

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

KONCEPCE ROZVOJE FOTBALOVÉHO KLUBU TJ SPÁLOV, Z. S.

Diplomová práce

(magisterská)

Autor: David Trnečka,

Vedoucí práce: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

Trenérství a management sportu

Olomouc 2018

Jméno a příjmení autora: David Trnečka Bc.

Název diplomové práce: Koncepce rozvoje fotbalového klubu TJ Spálov, z. s.

Katedra: Katedra rekreologie

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

Rok obhajoby diplomové práce: 2018

Abstrakt: Diplomová práce se zabývá vytvořením koncepce rozvoje amatérského fotbalového klubu TJ Spálov. Teoretická část se zabývá syntézou poznatků a objasněním klíčových slov práce. Druhá část je zaměřena na vhled do současného stavu organizace analýzou činnosti a jejího personálního zabezpečení, materiálního zázemí, hospodaření s finančními prostředky a vnějších vztahů, dále k vymezení cílů. Druhou část práce završuje SWOT analýza organizace. Ve třetí části je popsán vlastní návrh koncepce rozvoje klubu TJ Spálov s důrazem na ekonomickou, sportovní, marketingovou a sociální oblast.

Klíčová slova: fotbal, amatérský fotbal, neprofesionální fotbalový klub, TJ Spálov, koncepce rozvoje, marketing, marketingová koncepce

Souhlasím s půjčováním diplomové práce v rámci knihovnických služeb.

First name and Surname: Bc. David Trnečka

Title: The Concept of Developing Football Club TJ Spálov

Department: Department of Recreology

Supervisor: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

Thesis presentation: 2018

Abstract: The diploma thesis deals with the development of the amateur soccer club development TJ Spálov. The theoretical part deals with the synthesis of knowledge and clarification of the key words of the thesis. The second part focuses on the insight into the current state of the organization by analyzing the activity and its personnel security, material background, financial management and external relations, as well as defining objectives. The second part concludes the SWOT analysis of the organization. In the third part is described his own proposal of the development of the club TJ Spálov with emphasis on economic, sport, marketing and social area.

Key words: football, amateur football, non-professional football club, TJ Spálov, koncept of development, marketing, marketing concept

I agree the theses will be available to lend in the library service.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně s odbornou pomocí pana Mgr. Jiřího Skoumala, PhD., a uvedl všechny použité literární a odborné zdroje.

V Hranicích dne 15. dubna 2018

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji panu Mgr. Jířímu Skoumalovi, PhD., za odborné vedení při zpracování této diplomové práce. Poděkování patří také všem aktivním členům klubu TJ Spálov, a to nejen za spolupráci na analytické části práce.

1 ÚVOD	8
2 SYNTÉZA POZNATKŮ	9
2.1 Charakteristika fotbalu	9
2.1.1 Historie fotbalu	10
2.1.2 Fotbal v ČR a jeho organizační struktura	11
2.2 Amatérský fotbal.	13
2.3 Neziskový sektor a ekonomika neziskových organizací	13
2.4 Management, sportovní management.....	19
2.5 Marketing, sportovní marketing	20
2.6 Marketingové řízení	21
2.7 Marketingový mix	23
3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	25
4 METODIKA	26
4.1 Anketa	28
4.1.1 Charakteristika zkoumaného souboru	28
4.1.2 Příprava a způsob vyhodnocení.....	29
4.1.3 Charakteristika listu šetření	29
5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ.	30
5.1 Charakteristika TJ Spálov.	31
5.1.1 Historie spolku	32
5.1.2 Organizační struktura	33
5.1.3 Spolková činnost TJ Spálov	34
5.1.4 Analýza personálního zabezpečení spolku.....	35
5.1.5 Analýza materiálního zabezpečení spolku	36
5.1.6 Analýza hospodaření s finančními prostředky	36
5.1.7 Analýza vnějších vztahů spolku	37
5.2 Vymezení cílů spolku.	38
5.3 Interpretace výsledků anketního šetření.	39
5.3.1 Výsledky části I. – Zázemí	39
5.3.2 Výsledky části II. – Propagace a informace	42
5.3.3 Výsledky části III. – Činnost a vnitřní vztahy z pohledu hráčů	45
5.3.4 Výsledky části IV. – Činnost a vnitřní vztahy z pohledu trenérů.....	47

5.4 SWOT analýza spolku TJ Spálov	48
6 VLASTNÍ NÁVRH KONCEPCE ROZVOJE.....	51
7 DISKUZE.....	55
8 ZÁVĚR.....	59
9 SOUHRN.....	60
10 SUMMARY.....	61
11 REFERENČNÍ SEZNAM.....	62
12 PŘÍLOHY.....	65

1 ÚVOD

Spolky, organizace dobrovolníků a jejich činnost, jsou vlivné články, které také utváří podobu současné společnosti bez ohledu na město či venkov. Přesto jsou spolky nejsilnější sociální skupinou právě na vesnicích a malých městech. Dobrovolnické organizace jsou nedílnou součástí sociálního systému, místní kultury.

Tyto organizace mohou být efektivním spolutvůrcem identity – poskytují jedincům pocit odlišnosti a vymezení se vůči ostatním, dávají návod, jak konceptualizovat sám sebe a ostatní. Možnostmi, kterými lidé mohou skrze spolky utvářet svou identitu, jsou omezovány jen dostupností spolků v daném čase a životním prostoru. Kolektivita nejen odkazuje k základním sociálním hodnotám, je také způsobem jejich vyjádření – představuje ideální formu a způsob, jak zpodobnit hodnoty a normy společnosti. (MacClancy, 1996)

Činnost amatérského fotbalového klubu, jeho chod, organizace a působení, úzce souvisí se spolkovou činností obecně. Nejedná se o vrcholové sportovce, nýbrž o dobrovolné činovníky, kteří nemohou očekávat honorář. Členové spolku nejen hrají fotbal v pravidelných soutěžích, pod hlavičkou FAČR, ale pracují pro svůj spolek ve volném čase s cílem zvelebování organizace samotné. Snaží se vydělat finance na to hlavní, tj. na fotbal v rámci svého klubu. Na tento druh sportovce a na tento typ organizace je zaměřena má diplomová práce, protože zejména v této oblasti dochází k něčemu, co se v dnešní době přestává respektovat – sounáležitost, dobrovolnictví, přímá komunikace, transparentnost. Tyto pojmy často přechází do oblasti klišé.

Peníze investované na podporu a rozvoj spolkové činnosti a neprofesionálního sportu jsou správnou investicí společnosti. Sportovní spolky obecně pomáhají upevnit zdraví, bojovat s civilizačními chorobami, nadváhou dětí atp., měly by omezovat sociálně nežádoucí vlivy, korupci, kriminalitu. Pomáhají najít mládeži smysluplné využití volného času, nové sociální role, nové skupiny kamarádů a přátel. Dobrovolníci pečují o spolkový majetek a udržují jej v náležitém stavu pro sebe i druhé. Díky tomu všemu poznají radost z výhry nejen na hřišti.

Hlavním důvodem ke zpracování diplomové práce je zjištění současného stavu a následná snaha o nalezení optimálního směru pro TJ Spálov, z. s. s akcentem pro oblast sportovní, ekonomickou, sociální a marketingovou. Diplomová práce by proto mohla být jakýmsi návodem ke zlepšení řízení a systému práce nejen pro současné vedení, ale měla by

pomoci i budoucím funkcionářům a činovníkům fotbalových spolků v regionu, které většinou mají charakteristiku podobnou TJ Spálov, z. s. (dále jen TJ Spálov).

