat jako schopnost vést, kdy se k naučeným dovednostem manažera přidávají i vrozené schopnosti jednotlivce. Leader, vůdce, kouč by měl uplatňovat různé styly vedení, měl by mít schopnost objektivně reagovat na situaci, ve které se nachází, a hlavně vykazovat silné charakterové přednosti.

Ve sportovním prostředí lze všechny činnosti shrnout do hesla FAIR PLAY. Kouč by pak měl být ztělesněním tohoto hesla. V pracovním prostředí se mohou požadované vlastnosti na osobu leadera lišit, ale přívlastky jako čestnost, poctivost, sebedůvěra, ochota, srdečnost, energičnost, laskavost, pokora, skromnost a další jsou neměnné. Leader by měl být ten, kdo udává směr, ten, kdo naslouchá a je schopen povzbuzení. Ten, co ostatní rozvíjí. Z tohoto důvodu je velice důležitým faktorem emoční inteligence. Emoční inteligence je schopnost sebe usměrňování, empatie, motivace, ale i znalost sebe sama. Je možné tyto prvky označit slovem vyžralost. Uplatňované přístupy manažerů jsou vysvětleny v tabulce č. 1.

Tabulka 1 Uplatňované přístupy a styly řízení v pracovním prostředí¹⁰

Styl řízení				
Název	Definice		Název	Definice
Charismatický	Vrozená síla osobnosti, velká inspirační kvalita – „aura“, vizionáři.	X	Necharismatický	Vysoký důraz na znalosti, aplikují tichou nenápadnou kontrolu, čistě analytický přístup.
Demokratický	Povzbuzují k podílení se a angažovanosti.	X	Autokratický	Vnucují své rozhodnutí, postoje a názory, vycházejí z moci svého postavení.
Umožňovatel	Inspiruje svou vizí, podporuje při plnění cílů.	X	Kontrolor	Manipulátor, manipuluje s lidmi, aby získal jejich ochotu vyhovět.
Transformační	Motivují k tomu, aby lidé usilovali o náročnější cíle.	X	Transakční	Nabízejí za ochotu vyhovět peníze, práci a jistotu.

Existují teoretická pravidla, která by měla být nápomocna při vedení lidí. Je nutné si ale uvědomit, že co člověk to originál. Pro motivaci a výchovu je možné použít „shaping“ neboli tvarování lidí pomocí negativního a pozitivního manipulování. Cílem je vychovat si kvalitního a absolutně oddaného pracovníka. Ve sportu často používáno pod pojmem klubismus, tzn. oddanost klubu, víra v jeho kulturu, historii a hrdost na vlastní působení v něm. Zdárným příkladem je Pavel Nedvěd, který působil v klubu Juventus Turín i po jeho pádu do druhé ligy, byť byl tehdy na vrcholu své kariéry, klub přesto neopustil. Vlastní pracovníky si rovněž vychovával například i Tomáš Baťa, zakládal školy, kde formoval učně nejen pracovní, ale i charakterově. To vše ve snaze vštípit studentům již od mládí plnou oddanost firmě. Výsledek byl v obou případech pozitivní. Pavel Nedvěd je dnes Viceprezidentem klubu a Tomáš Baťa vybudoval stabilní a prosperující firmu. Kroky k dosažení vysoké úrovně motivovanosti jsou uvedeny v následujících bodech.

¹⁰ Srov. ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*, s. 28,29

Kroky k dosažení vysoké úrovně motivovanosti:

- 1) Klást dosažitelné cíle.
- 2) Dostatečně vysvětlit, jaká je představa o chování pracovníků při vykonávání práce.
- 3) Dávat zpětnou vazbu.
- 4) Za dosažené výsledky nabídnout přiměřené odměny odpovídající výkonu.
- 5) Důležitost nepeněžních odměn (uznání, pochvala).
- 6) Upozornit na vazbu výkon – odměna.
- 7) Vytvářet pracovní role, které pracovníkům „sedí“, tzn., ve kterých mohou dosáhnout největších cílů a plně využít svůj potenciál a samostatně rozhodovat.
- 8) Nalézt a rozvíjet správné vedoucí, kteří dokáží motivovat a vést.
- 9) Zajistit možnost stálého vzdělávání pro další rozvoj výkonu.
- 10) Ukázat, co dělat, aby bylo dosaženo rozvoje.¹¹

1.7 Strategie a strategický management

Obecně lze pojem strategie definovat jako činnost mimo dohled nepřítele, jako jedinečnou činnost, taktiku, která nás odliší a pozvedne. Chápat ji lze rovněž jako dlouhodobý plán, kterým se podnik řídí, aby dosáhl cílů, které si sám stanovil, či jako sled organizačních kroků a manažerských postupů používaných k jejich dosažení.¹²

„Strategie firmy vyjadřuje její misi, vizi, strategické cíle a strategické operace, tj. aktivity zajišťující naplnění mise, vize a splnění strategických cílů.“¹³

„Strategie podniku je cesta, jak dosáhnout strategických podnikových cílů, taktika označuje operativní opatření, která jsou prováděna v procesu jejich dosažení, a strategickým managementem se rozumějí jednotlivé kroky, které je nutné k tomuto dosažení realizovat.“¹⁴

¹¹ Srov. ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. s. 70

¹² Srov. ZUZÁK Roman, *Strategický management*, s. 27

¹³ SOUČEK, Z., MAREK, J., *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*, s. 25

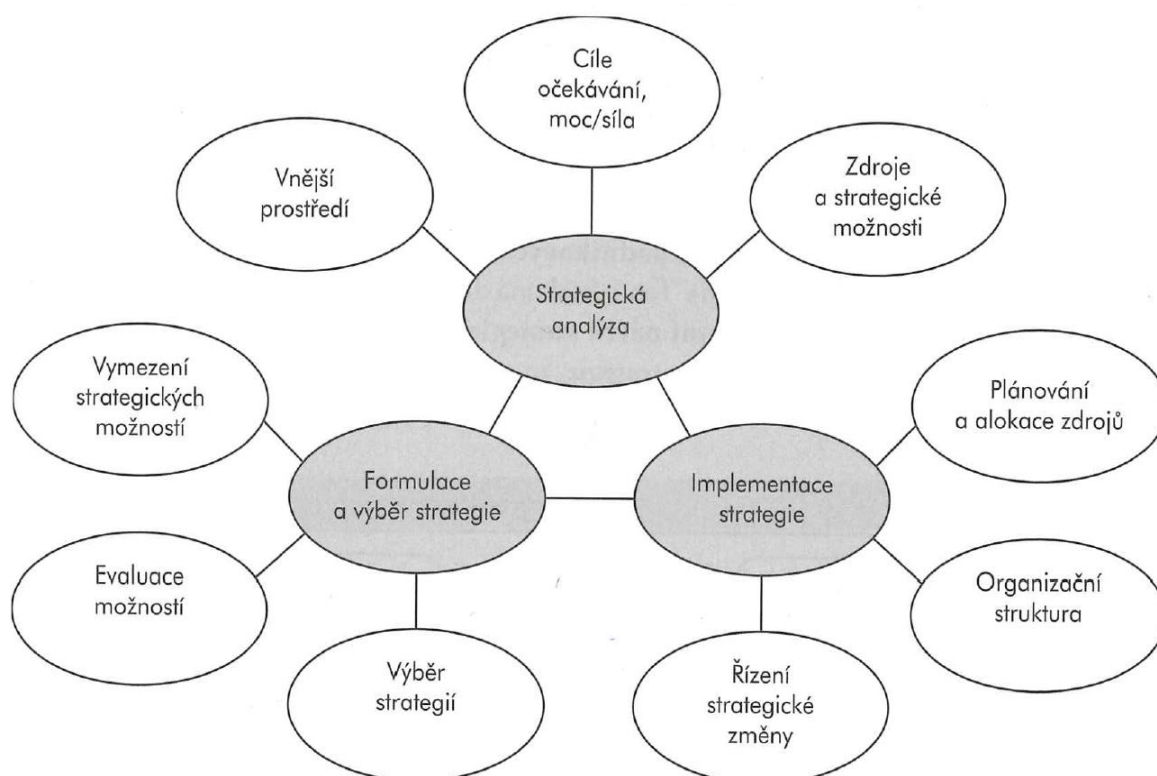
¹⁴ ZUZÁK Roman, *Strategický management*, s. 26

„Strategické plánování je proces, kterým se formulují dlouhodobé strategické cíle a strategie celé společnosti nebo její organizační složky tak, aby se efektivně využily zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu“¹⁵

„Úlohou strategického plánování je pomoci organizaci stanovit a dosáhnout reálných dlouhodobých cílů a získat strategickou konkurenční výhodu v určeném čase.“¹⁶

Z výše uvedených definic od různých autorů je patrné, že jejich společným a stěžejním jmenovatelem je slovo cíl. Stanovení jeho podoby a cesta k jeho dosažení. Strategický management je tedy v první řadě dlouhodobý proces s jasně vymezenými kroky, viz model strategického managementu na obrázku č. 1.

Model strategického managementu



Obrázek 1 Model strategického managementu¹⁷

¹⁵ KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management*, s. 189

¹⁶ KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management*, s. 189

¹⁷ ZUZÁK Roman, *Strategický management*, s 28

1.8 Strategie a strategický management ve sportu

Definice pojmů strategie a strategického managementu se v oblasti sportu od obecných definic nijak neliší. Stále se jedná o dlouhodobý proces a soubor komplexních činností, a to vše za účelem dosažení stanovených cílů organizace. V oblasti strategického managementu neziskové organizace, si klub na úrovni svého vedení klade ty samé otázky jako jakýkoliv jiný podnik či organizace na pozici vrcholového managementu. Tyto otázky jsou definovány v tabulce č. 2.

Tabulka 2 Otázky strategického managementu ve sportovní organizaci¹⁸

Strategická otázka	Nástroj na řešení
Kde se nacházíme?	Analýza pozice v rámci sportovního průmyslu.
Kde můžeme být?	Kreativní zvážení možností rozvoje podpořené analýzou interních a externích faktorů.
Kde chceme být?	Strategická volba na základě analýzy.
Jak se tam dostaneme?	Plánování implementace strategie.
Dostali jsme se do cílového stavu?	Řízení implementace strategie.
Je naše strategická volba stále relevantní ve vztahu k měnícímu se prostředí?	Strategická kontrola, monitoring.

Strategické otázky a nástroje na řešení jsou dále rozšířeny o klíčové oblasti strategického managementu sportovní organizace a jejich etapy:

- 1) Stanovení poslání a určení mise firmy** – v tomto bodě jde o sestavení filosofie firmy, o najetí sjednocujícího pohledu všech vlastníků, vedení a pracovníků na základní záměry budoucí podnikatelské činnosti.
- 2) Analýza současného stavu, silných a slabých stránek podnikatelské činnosti** – tato etapa zahrnuje určení reálné pozice firmy, informace o rozhodujícím podnikatelském

¹⁸ NOVÁ Jana a kol., *Management, marketing a ekonomika sportu*, s. 67

okolí a informace o předpokladech využití dalších případných podnikatelských příležitostí.

- 3) **Rozbor zdrojových možností vývoje a vytvoření specifických podnikatelských předností firmy** – v této etapě dochází k tvůrčímu propojení dřívějších rozborů silných a slabých stránek se zdrojovými předpoklady pro vytvoření určité konkurenční pozice na uvažovaných podnikatelských polích pro určité časové období.
- 4) **Stanovení soustavy cílů podnikatelské strategie** – cíle se vymezují nejen pro organizaci jako celek, ale i pro hlavní obory či organizační jednotky.
- 5) **Formulace scénářů a výběr vhodné podnikatelské strategie** – jedná se o scénáře a strategie jako celku, ale i dílčích diferencovaných strategií autonomních částí firmy
- 6) **Prověření vhodnosti zvolené strategie** ve vazbě na měnící se podmínky podnikatelského okolí.
- 7) **Realizaci strategie** – etapa zahrnuje implementaci a kontrolu strategie s průběžným vyhodnocováním jejího plnění a případné přehodnocování dříve zmíněných etap.¹⁹

Sestavení strategie je proces postupných dílčích kroků, které mají ve své logické návaznosti zajistit celý cyklus od tvorby až k samotné implementaci strategie. Jedná se tedy o teoreticky vymezené specifické etapy. Neméně důležitý je také obsah strategického plánu.