2 SYNTÉZA POZNATKŮ

Teoretická část práce se zabývá vymezením a objasněním informací a klíčových slov podstatných pro tvorbu koncepce rozvoje TJ Spálov. Do této části práce jsou zařazeny kapitoly, jež mají za úkol stručně a jasně charakterizovat fotbal, jeho historii a organizaci v rámci České republiky a dále charakterizovat spolek TJ Spálov, jeho obsah a aplikaci ve sportovní oblasti.

2.1 Charakteristika fotbalu

Fotbal je nejen u nás, ale i na celém světě nejpopulárnější sportovní kolektivní hra, která má miliony fanoušků. Jedná se zároveň o nejrozšířenější a nejoblíbenější sportovní hru této planety. Prapočátky fotbalu sahají až do staré Číny. Moderní fotbal, tak jak jej známe, pak odstartoval z Anglie a odtud se rozšířil na mnoho míst světa, dnes přináší potěšení a radost jak pro fotbalové fanoušky, tak pro samotné hráče, kteří svými výkony v různých úrovních plní stadiony nadšenými diváky.

„Zelená je prý barva naděje. Naděje na vítězství, a tou každá hra začíná, naděje na zážitky, které v ní očekáváme. Zelený je i trávník, přitahující už více než jedno století zejména mužskou polovinu lidstva, neboť s ním je spojena hra, kterou si snad každý alespoň jednou v životě zahrál. Není vůbec důležité, zda je ten trávník překrásně zbarvený, měkký a hebký, nebo zda se změní v hrbolaté „drnoviště“, či zda na malém plácku přizpůsobeném pro hru je jen pár stébel trávy, pouze malá stopa po trávníku. Trávník je symbolem fotbalu, symbolem hry stamilionů kluků i dospělých mužů, kteří se při pohledu na zelený pažit vracejí do klukovských let. O hře her byly napsány stovky knih, popsány tisíce stránek, a na nich se střetávaly nejrůznější názory. Avšak ani sebelépe napsané pojednání nemůže postihnout krásu kopané. Neboť kdo nepoznal rozkoš z dotyku míče, úspěšné kličky, či zdařilých „jesliček“, kdo nezažil napětí okamžiku, v němž prudce vystřelený míč směřuje do soupeřovy branky, kdo neví, jak se zachvějí ruce brankáře, když v odvážném skoku zachytí míč, ten nemůže pochopit kouzlo této hry, kouzlo zeleného trávníku.“ (Procházka, 1987, 5)

Záměrně jsem zvolil slova Procházky. Při čtení jeho odstavců, při té myšlence na skvělé utkání plné zvrátů, zapálených soubojů o míč a vítězných gólů totiž příjemně mrazí. Každý fotbalista, každý fanoušek nebo funkcionář miluje pocity spojené s touto kolektivní hrou.

Stejně jako každý kolektivní sport, který je založený na dobré tělesné kondici, vyžaduje samozřejmě i fotbal poctivou, kvalitní a náročnou přípravu, kterou je nutné projít k dosažení požadovaných schopností a dovedností. Stejně je to v oblasti řízení klubu bez ohledu na to, zda se jedná o profesionální nebo neprofesionální organizaci.

2.1.1 Historie fotbalu

Fotbalová Asie tvrdí, že z historického pohledu se právě na jejím teritoriu hrál fotbal ve své vůbec první podobě. Konkrétně v Číně, již v době panování císaře Juany-Ti, tedy 3400 let před naším letopočtem. Záhy zlidovělá hra zvaná „Ts'uh–kuh“ byla císařovým nařízením zavedena do armády, aby si tak vojáci zvyšovali tělesnou zdatnost, a navíc utužovali bojový zápal a smysl pro kolektiv. (Jenšík, Macků, 1997)

Fotbal v současné podobě se podle nejstarších dochovaných pramenů zrodil v Anglii v šedesátých letech 19. století. To, co bylo před tím, fotbal spíše jen připomínalo. Vydáme-li se hluboko do historie lidstva, budeme dříve než o fotbalu hovořit obecně o míčových hrách. Míče byly různé velikosti. Platon píše ve svém Faidonu o míči, který byl složen z dvanácti barevných dílů. V Řecku se údajně hrávalo vycpaným míčem, který se nazýval „sfaira kené.“ (Macho 1996).

Ve středověku se míčové hry nevyvíjely v jednotlivých zemích zcela izolovaně. Např. francouzská obměna kopané, zvaná soule, se dostala do Anglie, protože byla oblíbenou zábavou vojáků normanského vévody Viléma Dobyvatele. Italskou středověkou hru calcio, což je dnešní oficiální název kopané v Itálii, přivezli v 17. století do Anglie florentští emigranti. Časem se v Anglii vyvinula nová hra, která pravděpodobně obsahovala prvky římského harpasta, francouzského soule a italského calcia. Ponechala si anglický název fotbal.

Začátkem 19. století již byla kopaná součástí výchovy na anglických školách. Pravidla se vyvíjela podle místních podmínek, nebyla proto jednotná. V 60. letech 19. století, kdy kopaná přerostla v Anglii rámeček škol, byly zřetelné dva hlavní směry této hry. Jeden omezoval hru rukama, druhý ji toleroval. Roztříštěnost a nejednotnost pravidel si vynutily řešení, a tak se dne 26. října 1863 v Londýně sešli zástupci škol a klubů a založili sdružení kopané - Football Association. Tím byl položen oficiální základ k dnešní kopané, poté následoval její rychlý rozvoj. V roce 1871 byla založena nejstarší soutěž na světě –

anglický pohár. Kolem roku 1885 nabyla kopaná v Anglii v podstatě té podoby, jak ji známe dnes. (Navara, 1986)

Podle Buzka (2007) se založením Football Association byla přijata první oficiální pravidla fotbalu. Základy současného fotbalu se tak začaly šířit do celého světa. V roce 1904 je založena Mezinárodní fotbalová asociace – FIFA (Federation International de Football Association). V současné době má FIFA 207 členů sdružených podle kontinentů (Evropa, Asie, Jižní Amerika, Severní Amerika, Afrika, Austrálie a Oceánie). V roce 1900 se poprvé fotbal objevil na Olympijských hrách v Paříži. První mistrovství světa se konalo v roce 1930 v Uruguayi. (Kvasil, 1986)

2.1.2 Fotbal v ČR a jeho organizační struktura

Do Čech pronikl fotbal v 80. letech 19. století. V té době vznikla v Praze řada sportovních klubů pěstujících fotbal (SK Slavia 1893, AC Sparta 1894). V roce 1901 byl ustanoven Český svaz fotbalový, celostátní organizace fotbalu byla však dobudována až založením Československé asociace fotbalové v roce 1922, která byla o rok později přijata za právoplatného člena FIFA. (Kvasil, 1986)

Do UEFA vstoupil československý fotbal v roce 1954. V té době bylo u nás evidováno 1049 klubů s 38 051 hráči kopané. V roce 1931 bylo již přihlášeno 57 284 hráčů, z toho 227 profesionálů. V letech 1918–1938, resp. 1945 se náš fotbal rozvíjel v podmínkách kapitalistické společnosti a nesl všechny její znaky. Vedle několika hospodářsky silných klubů drtivá většina, která tvořila základnu naší kopané, mohla rozvíjet svou činnost jen díky obětavému úsilí funkcionářů a hráčů. V roce 1925 byl v předmnichovské republice zaveden profesionalismus a v témže roce byla zahájena nejvyšší mistrovská soutěž – první liga.

Dorostenecké soutěže jsou u nás organizovány od roku 1920. V poválečných letech rostla úroveň i mimopražské kopané. Celostátní charakter dostala naše nejvyšší soutěž v roce 1935, kdy se do ligy poprvé probojoval zástupce Slovenska. Československá kopaná patřila mezi první a druhou světovou válkou k fotbalové špičce.

Fašistická okupace v roce 1939 a druhá světová válka nepříznivě ovlivnily i vývoj československého fotbalu, avšak po konci druhé světové války dále rostla členská základna. Zájem o kopanou překračoval rámec tělovýchovné organizace, fotbal se stal oblíbenou hrou kolektivů. V různých malých formách je prostředkem aktivní zábavy i pohybové aktivity mládeže i dospělých.

Od 1. 1. 1993 byl v České republice vrcholným orgánem Českomoravský fotbalový svaz (ČMFS) z důvodu rozdělení Česka a Slovenska na dvě samostatné země. V současné době je v České republice registrováno 4 148 klubů, 15 378 mužstev, přes 706 tisíc hráčů a z toho 1709 profesionálů. Také u nás přestal být fotbal ryze mužským sportem, nyní je v ČR registrováno přes 18 tisíc hráček kopané, fotbal žen má svou organizaci a své soutěže v rámci národních fotbalových svazů. (Navara, 1986)

K poslední změně názvu organizátora všech fotbalových soutěží České republiky došlo v roce 2011, kdy se užívá název Fotbalová asociace České republiky (dále FAČR). FAČR je spolek, který zastřešuje financování a organizaci fotbalu v ČR. Výkonnou složkou je výkonný výbor, který je volen jednou za čtyři roky valnou hromadou. Předseda FAČR je rovněž volen valnou hromadou na funkční období čtyř let. Hlavní úlohou vrcholného fotbalového spolku je organizování fotbalu, příprava reprezentace ČR a podpora zejména amatérského a mládežnického fotbalu. Pod svojí hlavičkou sdružuje profesionální soutěže pojmenované po oficiálním sponzorovi, HET (dříve Synot liga), Národní Fortuna liga (dříve Fotbalová národní liga). Oddíly se účastní v systému Play-off domácího národního poháru MOL CUP. FAČR spravuje a má ve své organizaci a kontrole národní reprezentace všech věkových kategorií, futsal, fotbal žen a Beach fotbal. V letech 2011–2017 byl předsedou organizace pan Miroslav Pelta, který na základě podezření z korupce při přerozdělování státních dotací v květnu ukončil svou činnost, a v prosinci 2017 jej vystřídal Martin Malík.

Tabulka 1 Struktura soutěží FAČR

Celostátní soutěže (profesionální)				
1. HET LIGA				
NÁRODNÍ FORTUNA LIGA				
JUNIOŘSKÁ LIGA				
DOROSTENESKÁ LIGA				
Soutěže řízené komisemi FAČR (amatérské)				
Řídicí komise pro Čechy			Řídicí komise pro Moravu	
ČESKÁ FOTBALOVÁ LIGA			MORAVSKOLEZSKÁ FOTBALOVÁ LIGA	
DIVIZE A	DIVIZE B	DIVIZE C	DIVIZE D	DIVIZE E
Soutěže řízení Pražským fotbalovým svazem a Krajskými fotbalovými svazy (KFS)				
PRAŽSKÝ PŘEBOR A KRAJSKÝ PŘEBOR				
1. A TŘÍDA				
1. B TŘÍDA				
Soutěže řízení Pražským fotbalovým svazem a Okresními fotbalovými svazy (OFS)				
PRAŽSKÝ II. TŘÍDA A OKRESNÍ PŘEBOR (II. TŘÍDA)				
III. TŘÍDA				
IV. TŘÍDA				

Tabulka 1 Struktura soutěží FAČR (Zdroj: vlastní práce)

2.2 Amatérský fotbal

Amatérský sportovní klub nemusí ve všech případech znamenat i nižší výkonnostní úroveň, od profesionálního sportovního klubu se liší především tím, že nevytváří zisk. Jako nezisková organizace tedy bývá zapsána nejčastěji formou spolku. Hráči obvykle hrají zadarmo, pro zábavu, případně pobírají drobné finanční ohodnocení. Trenéři obvykle pracují jako dobrovolníci, stejně tak i převážná část dalších zaměstnanců amatérského sportovního klubu. (Novotný, 2000)

Amatérský fotbal se od toho profesionálního odlišuje velmi výrazně. Největším rozdílem je počet lidí zapojených do chodu klubu. Na rozdíl od profesionálního klubu se zde setkáváme prakticky s jediným orgánem, který je zodpovědný za chod klubu, a tím je výkonný výbor klubu. V jeho čele stojí předseda. Výbor má pravidelné schůze, kde se řeší veškeré náležitosti spojené s chodem klubu, ať už se jedná o sportovní stránku, jako jsou cíle, výkony či fungování mládežnických celků, nebo administrativní věci či hospodaření klubu. Klub funguje jako nezisková organizace a tuto práci vykonávají v drtivé většině dobrovolníci.

Týmy mládeže jsou na této úrovni důležitou součástí klubu, protože jsou mnohdy jedinou základnou pro budoucí tým dospělých. Počet mládežnických celků se obecně liší, a to především vzhledem k finančním rozdílům a vzhledem počtu sportujících dětí v daném městě nebo vesnici. Značným rozdílem proti profesionálnímu klubu je četnost tréninkových jednotek, která je mnohem menší a je závislá na volném čase trenérů, pro které je trénování na takovéto úrovni spíše koníčkem. To je bezesporu další komplikace pro budoucí rozvoj mladých hráčů, kteří se tak často nemůžou opřít o kvalifikované trenéry. Zájem profesionálních klubů a fotbalu v České republice obecně by měla být podpora kvalitní úrovně při práci s mládeží právě od té nejnižší úrovně, protože mnohdy právě tyto organizace jsou fundamentální pro kluby vyšší úrovně.

2.3 Neziskový sektor a ekonomika neziskových organizací

Hlavním předmětem organizací v neziskovém sektoru není podnikání. Tyto organizace však mohou produkovat zisk, který je investován zpět do její činnosti. Primárním cílem těchto organizací je naplnění poslání. Posláním se rozumí poskytování obecně prospěšných služeb, které směřují k dosažení obecného blaha v oblasti humanitární, kulturní, ekologické, sociální péče, sportu, tělovýchovy, vědy, vzdělání, zdravotnictví, ochrany života, zdraví osob a ochrany zvířat. (Haltofová, 2011)

Boukal, Vávrová a Novotný (2003) definují neziskové organizace jako subjekty, jejichž primárním cílem je dosažení přímého užitku prostřednictvím předem vymezené produkce, služby nebo distribuce statků, přičemž hlavní motivem jejich činnosti není tvorba zisku k přerozdělení mezi jejich vlastníky, správce nebo zakladatele. Neziskové organizace mohou zisk vytvořit, ale musí jej zase vložit zpět k rozvoji organizace.