Obsah strategického plánu

- 1) Úvod
- 2) Cíle organizace
- 3) Profil organizace
- 4) Strategické naplňování cílů
- 5) Způsob, jak strukturalizovat sportovní organizaci a osoby, které v ní spolupracují na realizaci plánu
- 6) Financování strategického plánu²⁰

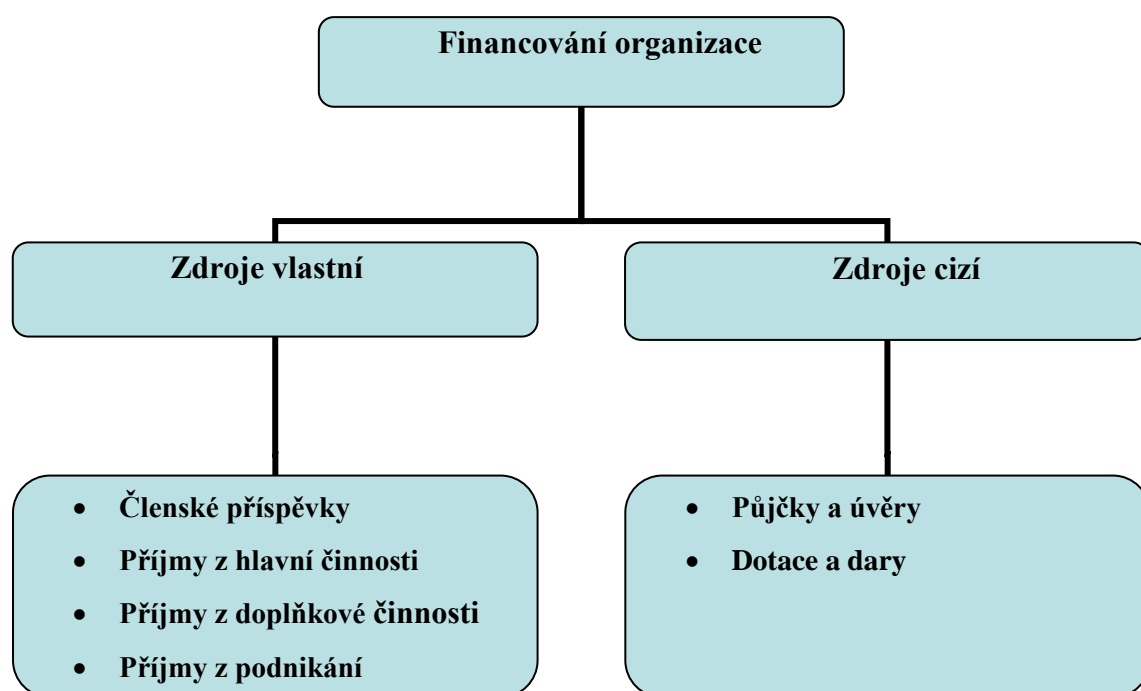
¹⁹ Srov. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*, s. 35

²⁰ Srov. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*, s. 52

1.9 Financování sportovních organizací v ČR

Spolky mají rozmanité možnosti získávání zdrojů financování své činnosti. Struktura příjmů pak záleží na konkrétním druhu sportovní činnosti, kterou se zabývá. Obecné rozdělení příjmů klubů znázorňuje obrázek č. 2 Členění financování organizací.

Členění financování organizací



Obrázek 2 Členění financování ²¹

Vlastní zdroje

Vlastní zdroje jsou tím nejdůležitějším příjmem klubu, protože je mohou přímým způsobem ovlivňovat, rozhodovat o nich a využívat je podle vlastního uvážení. Je možné z nich tvořit finanční rezervu do budoucích let, ať už na konkrétní činnosti nebo obecně pro finanční jistotu klubu. **K těmto zdrojům řadíme:** členské příspěvky, příjmy z hlavní činnosti, příjmy z doplňkové činnosti a příjmy z podnikání.

²¹ Srov. Kolektiv autorů, *Manuální řízení sportovního klubu*, s. 26

- **Členské příspěvky** – povinnost platit členský příspěvek vyplývá ze stanov klubu. O jeho výši musí rozhodnout příslušný orgán. Členské příspěvky jsou podle ZDP § 19 odst. 1 osvobozeny od daně z příjmů, pokud jejich placení vyplývá ze stanov. O výši příspěvku musí vždy existovat nějaký záznam, nejčastěji usnesení příslušného orgánu klubu. Členskými příspěvky každý člen prokazuje svou příslušnost ke klubu²².
- **Příjmy z doplňkové činnosti** – příjmy plynoucí z vlastnictví klubu, z vlastnictví různého majetku, tzn. příjmy z pronájmu sportovišť, pozemků, vybavení apod. Dalšími příjmy mohou být reklamy podnikatelů, spolupráce s obcemi při pořádání společenských akcí apod.
- **Příjmy z podnikání** – jedná se o aktivity, které jsou provozovány cílevědomě za účelem zisku, na jméno klubu a vlastní riziko. Pro jejich výkon platí jediné pravidlo. Tím je, že je nutné respektovat příslušné právní předpisy, získat živnostenský list a postupovat podle zákona.²³

Zdroje cizí

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:** příspěvky ze zdrojů Evropské unie, dotace ze státního rozpočtu, dotace (příspěvky) od územních samospráv, dary firem, individuální dárcovství. Každý z těchto zdrojů má svoje specifika a podmínky, za kterých je možné finanční prostředky získat. Cizí zdroje je možné získat také jednoduše sjednáním půjčky či úvěru. Poskytovatelem půjčky mohou být například banky, ale i vlastní členové.

- **Příspěvky ze zdrojů Evropské unie** – jde např. o prostředky ze strukturálních fondů prostřednictvím regionálních operačních programů v jednotlivých oblastech. Ty jsou většinou vyhlašovány regionálními radami. Jde o velké investiční programy, které mohou využít velké organizace. Mezi další zdroje patří jednotlivé programy vyhlašované např. místními akčními skupinami. Především v pohraničních oblastech

²² Srov. REKTOŘÍK, Jaroslav, Petr PIROŽEK a Jana NOVÁ. *Projektový management ve sportu: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 18

²³ Srov. Kolektiv autorů, *Manuální řízení sportovního klubu*, s. 26-29

bývají vypisovány programy tzv. příhraniční spolupráce, do kterých se sportovní kluby mohou hlásit.

- **Dotace ze státního rozpočtu** – jedná se o finanční prostředky získané přímo ze státního rozpočtu. Druhou formou, jak získat dotace ze státního rozpočtu, je prostřednictvím střešních sportovních organizací (např. ČUS, ČOS). Kluby v tomto případě poskytnou své střešní organizaci podklady, ta zpracuje žádost na projekt a podá ji ministerstvu. Po přidělení finančních prostředků rozhodne střešní organizace o rozdělení dotací na jednotlivé žadatele. Takto poskytované finanční zdroje již pro konečného příjemce (klub) nejsou z právního hlediska dotacemi, protože jsou ministerstvem poskytovány jinému příjemci.
- **Dotace (příspěvky) od územních samospráv** – významný finanční zdroj klubu. Většinou mají místní charakter, a tak mohou být cíleně zaměřeny na regionální priority. Jejich nevýhodou je rozdílnost (z hlediska výše i účelu) v jednotlivých regionech v ČR. Většina územních samospráv má zpracovány grantové programy, které jsou zveřejňovány na jejich webových stránkách. Na druhé straně stojí kluby v malých obcích, které získají příspěvek většinou na základě osobního jednání s představiteli obcí.
- **Dary firem** – častý zdroj příjmů klubů. Klíčové pro získání těchto finančních prostředků bývají osobní kontakty a možnost oslovit klíčové (rozhodující) osoby. V některých případech je jednodušší získat dar hmotný než finanční.
- **Individuální dárcovství** – tato forma získávání zdrojů je v praxi velmi častá. Jeho nevýhodou je, že bývá příležitostná, náhodná a nedá se plánovat. Většinou nejde o významnější položku příjmů rozpočtů. Individuální dárcovství je založeno na aktivním přístupu klubů.²⁴ Rovněž je možné žádat o finanční pomoc prostřednictvím nabídky projektů od firem a společností.²⁵

²⁴ Srov. Kolektiv autorů, *Manuální řízení sportovního klubu*, s. 26-29

²⁵ Srov. REKTOŘÍK, Jaroslav, Petr PIROŽEK a Jana NOVÁ. *Projektový management ve sportu: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 18

2 METODICKÁ ČÁST

Metodická část bakalářské práce je zaměřena na specifikaci teoretických postupů a metod, či podpůrných témat, které povedou k dosažení stanovených cílů praktické části bakalářské práce. Použity jsou metody sběru dat a analýzy těchto dat. Tématy následujících kapitol jsou analýzy PEST, Porterova analýza konkurence a SWOT analýza. Vysvětleno bude také pravidlo SMART a členění cílů klubu.

2.1 Pravidlo SMART a cíle sportovních organizací

Stanovené cíle organizace musí být specifikovány dle pravidla SMART. Tento pojem je složením slov Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Trackable.

- **Specific** = specifický v množství, kvalitě a čase. Roman Zuzák tento bod ve své knize „Strategický management“ definuje slovem Stimulating, což znamená stimulovat všechny aktéry k dosažení cílů prostřednictvím předem určeného systému odměňování.
- **Measurable** = měřitelný, tzn. je stanovena jednotka měření.
- **Agreed** = akceptovatelný neboli přijatelný nejen pro manažera, ale především pro pracovníky, kteří mají největší vliv na dosažení cílů.
- **Realistic** = reálný, reálně dosažitelný. Cíl musí být splnitelný s ohledem na stav okolí i organizace.
- **Trackable** = sledovatelný, tzn. je možno sledovat jeho postupné plnění. Zároveň by měl být stanoven časový horizont splnění cílů²⁶

Každý úkol, který byl zadán by měl být verifikovatelný neboli ověřitelný. Mezi cíli organizací nejsou velké rozdíly, ale výše cílů je přímo úměrně závislá na finanční síle klubu a jeho možnostech rozvoje.²⁷ Cíle je možné dělit z různých hledisek. Jedním z nich je hledisko časové. V tomto případě dělíme cíle na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Dlouhodobé neboli strategické cíle jsou zpravidla v rozsahu tří až pěti let, ale toto rozmezí se

²⁶ Srov. KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management*, s. 102

²⁷ Srov. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*, s. 89

může v různých publikacích lišit. Střednědobé cíle jsou cíle v rozsahu jednoho až tří let. Můžeme je také nazývat cíli taktickými. Krátkodobým cílem jsou definovány operativní činnosti organizace v rozsahu konání do jednoho roku. Ve sportovním prostředí jsou cíle děleny z pohledu oblastí působnosti organizace na ekonomické, sportovní a sociální. Bližší specifikace je vysvětlena níže.

Cíle klubů:

- 1) **Ekonomické** – tyto cíle klubů jsou zaměřeny na tvorbu finančních zdrojů, které zajistí stabilní chod organizace a zabezpečí materiálové vybavení organizace, případně investice. Příklady cílů jsou uvedeny v tabulce č. 3. Ekonomické cíle.

Tabulka 3 Ekonomické cíle²⁸

Dlouhodobé cíle (3-5 let)	Střednědobé cíle (1-3 roky)	Krátkodobé cíle (do 1 roku)
Úspěšné vedení sportovního klubu	Zlepšení řízení klubu	Získávání nových kvalifikovaných pracovníků
	Zlepšení finanční situace	Přerozdělování finančních prostředků dle cílů
	Zlepšení image klubu	Posílení reklamy

- 2) **Sportovní** – sportovní cíle jsou spojeny především se zviditelněním organizace. Organizace stanovuje své cíle plánováním úspěchů dle umístění týmů v soutěžích, zvyšováním sportovní úrovně, stabilizací a rozšířením své členské základny. Příklady cílů dle časového hlediska, viz tabulka č. 4. Sportovní cíle.

Tabulka 4 Sportovní cíle²⁹

Dlouhodobé cíle (3-5 let)	Střednědobé cíle (1-3 roky)	Krátkodobé cíle (do 1 roku)
Podpora zdraví	Podpora volného času a sportu pro všechny	Motivace k provádění sportovní činnosti

²⁸ Srov. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*, s. 89

²⁹ Srov. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*, s. 89

Seberealizace	Podpora talentů	Cílevědomé vyhledávání talentů
Radost z pohybu a hry	Zlepšení kvality tréninků a cvičení	Vzdělávání trenérů

- 3) **Sociální** – sociální cíle jsou spojeny především s působením organizace na veřejnost, působením na vlastní členy, jejich socializaci a vytváření pozitivní atmosféry. Příklady sociálních cílů jsou uvedeny v tabulce č. 5. Sociální cíle.