Vebrová (2005) uvádí, že neziskový sektor tvoří organizace, které jsou založené na jiných motivech, než je ekonomický zisk, a veškeré případné zisky vkládají zpět do činnosti organizace. Neziskové nestátní organizace jsou autonomní vůči státu a existují téměř ve všech oblastech lidské činnosti.

Společnými znaky neziskových organizací jsou (Šimková, 2009):

- jsou právníckými osobami,
- nejsou založeny za účelem podnikání,
- nejsou založeny za účelem tvorby zisku,
- uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit a
- mohou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů.

Bouřlivý rozvoj neziskového sektoru v posledních desetiletích je spojován jak s rozvojem demokracie, tak s úsilím o řešení narůstajících obtíží, se kterými se setkávají vlády všech vyspělých států při zabezpečování sociálních jistot pro své občany. Téměř obecně se uznává, že role neziskového sektoru v moderní společnosti je čím dál větší. (Frič, Goulli, 2001)

V české odborné literatuře neexistuje jednoznačná definice, která by charakterizovala organizace, které působí v neziskovém sektoru. Většinou se vychází ze zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, který charakterizuje organizace charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání. (Rektořík, 2007)

Jiřina Šiklová (1999) ve Sborníku Obecné otázky neziskového sektoru charakterizuje neziskový sektor jako třetí sektor, který je a má být jakousi protiváhou, přirozenou bariérou proti rozpínavosti státních i nadstandardních struktur a kompenzací dravosti sektoru soukromého. Má být kritikem, doplňkem a současně i jakousi konkurencí státu v oblasti realizace zájmů občanů a sociálních služeb.

V rámci neziskových organizací rozlišujeme dle nového občanského zákoníku (dále jen NOZ) tyto typy organizací:

- spolky (bývalá občanská sdružení),
- obecně prospěšné společnosti,

- ústavy,
- nadace,
- nadační fondy,
- evidované právnické osoby.

Občanská sdružení (spolky) jsou samostatnými právnickými osobami a jsou nejčastější právní formou nestátních neziskových organizací. Tuto právní formu používá v ČR naprostá většina sportovních organizací působících v oblasti masového, výkonnostního a vrcholového sportu. (Topinka, Stanjura, 2001)

Podle Šedivého a Medlíkové (2009) každá nezisková organizace potřebuje ke svému fungování a naplňování poslání finanční prostředky. Efektivní organizace má být věrohodná, musí mít jasný cíl, veřejně prospěšné zaměření, umět propagovat svou činnost, získávat zdroje financování a mít průhledné hospodaření. Ze zákona jsou všechny neziskové organizace povinny vést účetnictví.

Teichmannová (2002) rozděluje proces finančního řízení spolku do několika fází. První fází finančního řízení v organizaci tvoří finanční plánování, včetně tvorby finančního plánu. Ten vyjadřuje plán činností a aktivit v peněžních jednotkách na určité období. Druhou fází je získávání finančních prostředků – formou státních dotací, fundraisingu apod. Třetí fází je hospodaření s finančními prostředky, tzn. provádění konkrétních naplánovaných činností a aktivit směřujících k splnění cílů a poslání organizace. V této třetí fází je podstatné krátkodobé finanční plánování tak, aby organizace měla neustále dostatek financí potřebných pro naplňování činností, a účetnictví se svými výstupy. Jedná se o tzv. operativní finanční řízení. Čtvrtou a poslední fází je vyhodnocování celého období, vyhotovení účetních a finančních výkazů a nezbytná kontrola.

Získávání peněžních prostředků není v žádné oblasti nijak jednoduché. Hlavní problém neziskových organizací je právě zajišťování finančních prostředků k vykonávání její činnosti. Některé neziskové organizace spoléhají na finanční prostředky ze státního rozpočtu. Naopak neziskové organizace soukromého sektoru se spoléhají více na dary od jednotlivců či různých organizací. Strategie získávání finančních prostředků může od základu ovlivnit celou neziskovou organizaci, proto je nesmírně důležité si celou strategii nejprve dobře promyslet. (Duben, 1997)

Podle Hamerníkové (2010) neziskové organizace shánějí finanční prostředky na svou činnost, poskytované služby, na své poslání, i když nepočítají s jejich návratností či ziskem.

Rozvoj nestátního neziskového sektoru je ovlivněn legislativou, která umožňuje přímou a nepřímou podporu z veřejných zdrojů:

- přímá podpora: zejména poskytování dotací a grantů a programové financování v rámci veřejných výdajových programů,
- nepřímá podpora: zejména daňová zvýhodnění organizací.

Boukal, Vávrová a Novotný (2003) ve své publikaci uvádějí jako základní zdroj financování nestátních neziskových organizací v ČR:

- veřejné rozpočty,
- vlastní podnikatelské aktivity,
- granty,
- zdroje z nadací,
- sponzorské příspěvky,
- příjmy z loterií,
- zahraniční finanční zdroje.

Šedivý a Medlíková (2009), rozdělují zdroje financování takto:

- příjmy z prodeje služeb a výrobků,
- individuální dárci, dobrovolníci,
- firemní dárci,
- veřejné zdroje (ministerstva, kraje),
- nadace a nadační fondy,
- ostatní subjekty (ambasády, jiné NO, obchodní komory, zahraniční organizace).

Nejpodrobněji charakterizuje zdroje financování Haltofová (2011) do třech oblastí:

- veřejné zdroje financování: fondy Evropské unie (2004-2006), strukturální fondy EU (2007-2013), fondy EU pro další období 2013-2020,
- samofinancování: členské příspěvky, platby za poskytnuté služby, platby za prodej zboží, využití hmotného majetku, využití nehmotného majetku, investování,
- dobrovolnictví, společenská odpovědnost firem, sociální podnikání: dobrovolnická práce, charitativní dary, společenské investice, komerční aktivity ve společnosti, TOP Filantrop-firemní odpovědnost, finančně zvýhodněné produkty pro NNO, zaměstnání v NNO.

Zdroje financování nestátních neziskových organizací dle Stejskala (2010) je možné rozdělit do tří skupin:

- vlastní zdroje, které poskytují vlastní členové nebo jsou získávány vlastní činností. Tyto zdroje se nevrací,
- cizí zdroje, které organizace může získat jen na určitou dobu. Tyto zdroje se vrací (např. půjčky),
- potenciální zdroje, které organizace mohou získávat ze svého okolí na podporu své činnosti. Jedná se o prostředky z veřejných rozpočtů i dary od soukromých subjektů.

Podle Stejskala (2010) vnitřní (vlastní) zdroje jsou pro neziskovou organizaci velmi důležité pro své vlastnosti. Organizace je získává pomocí svých členů a vlastní činností. Specifikace jednotlivých vnitřních zdrojů je uvedena níže. Tyto zdroje může organizace přímým způsobem ovlivňovat, má o nich přehled, protože o nich rozhoduje. Nejsou určeny na konkrétní účel, jejich výhodou je možnost využití dle vlastního uvážení, nejsou vázány žádnou vůlí poskytovatelů. Organizace z nich může tvořit finanční rezervy do budoucna. Mohou být využity na běžný chod organizace, jako jsou mzdy a provoz kanceláří a pro rozvoj organizace. Je možné je využít v kombinaci s dalšími prostředky, např. dotacemi ze státního rozpočtu, kde je nutná spoluúčast.

Placení členských příspěvků pro členy organizace většinou přímo vyplývá ze stanov nebo statutu. O jeho výši musí rozhodnout příslušný orgán, nejčastěji usnesení rady nebo výboru. Výše příspěvku se může skládat z částek odvodů vyšším organizačním jednotkám a poplatku domovské organizaci. Podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, jsou osvobozeny od daně z příjmů, ale jen za podmínky, že placení příspěvků vyplývá ze stanov či jiného dokumentu. (Stejskal, 2010)

Haltofová (2011) uvádí jako zdroj samofinancování kromě členských příspěvků také např. platby za poskytnuté služby, platby za prodej zboží, využití hmotného majetku i nehmotného majetku, investování atd.

Boukal, Vávrová a Novotný (2003) uvádí, že dárcovství závisí na zvyklostech a tradicích země. U nás byla tato tradice přerušena politickým vývojem, ale postupně se tato skupina dárců stává zajímavým zdrojem prostředků pro neziskové organizace. Dárcovství je pro firmy dobrá příležitost se zviditelnit, slouží jako komunikační příležitost. Firemní dárcovství pomáhá zaměstnancům ztotožnit se s cíli a vizemi firmy. Posiluje hodnotu značky a upevňuje jejich roli ve společnosti. Forma darů může být peněžní i nepeněžní, např.

ve formě poskytnutí služeb nebo partnerství. U jednotlivců se jedná především o filantropii, tj. konání dobrých skutků, dobročinnost.

Veřejné sbírky se řídí zákonem č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách, ve znění pozdějších předpisů a konají se dle těchto způsobů:

- shromažďováním příspěvků na předem vyhlášeném zvláštním bankovním účtu zřízeném pro tento účel u banky, a to po dobu uvedenou v oznámení o konání sbírky,
- sběracími listinami,
- pokladničkami,
- prodejem předmětů, jestliže je příspěvek zahrnut v jejich ceně,
- prodejem vstupenek na veřejná kulturní nebo sportovní vystoupení anebo jiné všeobecně přístupné akce pořádané za účelem získání příspěvku, jestliže je příspěvek zahrnut v ceně vstupenek,
- dárcovskými textovými zprávami prostřednictvím telekomunikačního koncového zařízení,
- složením hotovosti do pokladny zřízené právnickou osobou.

V oblasti vnějších zdrojů Haltofová (2011) uvádí, že nestátní neziskové organizace produkují veřejné statky. Veřejný prospěch vede k podpoře ze státních prostředků či Evropských fondů. Jedná se o nenárokové prostředky, které neziskové organizace mohou získat na základě předloženého projektu z veřejných rozpočtů, soukromých organizací i jednotlivců. Specifikace jednotlivých vnějších zdrojů je uvedena níže. Obecně se příspěvek nazývá grant. Granty jsou finanční prostředky přidělené na konkrétní veřejně prospěšný účel. Může zahrnovat dotaci, příspěvek od obce i dar.

Důležitým zdrojem financování neziskových organizací jsou veřejné rozpočty. Zásady pro poskytování dotací ze státního rozpočtu nestátním neziskovým organizacím se řídí usnesením vlády České republiky ze dne 7. února 2001 č. 114, který navazuje na zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a zákony s problémem související. Dotace se poskytují podle § 7 Zákona č. 218/2000 Sb. občanským sdružením, obecně prospěšným společnostem, církevním právnickým osobám, a dalším právnickým osobám, založeným za účelem poskytování služeb v oblasti zdravotnictví, kultury, vzdělávání, sociální nebo za účelem poskytování sociálně právní ochrany dětí, pokud o tom rozhodne ústřední orgán státní správy.

Dotace jsou poskytovány z následujících úrovní:

- dotace ze státního rozpočtu,
- dotace z rozpočtu krajů a obcí,
- finanční prostředky přidělené na základě zákona č. 199/1994 Sb., o veřejných zakázkách,
- dotace poskytnuté ze zákona (církevní právnické osoby, církevní školy),
- dotace poskytnuté na základě zákona č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje,
- další dotace ze státního rozpočtu, které nebyly poskytnuty v rámci dotační politiky na základě Usnesení vlády ČR č. 642/2002. (Hyánek, Škarabelová a Řežuchová, 2004)

Jako dotace mohou být využity Fondy Evropské unie, ty jsou poskytovány pro oblasti výzkum a vývoj, životní prostředí, úspory a energie, zvýhodněné úvěry, nemovitosti, nové stroje, vzdělávání, kultura a sport. (Haltofová, 2011)

2.4 Management, sportovní management

Definice managementu, který je pro správné fungování sportovního klubu velmi důležitý, uvádí Novotný, Hollá, Prášková a kol. (2000, 23): „Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.“

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. (H. Koontz, H. Weihrich, 1993)

Dle Čáslavové (2009) je sportovní management možno chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň z části akcentují podnikatelsky orientované chování. (Čáslavová, 2000)

Sportovní management se skládá ze dvou základních prvků. Prvním je management a komerce, kde se zahrnují manažerské řídicí funkce, oblasti účetnictví, marketing, finance, právo. Druhým prvkem je sport, kam z hlediska sportovního managementu patří především oblast diváctví (konzumování sportovní zábavy) a oblast zdatnosti, která se zaměřuje na aktivní přístup participantů na sportovních a tělovýchovných aktivitách. (Durdová, 2002)

Jak je zmíněno výše, management je proces plánování. Z každého plánu by mělo být jasné, čeho chceme dosáhnout a jak toho dosáhnout. (Šimková, 2009) Zejména pak strategické plánování je akcentováno jako obraz systematického řízení organizace,

zaměřené na dlouhodobé naplňování hlavního účelu. Je tedy nástrojem řízení určité organizace.

Strategické plánování umožňuje dle Čáslavové (2009) tělovýchovným a sportovním organizacím promyslet si, jakým způsobem sportovní organizaci založit, definovat nejdůležitější cílové skupiny, určit krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle a způsob, jakým se budou tyto cíle plnit.

Do postupu strategického plánování v podmínkách TV a sportu patří stanovení diagnózy výchozího postavení uvažované jednotky, rozbor silných a slabých stránek podnikatelské činnosti, vyjasnění konkurenční pozice, stanovení soustavy strategických cílů, stanovení celkové podnikatelské strategie a dílčích rozvojových strategií a adaptační procesy. (Čáslavová, 2000)

2.5 Marketing, sportovní marketing

Definice marketingu v různých encyklopedických slovnících většinou uvádí, že marketing je koncepce obchodní politiky a výrobní politiky firmy, která obsahuje složky – průzkum trhu, plánování, výrobní program, propagace, jejichž cílem je dosáhnout maximální ekonomický efekt.