Tabulka 5 Sociální cíle³⁰

Dlouhodobé cíle (3-5 let)	Střednědobé cíle (1-3 roky)	Krátkodobé cíle (do 1 roku)
Podpora příslušnosti ke klubu, spokojenost jeho členů	Podpora poskytování společenských forem	Zohlednění mezilidských vztahů
	Hledání nových společenských forem	Dotazování členů
	Povzbuzování atmosféry porozumění	Spolupůsobení při vytváření cílů klubu

2.2 PEST analýza

„Analýza PEST vychází z bližší specifikace skutečností důležitých pro vývoj vnějšího prostředí organizace a posuzuje se při ní, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se odhaduje, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšuje či snižuje jejich důležitost.“³¹ Analýza PEST je analýza globálního prostředí. Její název je složením prvních písmen anglických názvů jednotlivých segmentů, kterými se analýza zabývá. Každý ze segmentů řeší z pohledu podniku všeobecně tyto faktorky:³²

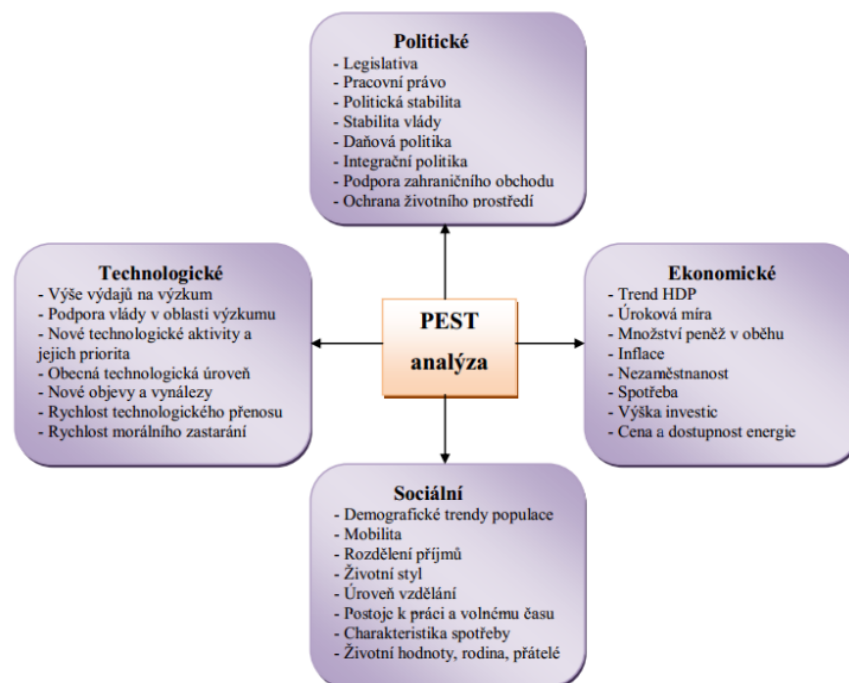
³⁰ Srov. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*, s. 89

³¹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 537

³² Srov. ZUZÁK Roman, *Strategický management*, s. 72

- **Politické** – vládoucí strany a jejich opozice, politická stabilita v zemi a na světě, národnostní menšiny a jejich rozložení, podpora zahraničního obchodu, aktivity a úroveň v podnikání, kultura, mezinárodní dohody a vztahy, předpokládané změny, korupce, vymahatelnost práva.
- **Ekonomické** – výše hrubého národního produktu na obyvatele, úroveň zaměstnanosti, vývoj inflace, stabilita měny a měnových kurzů, vyrovnanost státního rozpočtu a jeho struktura, vývoj výše zdanění a úroků, vývoj reálných příjmů obyvatele, míra zadluženosti státu.
- **Sociální** – demografický vývoj (velikost populace, změny v populaci, stárnutí obyvatelstva apod.), životní úroveň obyvatelstva, struktura životních nákladů domácností a jednotlivců, úroveň systému sociálního zabezpečení, úroveň školství a zdravotnictví, životní styl obyvatelstva.
- **Technologické** – technická úroveň v odvětvích, tempo změn v technologiích, rychlost morálního zastarávání technologií, vládní podpora výzkumu, náklady na přírodní zdroje a jejich dostupnost.³³

Model PEST analýzy je znázorněn na obrázku č. 3



Obrázek 3 Pest analýza³⁴

³³ Srov. ZUZÁK Roman, *Strategický management*, s. 72

³⁴ Srov. KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management*, s. 200

Ve sportovním prostředí PEST analýza řeší jednotlivé faktory z jiného úhlu pohledu. Je možné je chápat takto:

Příklad:

- **Politické faktory** – současná a budoucí vládní politika v oblasti sportu, zaměření politiky sportu na sociální začlenění a zdravotní výhody sportu, podpora participace ve sportu, zlepšení výkonnosti ve sportu na mezinárodní úrovni, ambice uspořádat masovou sportovní událost, rozvoj sportu pro zabezpečení cílů sociální politiky a pro zvýšení sportovních výkonů, strategie rozvoje sportu na krajské, městské a obecní úrovni podle zákona o sportu, podpora školních sportovních klubů, zvýšení role škol v rozvoji sportu v rámci i nad rámec školních osnov, podpora práce profesionálů ve „sportovním rozvoji“.
- **Ekonomické faktory** – úroveň domácí a zahraniční ekonomiky a její trendy, národní ekonomická stabilita, výše všeobecného zdanění, zdanění specifických produktů/služeb, problémy sezónnosti a tržních cyklů, specifické tržní a distribuční faktory sportovního průmyslu, úrokové a měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, trendy investic do sportu (zvýšení, snížení), podpora významných investic do sportu a sportovní infrastruktury, obligatorní financování sportu na krajské, městské a obecní úrovni na základě strategických plánů.
- **Sociální faktory** – trendy životního stylu, sociální problémy a trendy jako „neaktivní trávení volného času“, sedavé zaměstnání a sedavý způsob cestování, to vše přispívá k méně aktivní společnosti. Tyto problémy jsou řešeny na politické úrovni a vyvolávají i zájem médií – příležitost ke kampani za zvýšení fyzické aktivity na místní úrovni.
- **Technologické faktory** – pokroky v technologii, které mají za následek více sedavého trávení volného času. Exploze internetu a sociálních médií poskytuje příležitost, aby informace byly neustále k dispozici a přístupné, aby mohly podporovat sportovní aktivity a iniciativy.³⁵

³⁵ Srov. NOVÁ Jana a kol., *Management, marketing a ekonomika sportu* s. 70

2.3 Porterův model pěti sil (5S)

Porterův model pěti sil je analýzou vnějšího prostředí. Management tuto analýzu využívá jako nástroj k určení konkurenčního prostředí a atraktivity prostředí. Model 5S je zobrazen na obrázku č. 4.



Obrázek 4 Porterův model pěti sil³⁶

Ve sportovním prostředí má Porterova analýza svá specifika a limity, které vyplývají z charakteristiky sportu a různorodosti sportovních organizací a produktů, kdy síla nejen odběratele je ovlivněna iracionální vášní pro sport.

Na sportovním prostředí je analýza 5S modifikována a vysvětlena takto:

- **Zákazníci (odběratelé)** – jsou silní ve srovnání s firmami v odvětví, protože je pro ně snadné přejít k jinému dodavateli. V ligách existují tři druhy zákazníků: fanoušci, média, sponzoři, z nichž každý má odlišnou sílu a zájem.
- **Hráči jako hlavní dodavatelé klubu** – rozsah a síla hráče závisí na faktorech, jako jsou zájem od dalších klubů, výkonnost hráče, stav volnosti hráče a jeho popularita.

³⁶ STŘELEČ Jiří. Porterův model konkurenčních sil *Vlastnicesta.cz* [online]. 23.4.2012 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

- **Substituční produkty** – náhradní produkty silně ovlivňující dynamiku profesionálních lig. Návštěvníci zápasů mohou mít zájem se příležitostně pobavit, na rozdíl od skalních fanoušků, kteří mají vybudovaný velmi silný vztah ke klubu. Substitučním produktem jsou veškerá zařízení pro volný čas a zábavu.
- **Nová konkurence** – noví účastníci ligy, kteří do ní vstupují pouze po splnění sportovních kritérií. Ve sportu se nejedná o vstup konkurence, ale o klub, který dotváří ligu, v jejímž rámci kluby soupeří i spolupracují.³⁷

2.4 SWOT analýza

Analýza SWOT je analýzou vnitřního a vnějšího prostředí organizace. Zkratka SWOT je odvozena od anglických názvů: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Jednotlivá slova či písmena označují čtyři kvadranty matice, které jsou děleny dvěma hledisky, na pozitivní a negativní zjištění a na vnitřní a vnější prostředí, viz obrázek č 5. SWOT analýza.³⁸

Strengths Silné stránky vnitřního prostředí	Weaknesses Slabé stránky vnitřního prostředí
Opportunities Příležitosti z vnějšího prostředí	Threats Hrozby z vnějšího prostředí

Obrázek 5 SWOT analýza (vlastní zpracování)

Vnitřní prostředí je organizace schopna ovlivnit a rozhodovat o něm. Naopak vnější prostředí organizace přímo ovlivnit nemůže. Silné stránky jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Slabé stránky jsou naopak negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo

³⁷ Srov. NOVÁ Jana a kol., *Management, marketing a ekonomika sportu* s. 74

³⁸ Srov. ČEVELOVÁ, Magdalena. SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit. *Cevelova.cz* [online].

7. 4. 2011

potenciálním výstupem organizace. Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupem organizace.³⁹

Příklad SWOT analýzy ze sportovního prostředí

<p>Silné stránky vnitřního prostředí</p> <ul style="list-style-type: none"> • Silné finanční zázemí • Dobrá image klubu • Systematické vzdělávání a rozvoj • Silná fanouškovská základna 	<p>Slabé stránky vnitřního prostředí</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neúčinná správa a postupy hospodaření • Slabá sponzorská podpora • Nerovinné vztahy s orgány místní správy
<p>Příležitosti z vnějšího prostředí</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategická aliance s jinými organizacemi včetně podnikatelů a vládních orgánů • Aktuální místo s potenciálem pro zvýšení příjmů • Pozitivní vliv elitních sportovců na popularitu sportů 	<p>Hrozby z vnějšího prostředí</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rostoucí náklady a inflace • Změna vládnoucích struktur • Pokles sponzorské podpory • Nedostatek grantových příležitostí

Obrázek 6 Příklad SWOT analýzy sportovního prostředí⁴⁰

Po vypracování analýzy dojde k obodování všech kvadrantů a k určení jejich váhy pro klub. Výsledná matice pak určí směr a způsob realizace strategie. Pravidla pro vyhodnocování budou určena tak, že součet všech přiřazených vah musí vždy dosahovat hodnoty jedna. Hodnocení jednotlivých bodů bude určeno na stupnici 1-5, toto bodování bude platit pro silné stránky a příležitosti klubu, kdy nejvyšším kladným pozitivně vnímaným ohodnocením bude

³⁹ Srov. KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management* s. 214

⁴⁰ Srov. NOVÁ Jana a kol., *Management, marketing a ekonomika sportu*, s. 77

číslo 5. U hrozeb a slabých stránek bude rovněž využita stupnice 1-5, ale v tomto případě v záporných hodnotách. To znamená bodování na stupnici -1 až -5, kdy hodnota -1 označuje nejnižší míru spokojenosti a hodnota -5 naopak nejvyšší. Následně budou výsledky vyneseny do grafu, dle kterého bude možné určit, jakým směrem by se měla organizace orientovat ve své strategii. Typy strategií znázorňuje matice na obrázku č. 7 Strategie vycházející se SWOT analýzy.

	Opportunities Příležitosti	Threats Hrozby
Strengths Silné stránky	SO	ST
Weaknesses Slabé stránky	WO	WT

Obrázek 7 Strategie vycházející ze SWOT analýzy⁴¹

Definice strategií je:

- **Strategie SO** – zaměřena na využití příležitostí vnějšího prostředí prostřednictvím silných stránek organizace. Uváděno také jako strategie MAX-MAX.
- **Strategie WO** – zaměřena na odstranění slabých stránek nebo získání slabých stránek k využití příležitostí neboli odstranění slabin pro vznik či maximalizaci nových příležitostí. Uváděno také jako strategie MIN-MAX.
- **Strategie ST** – zaměřena na využití silných stránek k eliminaci hrozeb z vnějšího prostředí. Uváděno také jako strategie MAX-MIN.
- **Strategie WT** – spočívá v eliminaci slabých stránek a hrozeb z vnějšího prostředí. Uváděno také jako strategie MIN-MIN.⁴²

⁴¹ Srov. ZUZÁK Roman, *Strategický management*, s. 128

⁴² Srov. ZUZÁK Roman, *Strategický management*, s. 128

3 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části je představen klub FK Ústí nad Labem – ženy, z.s., na němž je demonstrována situace managementu organizace. Dále jsou vyhotoveny analýzy PEST z pohledu makroprostředí, konkurenční analýza 5S dle Portera a analýza SWOT, jako souhrnná analýza organizace. Následně je dle výsledků analýz určen strategický směr organizace, jsou definovány cíle a vyhotoven návrh možných změn, neboli je sestaven strategický plán organizace.