„Marketing je proces řízení, který identifikuje, předjímá požadavky zákazníků a dodává efektivně a se ziskem.“ (Canon, 1996, 3)

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

Marketing můžeme tedy chápat jako společenský a řídicí proces, za pomoci kterého jedinci a skupiny dosahují toho, co požadují a potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny výrobků a služeb s ostatními. Lidé pocítují nedostatek, díky čemuž mají snahu k jeho odstranění. Jednotlivé potřeby lidí jsou různé, a proto je můžeme rozdělit do několika hledisek a skupin na individuální a společenské, zbytné a nezbytné, hmotné a nehmotné nebo současné a budoucí. Potřeby a požadavky budoucích zákazníků jsou podloženy ochotou zakoupení výrobků či služby, stávají se tak poptávkou. (Kozák a Staňková, 2008)

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

Čáslavová (2000) vidí sportovní marketing jako proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy. Tržní hospodářství se promítá do všech oblastí našeho života, tělesnou výchovu a sport nevyjímaje. I v této sféře vystupuje stále více do popředí vliv jejích vzájemných vazeb s ekonomikou. Základem se stává získávání prostředků nezbytných pro provozování kvalitních tělovýchovných a sportovních aktivit. V této souvislosti nabývá na stále větším významu jako nedílná součást jejího managementu právě marketing.

Tento druh marketingu je v současné době velmi hojně využíván. Sport je zde vnímán jako nástroj pro marketingové činnosti nespportovních firem. Výrobky nebo služby jsou uváděné na trh prostřednictvím sportu. Firma má tak možnost oslovit sportovní nadšence, a to přímo v prostředí, které je pro ně důležité. Nejčastějším způsobem, jak proniknout do sportovního prostředí, je nabídnout sportovním organizacím sponzorství. (Blakey, 2011)

Marketingové řízení představuje základní vnitřní systém řízení firmy, které ovlivňuje její organizační strukturu a projevuje se na vnějším chování firmy. Hlavním nositelem jednání všech částí firmy je uspokojování potřeb zákazníka. Marketingové řízení je procesem plánování, provádění koncepce tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytváření směny, která uspokojuje cíle jednotlivce i organizace. (Dědková, Honzáková, 2006)

2.6 Marketingové řízení

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

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

Specifickou složkou řízení organizace, která řeší základní problémy jejího fungování, je strategické řízení. Vrcholový management s jeho pomocí integruje organizaci v jeden celek,

koncentruje síly organizace, vytváří, upevňuje a zjišťuje systémové vazby mezi jednotlivými činnostmi a útvary za účelem dosažení strategických cílů. (Bělohávek, 2001)

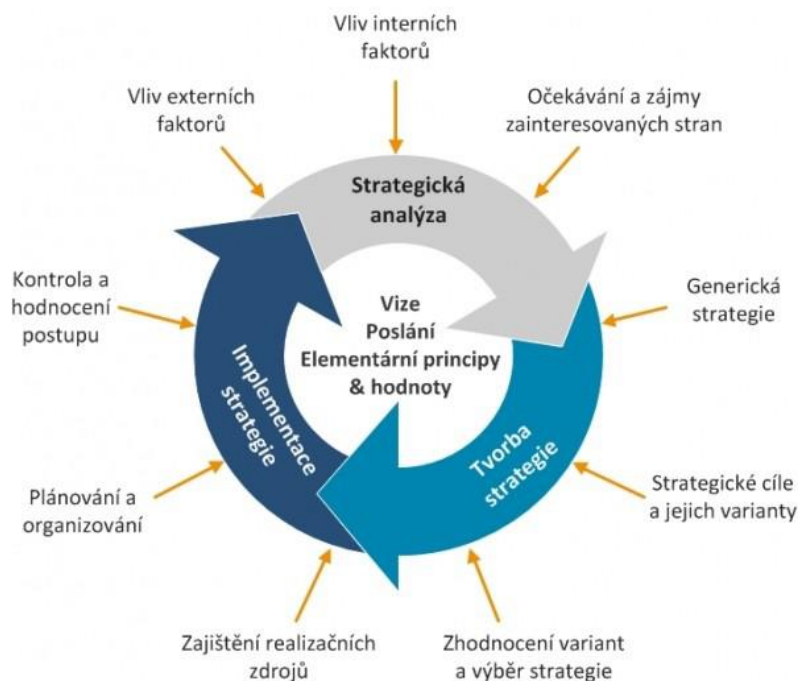
Každá organizace potřebuje vědět, jaké důsledky pro jejich činnost může mít postavení v odvětví, jejich cíle, příležitosti, dovednosti a zdroje. Proto ve strategickém plánovacím procesu hraje rozhodující roli marketing, který ve své aplikaci využívá strategické plánování.

Strategické plánování se realizuje prostřednictvím dílčích jednotek organizace v marketingových plánech, a ty se zpracovávají na dvou úrovních:

1. Strategický marketingový plán – určuje širší marketingové cíle a strategie pro jejich dosažení, které vycházejí z analýzy současné tržní situace a z daných příležitostí.

2. Taktické marketingové plány – určují specifické marketingové taktiky a zahrnují propagaci, obchodní styl, cenové taktiky, distribuční cesty, služby atd. Marketingový plán je hlavním nástrojem pro usměrňování a koordinování marketingového úsilí. (Kotler, 2001)

Strategické řízení (management) představuje souhrn manažerských aktivit zaměřených na definování vize, poslání a elementárních hodnot organizace, na definování dlouhodobých cílů vedoucích k naplnění vize a poslání a na definování strategií, jakými těchto cílů dosáhneme. Proces strategického řízení zahrnuje strategickou analýzu, tvorbu strategie a její realizaci (Obrázek 1).



Obrázek 1. Proces strategického řízení

<http://www.mbpconsulting.cz/upload/obrazek/zvetsena/strategicky-cyklus.jpg>

Šimková (2009) uvádí, že vize představuje základní orientaci organizace, tedy čím chce organizace být a kam a v jakém horizontu ve své oblasti činnosti směřuje. Vize musí být pro každého srozumitelná a hledí do budoucnosti.

Poslání vymezuje důvod existence daného subjektu, oproti vizi má zcela konkrétní charakter. Odlišuje danou organizaci od organizací podobně zaměřených. Poslání představuje základ pro rozhodování o dlouhodobých cílech a strategiích. (Šimková, 2009)

Cíl je stav, kterého chce firma dosáhnout. (Strnad, Dědková, 2004)

O strategii Strnad a Dědková (2004) tvrdí, že je to způsob jak poslání a cílů organizace dosáhnout.

2.7 Marketingový mix

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

- Product – Produkt (Výrobek)
- Price – Cena
- Place – Distribuce (Místo)
- Promotion – Propagace

Výrobek je v marketingu chápán jako jakákoliv nabídka, která na trhu uspokojuje určité potřeby. Výrobkem se rozumí jednak hmotné výrobky, služby, myšlenky, ale i osoby nebo jejich seskupení. Správná volba produktu je tedy logicky předpokladem úspěchu na trhu.

Podle Čáslavové (2000) jsou produktem ve sportu veškeré hmotné i nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.

Čáslavová (2000) dále klasifikuje produkt ve sportu do těchto pěti skupin:

- 1) Základní produkty tělesné výchovy a sportu (nabídky cvičení, akcí).
- 2) Produkty vázané na osobnost (reklamní výkony sportovce/trenéra).
- 3) Myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu (myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast, šíření informací médií, hodnoty zážitku v oblasti).
- 4) Produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty (zařízení, společenské akce, pojištění cvičenců/sportovců, doprava na sport, vstupenky).

5) Klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu (náradí, náčiní na sport a tělovýchovu, sportovní oblečení a vybavení).

Cenu lze chápat jako míru hodnoty produktu pro spotřebitele, neboť udává, jakého množství peněz se musí spotřebitel vzdát, aby výměnou daný produkt získal. Cena je důležitá pro obchodníka z hlediska ziskovosti a pro zákazníka z hlediska jeho rozhodování o koupi. Nižší cena motivuje ekonomicky uvažující spotřebitele, vysoká cena je naopak symbolem výjimečnosti a exkluzivnosti produktu. (Dědková, Honzáková, 2006)

„Tvorba ceny u sportovní organizace je úzce vázána na druh produktu, který sportovní organizace nabízí. U některých produktů se lze výrazně opřít o ekonomické kalkulace (např. sportovní služby, výrobky), u jiných produktů se spíše bere v úvahu úsudek představitelů poptávky (např. transfer hráče). Sportovní organizace se při tvorbě ceny opírají o informace o průběhu poptávky, o nákladech a cenách ostatních konkurentů a o doložení jedinečnosti produktu.“ (Čáslavová, 2000, 75)

Distribuce je chápána jako veškerá činnost spjatá s pohybem zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli, či odběrateli. Smysl distribuce spočívá v zajištění přesunu zboží od výrobce tak, aby zboží či služby mohly být zakoupeny zákazníkem na vhodném místě a v době i množství, které danému spotřebiteli optimálním způsobem vyhovuje.

Čáslavová (2000, 77) k distribuci sportovního produktu dodává: „Podstatné pro určení distribučních cest je, zda se sportovní produkt hmotný nebo nehmotný. Hmotný produkt má svůj fyzický rozměr, nehmotné produkty nemají fyzický rozměr a zahrnují produkty jako služby, místa a myšlenky.“

Propagace představuje jakési spojení výrobce a trhu, resp. konečného spotřebitele. Smyslem je informovat zákazníky o produktu, o jeho vlastnostech, výhodách a ceně a zároveň přimět potenciální spotřebitele ke koupi. Propagace v sobě zahrnuje čtyři základní činnosti: reklamu, publicitu (public relations), opatření na podporu prodeje a osobní prodej. Dohromady se tyto činnosti označují jako propagační mix. (Čáslavová, 2000)

V oblasti sportu Čáslavová (2000) potvrzuje využívání všech čtyř nástrojů propagačního mixu při prodeji sportovních produktů. Uvádí, že promyšlenost propagačního mixu záleží opět na specifiku sportovního produktu, ale musí se přihlížet i k dalším dvěma marketingovým nástrojům, což jsou cena a distribuce. Manažer pak vytváří svoji propagační strategii, která může být v odlišných obdobích vývoje sportovní organizace odlišná. Strategie se musí odvíjet od těchto oblastí:

- Základní cíle, které management klade;

- Cílové skupiny zákazníků, na které propagace směřuje;
- Výběr médií, kterých bude využito;
- Finanční prostředky, které budou na propagaci vydány;
- Koncipování propagační zprávy pro určitou cílovou skupinu zákazníků.

U marketingového mixu se můžeme setkat také s označením „4 C“, které koresponduje s vnímáním marketingového mixu z pozice zákazníka, opět zkratka podle počátečního písmena názvu anglických slov:

- Customer value – hodnota pro zákazníka místo produktu;
- Customer cost – zákaznické náklady místo ceny;
- Convenience – dostupnost/výhodnost místo distribuce;
- Communication – komunikace se zákazníkem místo propagace.

3 CÍLE A DÍLČÍ ÚKOLY PRÁCE

Cílem diplomové práce je analyzovat dosavadní činnost spolku TJ Spálov, sestavit anketu pro členskou základnu spolku všech úrovní, následně na základě zjištěných informací vytvořit vlastní návrh koncepce rozvoje.

Dílčí úkoly práce:

- Charakterizovat klub TJ Spálov.
- Pojmenovat teoretická východiska z oblasti fotbalu amatérského klubu TJ Spálov, jeho managementu a marketingu včetně shrnutí z odborných zdrojů a literatury.
- Definovat cíle činnosti klubu.
- Provést empirické šetření – sestavit vhodnou anketu pro získání potřebných informací a spolku (provést anketní šetření spokojenosti v klubu), její zpracování a vyhodnocení.
- Vypracovat analýzu současného stavu klubu a SWOT analýzu (činnost, personální zabezpečení, materiální zázemí, hospodaření s finančními prostředky a vnější vztahy spolku).
- Na základě zjištěných poznatků vypracovat vlastní návrh koncepce rozvoje TJ Spálov.

4 METODIKA

Diplomová práce je založena na kvalitativním výzkumu. Kvalitativní výzkum umožňuje porozumět zkoumanému fenoménu, s cílem vytvářet nové teorie a hypotézy. (Disman, 2000) Cílem kvalitativního šetření je porozumět sociální realitě, kterou zkoumáme. Kvalitativní výzkum nabízí hluboký a detailní vhled do určité oblasti. (Olecká, Ivanová, 2010)

V průběhu celé práce byly použity následující metody:

- Historická metoda – zkoumání vývoje, sběr dat a třídění informací z literárních zdrojů a jiných pramenů.
- Analytická metoda – vědecká metoda spočívající v rozčlenění jevů a procesů na prvky nebo části, s cílem odhalit jejich vzájemné vztahy, poznat je jako komponenty složitého celku.
- Metoda introspektivní – práce se opírá o dobrou znalost zkoumaného prostředí, kdy je uplatněno osobních dojmů a prožitků zpracovatele.
- Metoda monografická – poznávání jevů, kdy se výzkum sociálního jevu uskutečňuje na jednom, nebo jen málo případech.
- Metoda terénního výzkumu – spočívá ve sběru dat přímo z terénu.
- Analýza dokumentů – získávání informací z dokumentů písemného a grafického charakteru.
- Anketa – jedná se o techniku, která poskytuje kvalitativní data prostřednictvím písemného dotazování. Kontakt mezi respondentem a dotazovaným je zajištěn právě pomocí ankety. Výhodou je rychlost, dostupnost, a především možnost statistického zpracování. Anketní šetření se využívá ke zjišťování názorů určitého okruhu lidí na dané otázky, většinou s výběrem možných odpovědí, na které respondent odpovídá psanou formou a dobrovolně. (Miovský, 2006)
- SWOT analýza – technika strategické analýzy, založená na zvažování vnitřních faktorů společnosti (silné a slabé stránky/strength and weakness) a faktorů prostředí (příležitosti a hrozby/opportunities and threats). Nástrojem rozboru je tzv. S-W analýza, která spočívá v přesném vymezení silných a slabých stránek společnosti, a tzv. O-T analýza, což je rozbor vnějších činitelů, které představují příležitosti a ohrožení. (Horáková, 1997)

Techniky sběru informací se považují za propracované postupy, jedná se o systémy k získání empirických informací v rámci sociologického výzkumu.

V práci jsem ke sběru informací použil tyto techniky:

- práce s dokumenty – získávání informací z literárních zdrojů;
- situační analýza – nezbytná pro zpracování strategie rozvoje. Jedná se o rozpracování současného stavu v organizaci k získání co největšího množství informací s cílem pochopit současnou situaci v klubu, předpoklady k úspěchu a odhalit nedostatky v oblasti managementu a marketingu. Při vypracování situační analýzy jsem čerpal z vlastních zkušeností, díky působení ve funkci předsedy tohoto spolku. Vychází z analýzy sekundárních zdrojů, které jsou děleny na interní a externí zdroje. (Kozel a kol., 2006) Do interních zdrojů jsou pak zahrnuty výkaz příjmů a výdajů (analýza finanční situace), přehled členské základny (sběr informací k vývoji stavu členů), výroční zprávy spolku (sběr informací pro hodnocení činnosti), zápisy z členských a výborových schůzí (sběr informací pro vnitřní analýzu). V externích zdrojích jsou zařazeny materiály z oficiálního webu, sociální sítě, k významným podkladům patří dotazníkové šetření (sběr informací, který je založen na získávání empirických údajů na základě vyplnění dotazníků) a skupinová diskuze Focus Group (získávání informací pomocí skupinové diskuze za účasti zástupců organizací zabývajících se tělovýchovou a sportem).