3.1 Charakteristika organizace FK Ústí nad Labem – ženy z.s.

Jak už název napovídá, jedná se o zapsaný spolek dívčího fotbalového klubu působícího na severu Čech pod hlavičkou Fotbalového klubu Ústí nad Labem a.s. Klub funguje v rámci Fotbalové asociace České republiky (FAČR). Spolek je samostatnou právnickou osobou založenou dle Občanského zákoníku, zákona č. 89/2012 Sb. - Pododdíl 2 – Spolek.⁴³



Obrázek 8 Oficiální logo klubu⁴⁴

⁴³ Občanský zákoník (nový). *Mesec.cz* [online]. [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/zakony/obcansky-zakonik-2014/f4579517/>

⁴⁴ Logo klubu. *Fkusti.cz* [online]. 2011 [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <http://www.fkusti.cz/logo-klubu/78/78/0>

3.1.1 Účel, cíle, poslání a strategie klubu

„Hlavním cílem zapsaného spolku (dále jen „spolku“) je klást důraz na harmonický rozvoj osobnosti svých členů, zejména dětí, mládeže a žen po stránce tělesné, estetické, duchovní i mravní. Cílevědomě vychovávat své členy k dodržování kázně, humanismu, demokracii, ke vztahu k přírodě, k péči o kulturní hodnoty a životní prostředí a ke stylu fair play.“⁴⁵

Základním posláním spolku je:

- a) organizovat a podporovat tělovýchovu dětí, mládeže a žen,*
- b) zajišťovat, organizovat a odborně zastřešovat tréninkový proces jednotlivých družstev dětí, mládeže a žen,*
- c) organizovat výchovu a vzdělávání fotbalové mládeže a žen,*
- d) organizovat kulturní a společenskou činnost,*
- e) spolupracovat s dalšími sdruženími občanů, se samostatnými orgány měst a obcí Podkrušnohoří a jinými právníckými a fyzickými osobami,*
- f) zajišťovat propagační a publikační činnost.“⁴⁶*

Současná strategie

V současnosti nemá klub vypracovanou žádnou oficiální dlouhodobou strategii o tom, jak plnit své poslání. Veškeré úkony probíhají na bázi operativního rozhodování, krátkodobého plánování nebo na bázi hašení aktuálních problémů pro zajištění chodu klubu. Vizi rozvoje sice výkonný výbor má, ale bez důsledného stanovení strategických kroků, rozdělení rolí a následné kontroly nikdy nedojde k realizaci ani těch nejlepších myšlenek. Cíle spolku jsou definovány ve stanovách od samotného vzniku organizace. Lze je vnímat více jako účel, či poslání spolku. Všechny výše uvedené skutečnosti je možné považovat za

⁴⁵ FK Ústí nad Labem – ženy z.s. *Justice.cz* [online]. [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39229361&subjektId=770966&spis=580655>

⁴⁶ FK Ústí nad Labem – ženy z.s. *Justice.cz* [online]. [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39229361&subjektId=770966&spis=580655>

existující příčiny problémů vznikajících uvnitř klubu. Dále se klub dlouhodobě potýká s postupným odlivem hráček A-týmu a s tím spojeným poklesem sportovní výkonnosti. V juniorských kategoriích se sice základna mírně rozšiřuje, ale zde je sportovní výkonnost na nízké úrovni. Klubu chybí dlouhodobý marketingový plán. I když se prezentuje na sociálních sítích, má své internetové stránky, pořádá i jednu ročně náborovou akci, povědomí o klubu zůstává daleko za očekáváním. Následující analýzy by měly odhalit a blíže specifikovat skryté i jasně čitelné problémy klubu a současně určit pozitivní stránky klubu včetně výhod, které mohou dopomoci k rozvoji organizace.

3.1.2 Historie klubu

Vznik spolku je datován do června roku 2007. Klub byl zapsán pod hlavičkou Spartaku Telnice. Jeho zakladatelem byl pan Radim Jankovský, který s sebou přivedl několik hráček z Teplic, kde dříve působil jako trenér. Do nově vzniklého týmu se připojily hráčky z tamního klubu Pokratic, který ukončil činnost. V tomto složení žensktvo fungovalo až do roku 2011, následně se, ale přejmenovalo na nově vzniklý klub AC Uragán Ústí nad Labem. V roce 2014 se klub spojil s dalším ústeckým klubem LFC Ústí nad Labem. Rokem 2015 začala nová éra klubu, když došlo k dohodě s FK Ústí nad Labem a tým začal působit pod tímto názvem.⁴⁷

V současnosti má spolek zapsaných 94⁴⁸ členů. Z tohoto počtu je vedeno 74⁴⁹ osob jako hráček. Skutečně aktivních jich je ale zhruba pouze jedna polovina. Aktuálně vykonává činnost tým žen, který jak již bylo zmíněno, hraje Českou fotbalovou ligu žen (ČFLŽ), tým Juniorek, který působí ve druhé lize dorostenek a tým přípravky, který byl přihlášen do soutěže mladších přípravek OFS (Okresní fotbalový svaz) mezi chlapce.

⁴⁷ Srov. O klubu. *Fkustinadlabemzeny.sklub.cz* [online]. [cit. 2020-01-20]. Dostupné z:

<http://fkustinadlabemzeny.sklub.cz/o-klubu/>

⁴⁸ Databáze členů. *Is.fotbal.cz* [online]. [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: <https://is.fotbal.cz/clenove/databaze-clenu.aspx>

⁴⁹ Databáze hráček. *Is.fotbal.cz* [online]. [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: <https://is.fotbal.cz/clenove/databaze-clenu.aspx>

3.1.3 Management klubu, struktura a orgány klubu

Hlavními orgány spolku jsou členská schůze a výbor. Členská schůze je složena ze všech členů spolku a je nejvyšším orgánem spolku.

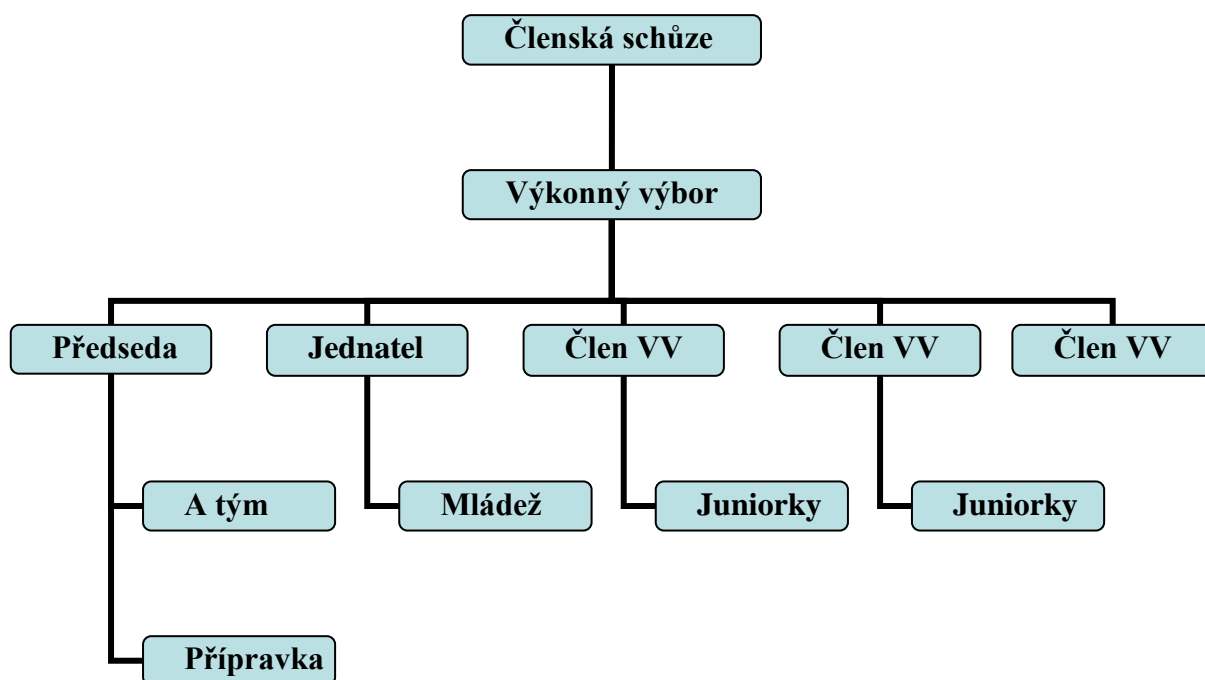
„Do působnosti členské schůze náleží:

- *Rozhodování o změně stanov.*
- *Volba a odvolávání výboru (složeno z předsedy, jednatele a tří členů výboru).*
- *Rozhoduje se o vyloučení člena spolku.*
- *Schvaluje a projednává zprávu o činnosti spolku a účetní závěrku za uplynulý rok.*
- *Schvaluje rozpočet na příští rok.*
- *Rozhoduje o plánu činnosti a hlavních směrech činnosti spolku.*
- *Rozhoduje o členských příspěvcích a dalších příspěvcích člena spolku.*
- *Rozhoduje o převzetí ručitelských závazků a o poskytování či převzetí půjček a úvěrů.*
- *Rozhoduje o zániku spolku.*
- *Rozhoduje o dalších skutečnostech, které si členská schůze vyhradí k rozhodování.*“⁵⁰

*„Statutárním orgánem spolku je výkonný výbor spolku, který má pět členů a je složen z předsedy, jednatele a tří členů výboru. Za výbor jedná navenek předseda výboru, nebo výborem písemně pověřený člen výboru. Je-li pro právní jednání zapotřebí písemná forma, je nezbytný podpis předsedy. Funkční období členů výboru je čtyři roky.“*⁵¹ Současná řídicí struktura klubu je znázorněna na obrázku č. 9.

⁵⁰ FK Ústí nad Labem – ženy z.s. *Justice.cz* [online]. [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39229361&subjektId=770966&spis=580655>

⁵¹ FK Ústí nad Labem – ženy z.s. *Justice.cz* [online]. [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39229361&subjektId=770966&spis=580655>



Obrázek 9 Současná řídicí struktura klubu (vlastní zpracování)

Úkolem organizování a organizační struktury ve sportovních klubech je vytvářet prostředí pro efektivní naplňování a realizaci jejich cílů.

3.1.4 Personální rozložení funkcí v klubu

Vedením klubu je pověřen Výkonný výbor. Podle stanov je Výkonný výbor složen z pěti členů. V rámci chodu klubu musí být v současnosti zajištěny tyto funkce a posty: **předseda klubu, jednatel klubu, tři členové výkonného výboru, trenér A-týmu, dva trenéři juniorské kategorie, vedoucí juniorské kategorie, trenér a vedoucí přípravky**. Chod klubu tak zajišťuje v prolínajících se funkcích celkem osm 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 A-týmu žen. Je tedy zároveň manažerem na úrovni vedení sportovní činnosti.

- **Jednatel** – má hlasovací právo ve výkonném výboru. Jedná jménem klubu. Konkrétní činnosti z této oblasti pro jeho funkci ale nejsou definovány. Zároveň plní funkci šéftrenéra mládeže, jehož hlavní náplní je zajistit metodické vedení tréninkové činnosti a s tím spojený sportovní růst.
- **Člen výkonného výboru** – má hlasovací právo ve výkonném výboru. Současně plní funkci trenéra a vedoucího týmu juniorek, jeho úkolem je zabezpečit fungování juniorského týmu po stránce sportovní i organizační.
- **Člen výkonného výboru** – má hlasovací právo ve výkonném výboru. Současně plní funkci druhého trenéra týmu juniorek. Úkolem je zabezpečit fungování juniorského týmu po stránce sportovní i organizační.
- **Člen výkonného výboru** – má hlasovací právo ve výkonném výboru.
- **Trenér mladších zákyň** – není členem výkonného výboru. Jeho úkolem je zabezpečit fungování juniorského týmu po stránce sportovní.
- **Vedoucí týmu mladších zákyň** – není členem výkonného výboru. Jeho úkolem je zabezpečit fungování juniorského týmu po stránce organizační.
- **Členové spolku** – hráčky a ostatní členové.

3.2 Finance klubu

Financování klubu je stěžejní pro jeho fungování a případný rozvoj. Klub svou činnost financuje ze zdrojů vlastních i cizích. Mezi vlastní zdroje patří měsíční příspěvky placené hráčkami, případně finance z prodeje, tzv. výchovné hráček. Klub nemá k dispozici žádné další možnosti získávání vlastních zdrojů například z pronájmů nebo vedlejší činnosti. Jedinou možností pro umístění reklamy jsou dresy hráček. Z cizích zdrojů využívá klub především finančních prostředků z dotačních programů, případně sponzorských darů. Hlavními dotačními partnery klubu jsou Město Ústí nad Labem, MŠMT, Ústecký kraj, FAČR.

Náklady jsou strukturovány na platby za využívání tréninkových a hracích ploch, dopravné 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. Rozložení finančních toků je uvedeno v tabulce č. 6 a 7.

3.2.1 Zásady hospodaření

Jakým způsobem má klub hospodařit s finančními prostředky, je přímo definováno ve stanovách klubu:

- 1) „Zásady hospodaření se řídí obecně závaznými právními předpisy. Za hospodaření spolku odpovídá předseda, hospodařící podle plánu schváleného členskou schůzí.
- 2) Příjmy spolku tvoří vstupní příspěvky, členské příspěvky, dotace, dary, granty, odkazy.
- 3) Prostředky spolku jsou používány na krytí administrativně správních výdajů, služeb trenérů mládeže a realizačních týmů a dále ke hrazení služeb, prací a nákupu sportovního materiálu k naplňování cílů spolku, uvedených v těchto stanovách. Spolek odpovídá za závazky celým svým majetkem. Členové spolku neručí za závazky spolku.“⁵²

3.2.2 Přehled příjmů a výdajů

V tabulkách č. 6. Přehled a struktura příjmů za rok 2017, 2018 a č. 7. Přehled a struktura výdajů za rok 2017, 2018 je znázorněna výše příjmů a výdajů klubu za roky 2017, 2018. Data za rok 2019 nejsou před dokončením bakalářské práce k dispozici. Cílem přehledu je odhalit strukturu příjmů a výdajů a pomoci při plánování vývoje finančních potřeb na další soutěžní období.

Tabulka 6 Přehled a struktura příjmů za rok 2017, 2018

Příjmy v Kč	2017	2018
Členské příspěvky	75 200	95 500
Dotační programy	102 321	196 738
Sponzoři	10 000	0
Přestupy	27 000	10 000
Celkem	214 521	302 238

Zdroj: vlastní zpracování

⁵² FK Ústí nad Labem – ženy z.s. *Justice.cz* [online]. [cit. 2020-02-20]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39229361&subjektId=770966&spis=580655>

Tabulka 7 Přehled a struktura výdajů za rok 2017, 2018

Výdaje v Kč	2017	2018
Pronájmy sportovišť	21 000	17 706
Poplatky FAČR a provoz	25 012	26 688
Doprava	32 700	86 342
Propagace	13 926	3 592
Vybavení	9 200	60 184
Soustředění	99 249	35 500
Turnaje	13 434	72 226
Celkem	214 521	302 238

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulek je zřejmý skokový nárůst výdajů a s tím spojena nutnost růstu příjmů. Důvodem nárůstu příjmů i výdajů mezi roky 2017 a 2018 bylo rozšíření činnosti klubu o tým juniorek. V roce 2019 došlo k dalšímu rozšíření klubu o tým přípravky, i když účetní data nejsou před dokončením práce k dispozici, je dle slov předsedy jasně předvídatelný nárůst finančních požadavků na chod klubu. Z tohoto úhlu pohledu je tedy patrné, že klub musí do roku 2020 zajistit finanční prostředky v minimální výši 400tis. Kč. Dále je z tabulky č. 6 patrné, že je klub závislý nejen na členských příspěvcích, ale hlavně na dotačních programech, které tvoří téměř polovinu všech příjmů. V oblasti získávání sponzorských darů jsou příjmy minimální a spolek by tuto oblast měl vnímat jako hlavní příležitost pro získávání dalších prostředků. Zatím co v tabulce příjmů je možné vidět vyrovnaný nárůst, v tabulce výdajů se jednotlivé roky výrazně liší. Z pohledu efektivity výdajů a nákladů klubu je nutné podotknout, že takto malý vzorek není dostačující pro hlubší finanční analýzu a slouží pouze pro nastínění skladby financování organizace a odhadu potřeb do dalších období.

3.3 PEST analýza klubu

Jak je definováno v metodické části bakalářské práce, je analýza PEST analýzou globálního prostředí. V následujícím textu jsou proto určeny faktory ovlivňující ženský klub z globálního pohledu.

Politické faktory – současnou politickou situaci je možné vnímat jako stabilní a nakloněnou rozvoji a podpoře sportu v jeho různých podobách. Napovídá tomu i nově vzniklá Agentura pro podporu sportu a zákon o podpoře sportu. Významným rysem je rovněž fakt, že objem čerpaných finančních dotačních prostředků na podporu sportu se rok od roku zvyšuje. Pozitivními aspekty pro rozvoj ženského fotbalu můžeme vnímat i činnost asociací UEFA a FIFA, které se na rozvoj a propagaci tohoto sportu ve svých strategických plánech zaměřují více a více a vytvářejí tlak na to, aby každý ligový klub mužů měl i ženský tým. V oblasti podpory a rozvoje ženského fotbalu nemůžeme samozřejmě opomenout ani konání Fotbalové asociace České republiky, která se zaměřuje na propagaci a marketingovou činnost ženského fotbalu. Dále také na vzdělávání trenérů amatérských ženských klubů a tím zvyšování sportovní úrovně hráček v rámci jejich výchovy pro národní týmy a v neposlední řadě o zatraktivnění tohoto sportu s cílem růstu členských základů. Dále je nutné uvést také soutěžní řád fotbalu, disciplinární řád, či přestupní řád neprofesionálního fotbalu. Všechny tyto faktory nějakým způsobem ovlivňují klub a dávají mu indicie ke směrům vývoje tohoto sportu.

- **Zákon o podpoře sportu,**
- **konání UEFA a FIFA v oblasti rozvoje ženského fotbalu,**
- **růst objemu a typu dotačních programů,⁵³**
- **podpora trenérů amatérských klubů,**
- **nově vzniklá Agentura pro podporu sportu.**

Technologické faktory – pod technologickými faktory si lze představit sociální sítě, aplikace a různé programy určené k propagaci a rozvoji sportu. Základem je dostupnost internetové sítě, kdy prakticky každý v dnešní době má okamžitý přístup k informacím. Kluby tak mohou technologických faktorů využívat k vytváření své image v širokém okruhu oslovených.

- **Internet,**
- **sociální sítě,**
- **aplikace.**

⁵³ REUTERS. Neziskovky dostaly za pět let 61 miliard korun od státu. Nejvíce dotací proudí do sportu, hlavně do fotbalu. *Ihned.cz* [online]. 14.1.2019 [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: <https://domaci.ihned.cz/c1-66430920-neziskovky-dostaly-za-pet-let-61-miliard-korun-od-statu-nejvice-dotaci-proudi-do-sportu-hlavne-do-fotbalu>

Ekonomické faktory – stabilita ekonomické situace země je pro vývoj klubu velice důležitá. Celorepublikově je míra nezaměstnanosti na minimum, roste výše průměrného příjmu a s ním i životní úroveň obyvatelstva. Z pohledu Ústeckého kraje nejsou statistiky tak příznivé. Výše průměrného příjmu i přes nárůst ani z daleka nedosahuje republikového průměru. Dle českého statistického úřadu je Ústecký kraj na prvním místě v počtu exekucí a kriminality. Je zde i vyšší procento nezaměstnanosti. Nicméně v boji se sociálními problémy je Ústecký kraj připraven v roce 2020 rozdělit na pohybové aktivity částku 44 mil. Kč a v dalších letech částku ještě navyšovat. Z ekonomického pohledu mají tedy sport a volnočasové pohybové aktivity v Ústeckém kraji podporu rozvoje. Se sponzoringem od soukromých subjektů je v tomto kraji s ohledem na všechny okolnosti komplikované. Malé firmy investují především do svého vlastního rozvoje či do vlastních zaměstnanců. Je tedy nutné hledat podporu sponzoringem u velkých ekonomicky stabilních firem s rozvinutým nebo rozvíjejícím podvědomím o společenské odpovědnosti firem.

- **Ekonomická stabilita země,**
- **trendy investic do sportu – Koncepce podpory sportu a pohybových aktivit občanů Ústeckého kraje na období 2018-2028,**⁵⁴
- **vývoj příjmů a růst životní úrovně,**
- **úroveň zaměstnanosti a struktura obyvatelstva,**
- **sponzoring.**

Sociální faktory – dle českého statistického úřadu patří Ústecký kraj na první místo v otylosti dětí, žije zde nejvíce občanů postižených civilizačními chorobami v produktivním věku, patří ke krajům s nejnižším průměrným věkem dožití, je na posledním místě ve stupni vzdělávání obyvatel a na prvním místě v poklesu členské základny sportovců a sportující mládeže. Hlavním cílem Ústeckého kraje je proto prostřednictvím koncepce podpory sportu a pohybových aktivit občanů všechny tyto negativní faktory eliminovat. Sociální faktory mají zásadní dopad na velikost členské základny všech sportů v Ústeckém kraji. Z pohledu klubu je také nutné se zamýšlet nad mírou únosnosti finančních nákladů u sociálně slabých členů klubu, kteří nemohou plnit své závazky.

⁵⁴ Koncepce podpory sportu a pohybových aktivit občanů Ústeckého kraje na období 2018-2028. *Kr-ustecky.cz* [online]. 19.12.2017 [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: https://www.kr-ustecky.cz/assets/File.ashx?id_org=450018&id_dokumenty=1718694

- **Boj s negativními sociálními statistikami Ústeckého kraje,**
- **Koncepce podpory sportu a pohybových aktivit občanů Ústeckého kraje, na období 2018-2028.**⁵⁵

3.4 Porterova analýza 5S

V následujícím textu je vypracována Porterova analýza pěti konkurenčních sil z pohledu klubu.

Potenciální noví konkurenti – těmito konkurenty jsou potenciální nově vznikající týmy, či týmy postupující, nebo sestupující do ČFLŽ. Ve snaze o rozšiřování členské základny je zároveň možné za potenciální nové konkurenty označit i nově vznikající sportovní spolky v různých sportovních odvětvích. Nicméně předpoklad vzniku nového ženského, či dívčího týmu v Ústeckém kraji se jeví jako nepředpokladatelný.

Dodavatelé – dodavateli klubu jsou především hráčky, sponzoři a členové klubu, tedy všichni, co se nějakým způsobem podílí na chodu klubu. Vyjednávací síla hráček je v současné době značná, a to i s ohledem na nedostačující počet členské základny jednotlivých týmů ve vazbě na sportovní výkon. Pokud chce klub růst a prosperovat musí sestavit plán rozvoje s jasně definovanými cíli. Následně musí vedení klubu seznámit dotčené členy s obsahem plánu a dokázat je namotivovat k plnění nastavených cílů, protože dodavatelé jsou hybnou silou organizace.

Náhradní nové výrobky (substituty) – hrozba substitutů v oblasti sportu je značná. Za hrozbu můžeme považovat všechny aktivní kluby a sportovní zařízení v Ústeckém kraji. Jak bylo uvedeno v sociálních faktorech analýzy PEST, je Ústecký kraj na prvním místě v poklesu členské základny sportovců a sportující mládeže. S velikostí členské základny se tak v současné době potýká každý sportovní klub kraje.

⁵⁵ Koncepce podpory sportu a pohybových aktivit občanů Ústeckého kraje na období 2018-2028. *Kr-ustecky.cz* [online]. 19.12.2017 [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: https://www.kr-ustecky.cz/assets/File.ashx?id_org=450018&id_dokumenty=1718694

Odběratelé – odběrateli klubu jsou fanoušci, média a sponzoři. Za odběratele můžeme považovat i členy klubu, kteří za své členství očekávají nějaký přínos či uspokojení. Popularita ženského fotbalu v Ústí nad Labem je nízká, a proto skalními fanoušky klubu jsou především rodiče hráček, kteří je přijdou podpořit. Sponzoři v roli odběratelů očekávají za finanční přínos klubu propagaci své značky. Zde vstupuje do popředí především sportovní úroveň týmu a jeho předvedené výkony. Ze sportovního hlediska není bohužel Ústecký klub pro odběratele v současnosti dostatečně atraktivním partnerem.

Konkurenční rivalita – současnými a nejvýznamnějšími konkurenty klubu jsou SK Sahara Vědomice hrající soutěž divize a klub FK Teplice hrající soutěž druhé ligy. V okruhu 25 kilometrů jsou tedy zastoupeny tři soutěžní úrovně ženského fotbalu. Pro klub FK Ústí nad Labem – ženy, z.s. představuje konkurent z Teplic potenciální problém odchodu hráček, které chtějí hrát vyšší soutěž. Tento problém se týká především mladých hráček, talentů, které klub vychoval. Klub Vědomic hraje nižší soutěž divize a může tak být atraktivní pro hráčky, které již nechtějí hrát na úrovni ČFLŽ.

Hrozby konkurence jsou ve všech pěti sledovaných oblastech velmi vysoké a představují neustále ohrožení stability klubu. Spolek na ně musí brát zřetel a neustále činnost konkurence sledovat a hledat vlastní konkurenční výhodu.

3.5 SWOT Analýza klubu FK Ústí nad Labem – ženy, z.s.

Pro potřeby analýzy vnitřního a vnějšího prostředí klubu byla použita analýza SWOT, na které jsou demonstrovány silné a slabé stránky spolku a také hrozby a příležitosti pro spolek. Analýza SWOT je souhrnnou analýzou bakalářské práce. K jejímu vypracování jsou použity poznatky z předchozích analýz PEST a Porterova modelu 5S. Na základě maticového výpočtu a grafu bude stanoven směr strategického vývoje a manažerského směru spolku. Pravidla pro vyhodnocování byla určena tak, že součet všech přiřazených vah musí vždy dosahovat hodnoty jedna. Hodnocení jednotlivých bodů je určeno na stupnici 1-5. Toto bodování platí pro silné stránky a příležitosti klubu, kdy nejvyšším kladným pozitivně vnímaným ohodnocením je číslo 5. U hrozeb a slabých stránek je rovněž využita stupnice 1-5, ale v tomto případě v záporných hodnotách. To znamená bodování na stupnici -1 až -5, kdy hodnota -1 označuje nejnižší míru spokojenosti a hodnota -5 naopak nejvyšší.

3.5.1 Silné a slabé stránky vnitřního prostředí

Silné a slabé stránky jsou uvedeny bodově v následujících tabulkách č. 8 a 9. Jejich ohodnocení a přiřazení vah bylo provedeno dle metodické části. Podstata jednotlivých bodů je poté vysvětlena v textu. Silné a slabé stránky spolku jsou jejími přednostmi a nedostatky vycházející z vnitřního prostředí, kultury, nastavení, vedení apod. Jsou to faktory, které podnik může svou činností relativně snadno ovlivnit.

Tabulka 8 Bodování – Silné stránky vnitřního prostředí

Vnitřního prostředí – Silné stránky	Body	Váha	
• pracovní tým (odbornost, zkušenosti, kontakty)	4	0,3	1,2
• právní samostatnost a schopnost zajistit relativní finanční stabilitu spolku (příspěvky, dotace, sponzoři)	3	0,2	0,6
• sportovní zázemí, sportoviště umístěné ve středu města	2	0,2	0,4
• nízké náklady na toto sportovní odvětví	3	0,2	0,6
• historie	2	0,1	0,2
Celkem		1	3,1

Zdroj: vlastní zpracování

- **Pracovní tým (odbornost, zkušenosti, kontakty)** – pracovní tým klubu není dostatečně početný, jak je uvedeno dále ve slabých stránkách, tento nedostatek se ale snaží eliminovat svým odhodláním, energií a zkušenostmi. Důležitým prvkem jsou také osobní vazby a dobré vztahy s osobami působícími ve fotbalové asociaci ČR a na úřadech (pomoc, ochota).
- **Právní samostatnost a schopnost zajistit relativní finanční stabilitu spolku (příspěvky, dotace, sponzoři)** - spolek nese logo a název klubu FK Ústí nad Labem a.s., do kterého patří právní subjekty FK Ústí nad Labem – mládež, z.s. a FK Ústí nad Labem – ženy, z.s. Právně je tedy spolek samostatná jednotka. Příspěvky, dotace, sponzorské dary a jejich rozdělení je tak zcela v kompetenci spolku. To samé se týká určování cílů a zodpovídání se za sportovní výsledky.

- **Sportovní zázemí, sportoviště umístěné ve středu města** – sportovním zázemím spolku jsou hrací plochy FK Ústí nad Labem – mládež, z.s. Spolek využívá plochy v areálu tréninkového centra Klíše a tréninkové plochy Městského stadionu. Plochy jsou umístěny v centru města a jsou celkově dobře dostupné. Součástí areálu Městského stadionu je i atletická dráha a fitness centrum. V souvislosti s využíváním tréninkových a hracích ploch se spolek podílí na nákladech vynaložených na provoz areálů.
- **Nízké náklady na toto sportovní odvětví** – fotbal jako takový nepatří všeobecně ke sportům vyžadujících velké finanční investice hráček. Stává se tímto atraktivní i pro „sociálně slabší“.
- **Historie** – klub má vlastní několika letou úspěšnou historii. Zároveň může profitovat z historie a mediálního obrazu klubu FK Ústí nad Labem, a.s., jehož nosí znak.

Tabulka 9 Bodování – Slabé stránky vnitřního prostředí

Vnitřního prostředí – Slabé stránky	Body	Váha	
• nedostatečný počet trenérů	-3	0,1	-0,3
• nedostatek finančních prostředků na rozvoj (nákup hráček, trenéři, tvorba rezerv)	-4	0,1	-0,4
• nedostatečná marketingová činnost a povědomí o působení klubu v této lokalitě	-4	0,1	-0,4
• chybí dlouhodobá strategie, řešení pouze krátkodobých cílů	-4	0,2	-0,8
• dosahování slabých sportovních výsledků	-3	0,1	-0,3
• nerovnoměrné rozložení personálních rolí a odpovědností a využití potenciálu pracovníků	-5	0,3	-1,5
• výchova a osobní vazby hráček	-2	0,1	-0,2
Celkem		1	-3,9

Zdroj: vlastní zpracování

- **Nedostatečný počet trenérů** – s růstem počtu týmů roste zároveň nutnost rozšiřování i trenérské základny, protože jediné tak bude možné zabezpečit jak bezproblémový chod klubu, tak sportovní růst hráček. O zajištění trenérů se musí postarat spolek sám. V dnešní době, ale musí zároveň počítat i s nemalými finančními prostředky vynaloženými na práci trenéra. Pryč jsou doby, kdy trénovali rodiče hráček bez nároku na odměny. Současní trenéři trénují pouze za symbolické sumy a je nutné je udržet.
- **Nedostatek finančních prostředků na rozvoj (nákup hráček, trenéři, tvorba rezerv)** – i když je klub relativně finančně stabilní a daří se mu zajistit běžný chod klubu, nemá finanční prostředky na další rozvoj a zlepšení podmínek hráček, trenérů, vedení, případně na tvorbu rezerv do dalších období. Klub je tak nucen větší a část nákladů přesouvat na své členy, čímž zvyšuje riziko, že se stane méně atraktivní.
- **Nedostatečná marketingová činnost a povědomí o působení klubu v této lokalitě** – z rozhovorů se současnými hráčkami, případně jejich rodiči bylo zjištěno, že povědomí o klubu není velké. Současné hráčky se o fungování klubu dozvěděly vlastně náhodou a v převážné míře od hráček, které již v týmu působí. Nutností je tedy rozšířit okruh oslovených potenciálních hráček. Aktivně pracovat na zviditelnění klubu a tvorbě vlastní image a brandingů.
- **Chybí dlouhodobá strategie, řešení pouze krátkodobých cílů** – klub nemá sestavenou dlouhodobou strategii rozvoje, zabývá se pouze řešením krátkodobých cílů, což je považováno za velkou překážku v jeho rozvoji. Je nutné stanovit dlouhodobý cíl, definovat kroky vedoucí k jeho dosažení, a to vše v symbióze s vedením a členy klubu.
- **Dosahování slabých sportovních výsledků** – tým žen sice dosahuje v současné době vyrovnaných a pozitivních výsledků, jeho sportovní úroveň se ale bohužel v dlouhodobém měřítku nijak nezvedá a u nově zrozeného týmu juniorek a přípravky se v současné době herní výsledky nedají využít k propagaci klubu.
- **Nerovnoměrné rozložení personálních rolí a odpovědností a využití potenciálu pracovníků** – všichni členové výkonného výboru vykonávají svou práci dobrovolně a ve svém volném čase. Celý chod klubu zajišťuje jeho předseda. Z hlediska rozložení oblastí působnosti členů výkonného výboru a odpovědnosti má klub problém s delegováním, řízením, předáváním informací a kontrolou různých úkolů, což se může v dlouhodobém důsledku projevit výkyvy a destabilizací klubu.

- **Výchova a osobní vazby hráček** – využití hráček, které končí svou aktivní sportovní kariéru pro další práci v klubu, tzn., pracovat s nimi už během jejich kariéry tak, aby se i poté chtěly dále rozvíjet a osobně přispívat ke zlepšení podvědomí o tomto sportovní odvětví.

3.5.2 Příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí

Tak jako silné a slabé stránky organizace jsou i příležitosti a hrozby pro jejich přehlednost uvedeny bodově v následujících tabulkách č. 10 a 11. Jednotlivé body jsou vysvětleny v následujícím textu. Příležitosti a hrozby vycházející z vnějšího prostředí spolku. Jsou to faktory, které podnik nemůže svou činností snadno ovlivnit. Může však těchto faktorů využívat pro svou činnost, případně pracovat na předcházení dopadu hrozeb na organizaci

Tabulka 10 Bodování – Příležitosti z vnějšího prostředí

Vnější prostředí – Příležitosti	Bod	Váha	
• potenciál růstu členské základny	5	0,4	2
• konání FAČR, UEFA a FIFA v oblasti rozvoje ženského fotbalu a trendy investic do sportu	2	0,2	0,4
• rozvoj marketingové činnosti	4	0,3	1,2
• vyšší využití zázemí klubu, jehož neseme jméno a logo (pověst, logo, tradice)	2	0,1	0,2
Celkem		1	3,8

Zdroj: vlastní zpracování

- **potenciál růstu členské základny** – v globálním měřítku je ženský fotbal jedním z nejdynamičtěji rozvíjejícím se sportem. Většina tradičních mužských klubů napříč republikou v současné době dělá nábor dívek i chlapců, i v případě, že nemají dívčí týmy. Důvodem je snaha o zvyšování členské základny a tím i možnosti čerpání dotačních programů na mládež. Dívky mohou dle platných pravidel hrát s chlapci do svých patnácti let, poté musí přejít pod dívčí tým.

- **konání FAČR, UEFA a FIFA v oblasti rozvoje ženského fotbalu a trendy investic do sportu** – podpora propagace a rozvoje ženského fotbalu je značná. Klub by toho měl využít.
- **rozvoj marketingové činnosti** – současná marketingová činnost klubu je uvedena ve slabých stránkách, protože dle dostupných informací není povědomí o klubu dostatečné. Cílem by tedy mělo být sestavit marketingový plán spolku a snažit se plně využít příležitostí z vnějšího okolí klubu.
- **vyšší využití zázemí klubu, jehož neseme jméno a logo (pověst, logo, tradice)** – tento bod úzce souvisí s tím přechozím, tedy s rozvojem marketingové činnosti. V tomto bodě je ale již specifikován na využití historie a pověsti mužského a chlapeckého image klubu.

Tabulka 11 Bodování – Hrozby z vnějšího prostředí

Vnější prostředí – Hrozby	Body	Váha	
• změna legislativy a finanční destabilizace – finanční podpora jiných odvětví sportu (dotační programy, sponzoring)	-3	0,4	-1,2
• konkurence	-4	0,4	-1,6
• nedostupnost informací	-2	0,1	-0,2
• všeobecná ztráta zájmu o toto odvětví (substituty)	-3	0,1	-0,3
Celkem		1	-3,3

Zdroj: vlastní zpracování

- **změna legislativy a finanční destabilizace – finanční podpora jiných odvětví sportu (dotační programy, sponzoring)** – změna legislativy a s tím spojená změna dotačních programů může vést k finanční destabilizaci spolku.
- **konkurence** – hrozba konkurence je značná. Spočívá především v odlivu hráček, který může vést k destabilizaci hráčského kádru a snížení sportovní výkonnosti týmů.

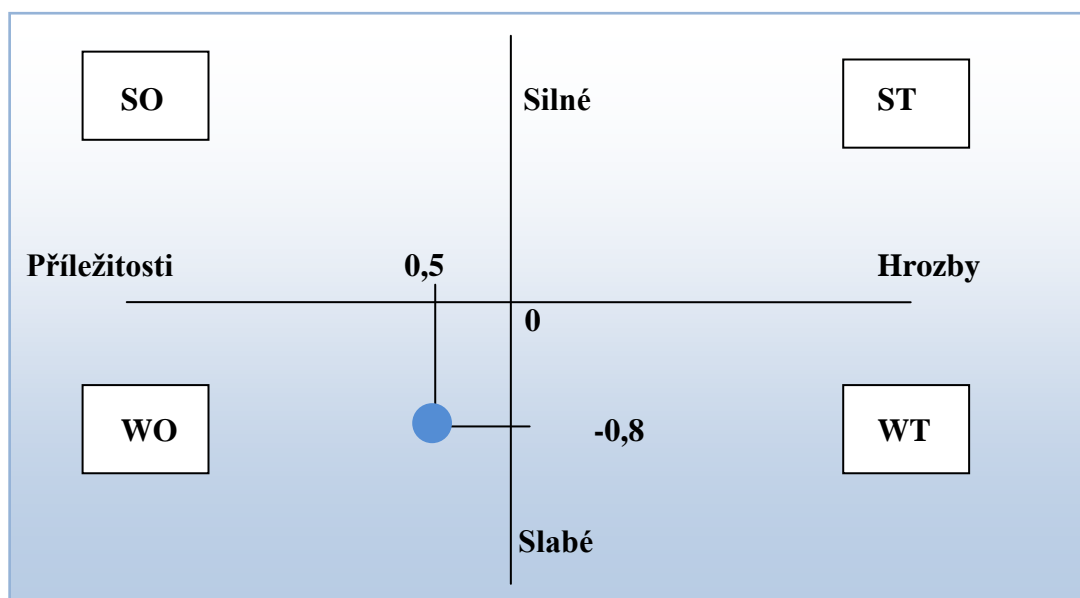
Významnou roli hraje rovněž konkurence jiných sportovních odvětví a konkurenční boj o členskou základnu. V neposlední řadě je nutné uvést konkurenční boj o dodavatele a odběratele klubu. Klub nemá absolutní konkurenční výhodu.

- **nedostupnost informací** – všeobecná nedostupnost informací nebo jejich zkreslení, propášení termínů apod.
- **všeobecná ztráta zájmu o toto odvětví (předsudky)** – děti dnes bohužel nesportují tolik jako dříve a s ohledem na množství koníčků a kroužků, které jsou jim nabízeny, může dojít o snížení zájmu o tento oddíl sportu.

3.5.3 Výsledek SWOT analýzy

Jednotlivé kvadranty SWOT analýzy byly vypracovány, obodovány a byla jim přiřazena váha. Výsledná matice má napomoci určit směr strategie.

Výsledná matice SWOT analýzy



Obrázek 10 Výsledný graf matice SWOT analýzy (vlastní zpracování)

Z výsledného grafu na obrázku č. 10 je patrné, že by se měl klub orientovat na strategii „WO“. To znamená strategii se zaměřením na odstranění slabých stránek neboli odstranění slabin pro vznik či maximalizaci nových příležitostí. Možno uvádět také jako strategie MIN-MAX.

3.6 Strategické cíle klubu a doporučení

Hlavní účel založení klubu je definován ve stanovách zapsaného spolku. Jak je uvedeno v kapitole 3.1.1.

Plnění účelu a poslání klubu je hlavním cílem celé jeho činnosti. Nyní by měl klub specifikovat strategické cíle organizace, tzn. cíle v rozsahu dlouhodobého plánování a prostřednictvím střednědobých a krátkodobých plánů je implementovat na pravidlo SMART.

3.6.1 Formulace cílů FKÚ

Specifikace konkrétních strategických cílů vychází z poslání a účelu klubu, dále z výčtu slabých stránek vnitřního prostředí, viz tabulka č. 10 Bodování – Slabé stránky vnitřního prostředí a z výčtu příležitostí vnějšího prostředí, viz tabulka č. 11 Bodování – Příležitosti z vnějšího prostředí. Formulace cílů je rozdělena na cíle ekonomické, sportovní a sociální a z časového hlediska na cíle dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé.

3.6.1.1 Ekonomické cíle

Ekonomická stránka organizace je stěžejní pro jeho chod. Stav finančních prostředků, kterými klub disponoval v minulých letech je zobrazen v kapitole finance klubu. Klub je relativně finančně stabilní, ale je závislý na čerpání dotačních programů. Díky práci předsedy klubu, se mu to dařilo a daří. Z pohledu získávání sponzorských darů je nutné zvýšit aktivitu v oslovování potenciálních sponzorů. V této souvislosti klubu musí také intenzivně začít pracovat na tvorbě vlastní image a prostřednictvím všech kanálů a cest se snažit o získání širokého povědomí o existenci klubu a jeho fungování v Ústeckém kraji. V neposlední řadě a jako základní předpoklad pro úspěšné realizování všech dílčích cílů je nastavení funkční a efektivnější struktury řízení a managementu klubu, jejíž součástí je udržení stávajících pracovníků, a aktivity konané pro zajištění rozšiřování personální základny. V první řadě se klub musí, po definici úkolů, zaměřit také na jejich rozdělení a nastavení odpovědností včetně pravomocí k tomu určených. Cílem předsedy je pak zaštiťování a důsledná kontrola plnění dílčích cílů, tzn. vyvážit v jeho konání všechny teoreticky specifikované manažerské činnosti.

Tabulka 12 Ekonomické cíle klubu FKÚ

Dlouhodobé cíle (3-5 let)	Střednědobé cíle (1-3 roky)	Krátkodobé cíle (do 1 roku)
Zachování sportovního klubu, jeho finanční stability a jeho úspěšné vedení.	Nastavení funkční a efektivnější organizační struktury pro řízení klubu	Získávání nových (1-2) kvalifikovaných pracovníků pro klub a udržení stávajících.
Spolupracovat s dalšími sdruženími občanů, se samostatnými orgány měst a obcí Podkrušnohoří a jinými právníckými a fyzickými osobami.	Zlepšení finanční situace prostřednictvím navýšení sponzoringu. Aktivní vyhledávání možných partnerů.	Efektivní přerozdělování finančních prostředků dle cílů a požadavků na zajištění chodu.
Zlepšení image klubu	Zajišťovat propagační a publikační činnost	Maximalizace využití moderních technologií pro posílení marketingu. Vyšší využití zázemí klubu, jehož neseme jméno a logo (pověst, logo, tradice).

Zdroj: vlastní zpracování

3.6.1.2 Sportovní cíle

Sportovní cíle spolku jsou prioritně zaměřeny na zvyšování členské základny a cílené vyhledávání potenciálních hráček klubu především z řad dívek, které v současné době působí v chlapeckých týmech, protože dle sportovního řádu mohou takto hrát pouze do dovršení věku 15 ti let. Dalším cílem je zlepšení tréninkového procesu z pohledu zajišťování školení, doškolení a licencování trenérské základny klubu. Z pohledu současné hráčské základny musí klub pracovat na motivovanosti hráček pro zlepšení tréninkové a zápasové docházky. Nesmí však zapomínat na to, že se stále jedná o amatérský sport. V oblasti sportovního rozvoje jsou cíle definovány jasně. Z krátkodobého hlediska je hlavním výkonnostním úkolem udržet A-tým žen v ČFLŽ. Pracovat na výsledkovém posunu a herním projevu hráček Juniorského týmu a v týmu přípravek pracovat především na všeobecném pohybovém rozvoji.

Tabulka 13 Sportovní cíle FKÚ

Dlouhodobé cíle (3-5 let)	Střednědobé cíle (1-3 roky)	Krátkodobé cíle (do 1 roku)
Organizovat a podporovat tělovýchovu dětí, mládeže a žen.	Zvyšování členské základny a tvorba potenciální poptávky nových členů.	Cílené vyhledávání a oslovování potenciálních členů.
Zajišťovat, organizovat a odborně zastřešovat tréninkový proces jednotlivých družstev dětí, mládeže a žen.	Zlepšení tréninkového procesu. Vzdělávání stávajících i budoucích trenérů.	Motivace hráček k zvýšení tréninkové docházky a zápasovému nasazení. Trenérské kurzy trenérů.
Sportovní rozvoj.	Rozvoj technických dovedností, fyzické kondice a teoretických aspektů hry.	A- tým udržení se v ČFLŽ Juniorka – výsledkový posun Přípravka – všeobecný pohybový rozvoj hráček

Zdroj: vlastní zpracování

3.6.1.3 Sociální cíle

Z pohledu sociálního je poslání klubu a účel jeho fungování zaměřen na výchovu, vzdělávání a osobnostní rozvoj členů. V této oblasti musí brát management klubu na zřetel všechny sociální problémy Ústeckého kraje a svým konáním v sociální oblasti napomáhat k jejich eliminaci. Některé sociální problémy byly definovány v analýze PEST, kapitola 3.3. V první řadě se ale musí klub zaměřit na vnitřní tvorbu sociálních vazeb a motivaci, čehož by chtěl management dosáhnout vyšším zainteresováním a spoluúčastí především hráček A-týmu do klíčových oblastí chodu klubu a tím vytvářet pozitivní prostředí, pocit zásluh, osobní důležitosti a váhy. V rozsahu širšího okolí se klub bude účastnit vybraných charitativních akcí a cílem managementu je také vytvořit vlastní projekt z oblasti CSR. Vedlejším prvkem této sociální činnosti má být tvorba image klubu.

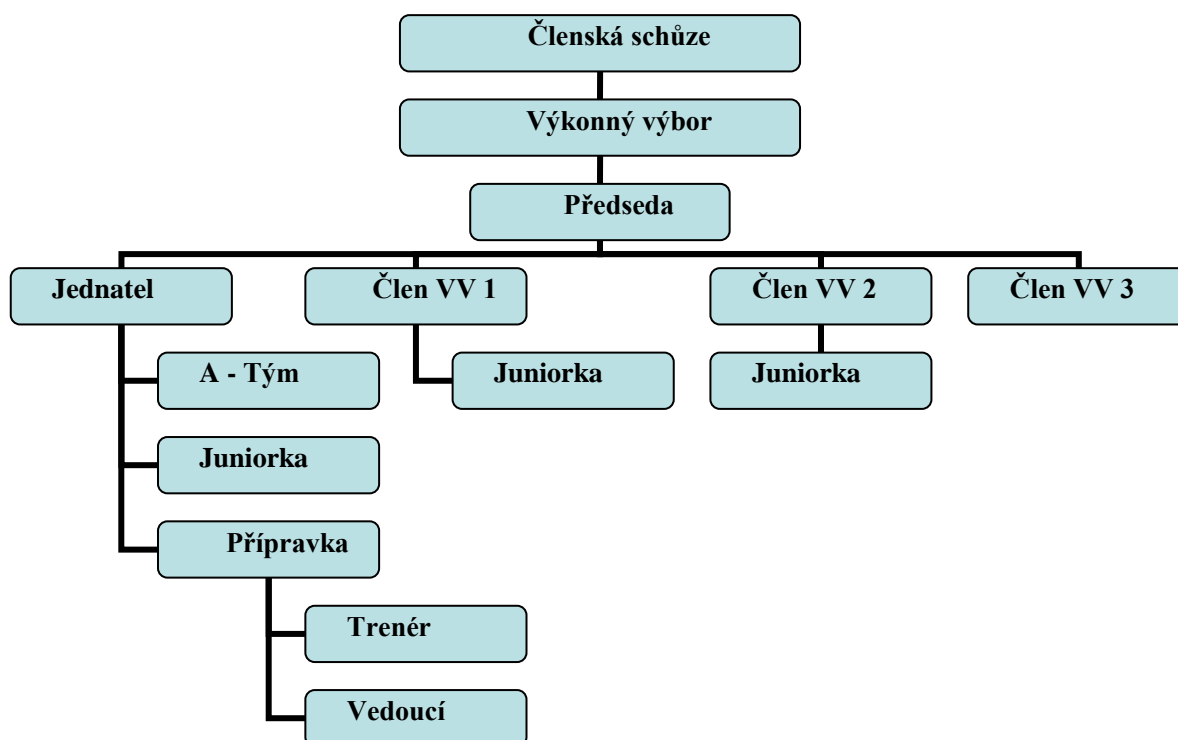
Tabulka 14 Sociální cíle FKÚ

Dlouhodobé cíle (3-5 let)	Střednědobé cíle (1-3 roky)	Krátkodobé cíle (do 1 roku)
Vytvářet pozitivní prostředí, umožňovat socializaci stávajících i nově příchozích členů	Motivace k provádění sportovní činnosti	Spoluúčast při vytváření cílů klubu. Zainteresování ostatních členů do klíčových oblastí chodu klubu.
Organizovat výchovu a vzdělávání fotbalové mládeže a žen	Klást důraz na harmonický rozvoj osobnosti členů, zejména dětí, mládeže a žen po stránce tělesné, estetické, duchovní i mravní.	Cílevědomě vychovávat své členy k dodržování kázně, humanismu, demokracii, ke vztahu k přírodě, k péči o kulturní hodnoty a životní prostředí a ke stylu fair play
Organizovat kulturní a společenskou činnost	Účastnit se vybraných charitativních a CSR projektů konaných v Ústeckém kraji. Vytvořit vlastní projekt CSR.	Zúčastnit se jednoho charitativního projektu, či CSR projektu konaného v Ústeckém kraji.

Zdroj: vlastní zpracování

3.6.2 Návrh strukturalizace organizace a osob, spolupracujících na realizaci cílů

Organizační strukturu klubu lze považovat za nevyhovující. Ne však v základní struktuře, ale v oblasti rozložení úkolů a kompetencí. Platí tedy, že nejvyšším orgánem klubu je členská schůze a vedením klubu je pověřen Výkonný výbor, který je složen z pěti členů, tzn. předsedy, jednatele a tří členů. V návrhu nové struktury je předseda klubu již oficiálně uveden jako manažer na úrovni řízení organizace. Návrh struktury je uveden na obrázku č. 11 Návrh organizační struktury FKÚ.



Obrázek 11 Návrh organizační struktury FKÚ

- **Předseda** – je stěžejní osobou při tvorbě i implementaci strategie. Předkládá návrh cílů a strategie výkonnému výboru, který pak společně připomínkuje a navrhuje další cíle, tak aby došlo k přijetí strategie všemi členy výkonného výboru. Předseda klubu neboli manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku je zcela odpovědný za ekonomické cíle klubu z hlediska dlouhodobého i krátkodobého. Je také zastřešující a kontrolní osobou všech sportovních a sociálních cílů klubu.
- **Jednatel** – v návrhu nové organizační struktury jsou na jednatele klubu delegovány všechny sportovní cíle klubu a cíl zlepšení image klubu z cílů ekonomických. Jednatel má za úkol metodické vedení trenérů, na které jsou delegovány dílčí cíle jednotlivých týmů, za které nesou odpovědnost trenéři.
- **Ostatní členové výkonného výboru** – na ostatní členy výkonného výboru jsou delegovány sociální cíle klubu. Společně tvoří tzv. projektový tým, jehož součástí jsou také trenér a vedoucí týmu mladší přípravky. Zde hraje významnou roli fakt, že tyto osoby jsou v přímém kontaktu s hráčky a ostatními členy klubu. Za plnění sociálních cílů jsou odpovědní všichni členové výboru. Kontrolní funkci plní předseda, případně jednatel klubu.

3.7 Shrnutí a doporučení k hlavním činnostem managementu a činnosti manažera

V prostředí sportovního zapsaného spolku je za management klubu považován výkonný výbor. Hlavním top manažerem je předseda klubu. Činnosti manažera a managementu jsou specifikovány v teoretické části bakalářské práce. Těmi hlavními jsou plánování, organizování, vedení a kontrola. Nesmí se však zapomínat i na činnosti v oblasti marketingu, financí, práva a komunikace. Jelikož se pohybujeme v oblasti neziskového sportu a v oblasti natolik specifické, jakým ženský fotbal bezesporu je, mohou se některé teoretické poznatky často zdát zdánlivě neaplikovatelné do reálného dění a prostředí klubu. Ve sportovním amatérském prostředí je tedy vhodné spíše než o manažerovi mluvit o leaderovi či kouči, protože sport je více protkán vášní než teoretickými a logickými kroky. Role manažera a styly vedení, které jsou uplatňovány, by měly korespondovat s aktuální situací v klubu. Nelze jasně říci, že by manažer měl být pouze tvůrcem týmu, či výkonným vedoucím apod.

Zvláštní důraz by měl manažer klást na tvorbu osobních vazeb a učení se schopnostem delegování povinností, čemuž by měla být nápomocna nová organizační struktura a rozdělení cílů klubu.

Jak již bylo několikrát zmiňováno, analyzovaný zapsaný spolek se dlouhodobě potýká s úpadkem a zužováním členské základny A-týmů, který by měl být hlavním pilířem a ukazatelem nejen sportovní výkonnosti klubu, ale především jeho marketingovým nástrojem. Důvody této skutečnosti můžeme spatřovat ve „slabých ročnicích“ z let minulých, ve ztrátě motivace, či ztrátě osobních vazeb hráček, ale i v nedostatečné marketingové podpoře klubu, či slabého vůdcovství. Důvody jsou různé a z různých úhlů pohledů také značně nesourodé. Vstupují do nich oblasti ekonomické, sportovní i sociální. V oblasti neziskového sportu kopané žen jsou osobní vazby a sociální prostředí hlavním pilířem vnitřní spokojenosti hráček a základem jejich další aktivity při práci pro klub.

Z pohledu top manažera je nutné si uvědomit, že při zavádění změn se téměř každá organizace setkala s odporem vůči změně. Manažer s ním proto musí počítat, protože takový odpor může být bohužel velice silný a může úspěšně blokovat i ty nejlépe myšlené a dobře prováděné činnosti. Aby klub mohl růst, a hlavně fungovat uvnitř turbulentního prostředí a konkurenčního boje, nemůže ignorovat nutnost stálého rozvoje. Proto je nutné s tímto odporem pracovat a odstraňovat ho. V ideálním případě přesvědčit celý pracovní tým o pozitivním přínosu plánovaných změn. Základem úspěchu je kvalitní komunikace a předávání informací. V případě zapsaného spolku, tedy neziskové organizace je o to více nutné klást důraz na motivaci a leadership všech zúčastněných pracovníků a dobrovolníků,

protože jsou bezesporu hnací silou celé organizace a prostředky motivace mohou být často omezeny. Z tohoto důvodu by měl management a manažer klást důraz na aplikaci kroků k dosažení vysoké úrovně motivovanosti.

Se zněním strategického plánu by měli být seznámeni nejen všichni členové napříč klubem, s možností se k němu vyjádřit, ale i přímé okolí klubu. Manažer a management musí mít v první řadě na paměti, že podstatou veškerého konání je dosažení vytyčených cílů, neustálá práce se strategií a především neustálé vyhodnocování a důsledná kontrola dílčích kroků. Klub by měl podporovat vzdělávání nejen trenérů z pozice sportovní, ale rovněž vzdělávání osob podílejících se na vedení klubu v teorii managementu a strategického managementu. To vše proto, aby byli schopni manažeři napříč klubem opřít svůj vlastní úsudek i o teoretické zásady manažerských dovedností, rolí a činností.

ZÁVĚR

Tématem bakalářská práce je Management ženského fotbalového klubu FK Ústí nad Labem – ženy, z.s. Hlavním cílem práce bylo řešit fungování a nastavení sportovního neziskového klubu z pohledu managementu. Z tohoto důvodu je práce zaměřena na osobu manažera, management klubu a management klubu z pohledu strategického plánování a strategických cílů. Dílčími cíli práce bylo na základě strategických analýz definovat překážky a problémy, které musí kluby v tomto sektoru řešit a definovat jaké mají možnosti svého rozvoje v tomto odvětví, tak aby se staly prosperujícími organizacemi.

Teoretická část bakalářské práce je věnována vysvětlení důležitých pojmů z oblasti managementu, manažera a strategického managementu. V této části byly použity teoretické poznatky autorů z oblasti sportovního managementu, ale i z prostředí klasického managementu. Součástí teoretické části práce je oblast metodická, ve které byly definovány, metody a postupy aplikované a nutné pro praktickou část práce. Jednalo se o manažerské analýzy PEST, Porterův model pěti sil a analýzu SWOT.

Úvod praktické části je zaměřen na představení klubu z pohledu jeho historie, poslání, managementu, personální struktury a současné strategie. V této části je rovněž specifikováno financování klubu a jeho zásady financování. Následně byly do prostředí zapsaného spolku aplikovány analýzy teoreticky definované v metodické části bakalářské práce. Na základě provedených analýz bylo možné určit strategický směr a cíle klubu. Výslednou částí práce tak je sestavení cílů klubu z pohledu ekonomického, sportovního a sociálního. Cíle jsou také rozděleny na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Posledním bodem praktické části práce jsou doporučení k činnosti managementu a manažera, definována dle zjištění všech teoretických i praktických poznatků.

Cílů práce bylo dosaženo. Na základě teoretických východisek a vyhotovených analýz se podařilo odkrýt nedostatky a problémy klubu a tím určit možnosti rozvoje a kroky, které by měly napomoci zlepšení situace klubu a umožnit tak jeho další rozvoj. Výsledným prvkem práce jsou definované cíle klubu a má doporučení k činnosti managementu a manažera.

Přínos bakalářské práce spatřuji nejen pro klub samotný, ale také pro menší kluby nebo nově vznikající kluby, které se musí potýkat s obdobnými problémy ovlivňujícími jejich fungování a rozvoj. Nelze říci, že navržené kroky a doporučení jsou zárukou či jistotou zlepšení a dosažení úspěchu. Jejich modifikace a implementace na management, ale může vést k nastartování pozitivních změn nejen u zkoumaného klubu.

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.

LITERATURA A ZDROJE

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership* 1 .vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN: 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-858-3945-8.

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.

KOLEKTIV autorů, *Manuál řízení sportovního klubu*. Velké Přílepy: Olympia, 2017. ISBN 978-80-7376-471-5.

NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2.

REKTOŘÍK, Jaroslav, Petr PIROŽEK a Jana NOVÁ. *Projektový management ve sportu: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2015. ISBN 978-80-210-7995-3.

SOUČEK, Z., MAREK, J., *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN: 80-86419-47-9

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-82-0.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Databáze členů. *Is.fotbal.cz* [online]. [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: <https://is.fotbal.cz/clenove/databaze-clenu.aspx>

Databáze hráček. *Is.fotbal.cz* [online]. [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: <https://is.fotbal.cz/clenove/databaze-clenu.aspx>

FK Ústí nad Labem – ženy z.s. *Justice.cz* [online]. [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39229361&subjektId=770966&spis=580655>

Koncepce podpory sportu a pohybových aktivit občanů Ústeckého kraje na období 2018-2028. *Kr-ustecky.cz* [online]. 19.12.2017 [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: https://www.kr-ustecky.cz/assets/File.ashx?id_org=450018&id_dokumenty=1718694

Logo klubu. *Fkusti.cz* [online]. 2011 [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <http://www.fkusti.cz/logo-klubu/78/78/0>

Moderní sportovní klub. *Cus.cz* [online]. Olympia, 2011 [cit. 2020-02-10]. Dostupné z: <http://jck.cuscz.cz/st/sluzby-servis/moderni-sportovni-klub.html>

Občanský zákoník (nový). *Mesec.cz* [online]. [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/zakony/obcansky-zakonik-2014/f4579517/>

O klubu. *Fkustinadlabemzeny.sklub.cz* [online]. [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <http://fkustinadlabemzeny.sklub.cz/o-klubu/>

REUTERS. Neziskovky dostaly za pět let 61 miliard korun od státu. Nejvíce dotací proudí do sportu, hlavně do fotbalu. *Ihned.cz* [online]. 14.1.2019 [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: <https://domaci.ihned.cz/c1-66430920-neziskovky-dostaly-za-pet-let-61-miliard-korun-od-statu-nejvice-dotaci-proudi-do-sportu-hlavne-do-fotbalu>

STŘELEČ Jiří. Porterův model konkurenčních sil *Vlastnicesta.cz* [online]. 23.4.2012 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

INTERNÍ ZDROJE KLUBU

Účetní knihy organizace

SEZNAM ZKRATEK

CSR	Corporate social responsibility
ČFLŽ	Česká fotbalová liga žen
FAČR	Fotbalová asociace České republiky
FIFA	Mezinárodní federace fotbalových asociací
FK	Fotbalový klub
FKÚ	Fotbalový klub Ústí nad Labem
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
SK	Sportovní klub
TVS	Tělesná výchova a sport
UEFA	Unie evropských fotbalových asociací
ZDP	Zákon o dani z příjmu
5S	Porterova analýza pěti sil

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Uplatňované přístupy a styly řízení v pracovním prostředí	17
Tabulka 2 Otázky strategického managementu ve sportovní organizaci.....	20
Tabulka 3 Ekonomické cíle.....	26
Tabulka 4 Sportovní cíle	26
Tabulka 5 Sociální cíle.....	27
Tabulka 6 Přehled a struktura příjmů za rok 2017, 2018.....	40
Tabulka 7 Přehled a struktura výdajů za rok 2017, 2018.....	41
Tabulka 8 Bodování – Silné stránky vnitřního prostředí	46
Tabulka 9 Bodování – Slabé stránky vnitřního prostředí.....	47
Tabulka 10 Bodování – Příležitosti z vnějšího prostředí	49
Tabulka 11 Bodování – Hrozby z vnějšího prostředí	50
Tabulka 12 Ekonomické cíle klubu FKÚ.....	53
Tabulka 13 Sportovní cíle FKÚ	54
Tabulka 14 Sociální cíle FKÚ.....	55

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model strategického managementu	19
Obrázek 2 Členění financování	22
Obrázek 3 Pest analýza	28
Obrázek 4 Porterův model pěti sil.....	30
Obrázek 5 SWOT analýza (vlastní zpracování).....	31
Obrázek 6 Příklad SWOT analýzy sportovního prostředí.....	32
Obrázek 7 Strategie vycházející ze SWOT analýzy	33
Obrázek 8 Oficiální logo klubu.....	34
Obrázek 9 Současná řídicí struktura klubu (vlastní zpracování)	38
Obrázek 10 Výsledný graf matice SWOT analýzy (vlastní zpracování)	51
Obrázek 11 Návrh organizační struktury FKÚ	56

ANOTACE

Název práce: Management ženského fotbalového klubu FK Ústí nad Labem–ženy, z.s.

Autor: Cvrčková Pavlína

Ústav: Ústav managementu a marketingu

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Abstrakt: Hlavní myšlenkou bakalářské práce je pomocí teoretických východisek a zdrojů napomoci managementu konkrétního ženského fotbalového klubu. Cílem práce je zaměřit se na fungování této organizace z pohledu managementu, manažera a strategického managementu. Mezi cíli práce je rovněž sestavení analýz pro zjištění skutečného stavu zapsaného spolku z různých pohledů a poté dle analýz návrh změny na zlepšení činnosti organizace, čímž napomoci nejen konkrétnímu klubu, ale i ostatním sportovním organizacím, které se potýkají s obdobnými problémy. Pro potřeby zjištění nedostatků a možných směrů změn byly použity strategické analýzy PEST, Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza. V teoretické části je práce zaměřena na popis řešené problematiky a nastavení teoretických východisek práce z pohledu klasického a sportovního managementu. V metodické části byly definovány analýzy potřebné pro stavení cílů organizace. V praktické části byly analýzy aplikovány do prostředí zapsaného spolku a následně došlo k určení nedostatků, možných směrů změn a doporučení ke zlepšení.

Klíčová slova: Management, manažer, strategický management, analýza PEST, Porterova analýza, SWOT analýza, ženský fotbal, cíl, FK Ústí nad Labem – ženy, z.s., financování klubu

ANNOTATION

Title: Management of the women's football club FK Ústí nad Labem - ženy z.s.

Author: Cvrčková Pavlína

Department: Department of Management and Marketing

Supervisor: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Abstract: The main idea of the bachelor thesis is to help the management of a particular women's football club with using theoretical base and resources. The aim of this work is to focus on the functioning of this organization from the perspective of the management, the manager and the strategical management. Among the goals of the work we can also list the compile analyzes to determine the actual state of the registered club from various perspectives and then according to the analysis of the proposal to improve the organization, thereby helping not only a specific club, but also other sports organizations facing similar problems. Strategic analyzes of PEST, Porter's five forces analysis and SWOT analysis were used to identify shortcomings and possible directions of change. In the theoretical part, the work is focused on the description of the problem and setting up the theoretical bases of work from the perspective of classical and sport management. In the methodical part the analyzes necessary for setting the goals of the organization were defined and in the practical part the analyzes were applied to the enrolled association and subsequently the determination of deficiencies, possible directions of changes and recommendations for improvement were also identified.

Keywords: Management, manager, strategic management, PEST analysis, Porter analysis, SWOT analysis, women's football, goal, FK Ústí nad Labem - women, club financing