Otázky v dotazníku jsou uzavřené i otevřené s možností pro krátké vyjádření respondenta. K ověření srozumitelnosti dotazníků byla uskutečněna pilotáž u deseti dotazovaných členů výkonného výboru spolku.

- Focus group bývá uváděna jako jedna z nejprogresivnějších kvalitativních metod pro získávání dat. (Miovský, 2006) Jedná se o výzkumný nástroj pro získávání informací ke zvolenému tématu od skupin, které se vyznačují sdílenými charakteristikami nebo zájmy. Focus group zaostřuje vzhled do postojů a přesvědčení, které jsou zdrojem chování. Hodí se pro studium komplexních témat zahrnujících mnoho úrovní pocitů a zkušeností. (Morgan, 2001) Princip výzkumu podle Hendla (2005) spočívá v získávání názorů, zkušeností a pohledů, které by byly bez vzájemné komunikace nedostupné. Podmínkou účinného využití

rozhovoru je motivace členů, neformální přístup a vytvoření příjemné atmosféry. Diskutéři tak daleko snáz odhalují své mínění, postoje a myšlenky.

V případě této diplomové práce byla focus group prováděna vždy v rámci zasedání výkonného výboru. Proběhlo celkem 6 focus group's, v období od 25. 11. 2016 do 14. 9. 2017. Předmětem provedených focus group byl marketing spolku, fundraising, financování.

4.1 Anketa

Stěžejní výzkumnou technikou k získání informací pro diplomovou práci je list šetření dotazníkového charakteru. Jedná se o poznatky načerpané přímo v terénu, sloužící ke zjištění spokojenosti členů (nejen hráčů a trenérů) TJ Spálov, aby data pro navrhovanou koncepci rozvoje byla co nejobektivnější a nejkompaktnější.

Zkoumané aspekty:

- Hodnocení míry spokojenosti hráčů a trenérů jednotlivých družstev s fungováním klubu.
- Názory respondentů zaměřené na kvalitu zázemí, propagaci, ekonomiku, sociální oblast, tréninkový proces a služby s těmito procesy spojenými.

Výše uvedené informace byly získány na základě listu šetření dotazníkového charakteru, předaného hráčům (bez ohledu na věk; mladším pomáhali s vyplněním rodiče) a trenérům jednotlivých družstev, ale i většině členů spolku, kteří je vyplňovali sami. V případě nejasností jim bylo poskytováno individuální vysvětlení. List šetření obsahuje podrobné vysvětlení způsobu vyplňování, všichni respondenti byli informováni o účelu dotazníku, jeho časové nenáročnosti a ujištění o anonymitě výzkumu. Rovněž zde byl vysvětlen způsob a termín odevzdání vyplněného dokumentu. Poté byly listy šetření přepočítány a zařazeny ke zpracování.

Empirické šetření bylo prováděno všemi dostupnými hráči během jarní tréninkové přípravy v průběhu dvou týdnů od 19. 7. do 26. 7. 2017. Reprezentativnost vzorku zajišťoval mimo jiné fakt, že v tomto časovém úseku absolvovala všechna družstva nejméně tři tréninkové jednotky.

4.1.1 Charakteristika zkoumaného souboru

Výzkumný soubor byl tvořen 101 členy spolku ve věku od 6 do 78 let, jejichž průměrný věk je 24 let. Pro potřeby výzkumu jsem vycházel z hodnocení a názorů členů klubu

tvořených ze současných trenérů a hráčů všech kategorií (od přípravky po tým mužů), tedy členů aktivně hrajících nebo trénujících fotbal, kterých se proces práce s hráči, rozvoje a budoucího směřování klubu týká především. Samozřejmě nebyli vynecháni ani řadoví členové a funkcionáři výkonného výboru, kteří by měli být rovněž patřičně informováni o aktuálním stavu spolku, jeho možnostech, službách, zázemí a vedení.

4.1.2 Příprava a způsob vyhodnocení

Sestavování listu šetření po obsahové stránce, formulace a srozumitelnost otázek byla konzultována se sekretářem klubu. Otázky zabývající se tréninkovým procesem jsem zapracoval po poradách s trenéry jednotlivých družstev. Vzhledem k dobré znalosti problematiky klubu jsem při tvorbě samozřejmě vycházel i ze své zkušenosti. Týden před zahájením výzkumu byla provedena pilotáž u členů výkonného výboru z důvodu ověření srozumitelnosti a pochopení dotazníku s pozitivním výsledkem.

4.1.3 Charakteristika listu šetření

K analýze potřebné pro diplomovou práci byl použit krátký list šetření – dotazník, který je součástí práce jako Příloha 1. Dotazník byl anonymní, obsahoval celkem 25 otázek rozdělených do několika částí.

Po úvodní charakteristice dotazníku a pokynech pro správné vyplnění následoval blok pro vyplnění všemi členy spolku. Druhá část byla vyhrazena pouze hráčům a třetí část trenérům. Závěrečná část se dotazuje na pozici ve spolku. V každém bloku otázek byl vyhrazen prostor pro další připomínky dotazovaného. U mladších hráčů byli požádáni o spolupráci při vyplnění dotazníku rodiče.

První blok otázek byl zaměřen na oblast zázemí, vybavení. Druhá část zjišťuje stav propagace a informovanosti. Třetí část zahrnuje problematiku tréninkového procesu a vztahů uvnitř klubu z pohledu hráčů. Čtvrtá část se pak zabývá vnitřními tréninkovými procesy a vztahy uvnitř klubu z pohledu trenérů samotných. V závěrečné části jsou zjišťovány údaje o respondentech, dle kterých je daný soubor roztríděn do jednotlivých kategorií (hráči jednotlivých družstev a trenéři, členové výboru nebo řadoví členové). V dotazníku je použito několik typů otázek. Většina je koncipována k možnosti ohodnocení spokojenosti hodnotící škálou v pěti stupních odpovědí s principem školního hodnocení známkou: 1 (velmi spokojen/a), 2 (spokojen/a), 3 (ani spokojen/a, ani nespokojen/a), 4 (nespokojen/a), 5 (velmi nespokojen/a). Každá z těchto otázek vyžadovala označení pouze jedné z možností. V případě

známky 4 nebo 5 je poskytnuta možnost konkrétního vyjádření se k dané věci formou otevřené odpovědi. Na závěr listu šetření byla ponechána možnost k uvedení námětů, připomínek či sdělení ohledně zkoumané problematiky, pro které nebyl v jednotlivých částech prostor.

Z celkového počtu 101 členů oddílu přítomných v období realizovaného výzkumu, se podařilo shromáždit listy šetření od 83 členů, což představuje 82,1 % (Tabulka 2). Zbylí respondenti dotazníky neodevzdali do daného termínu nebo vůbec. Počet je shledán jako dostačující pro vyvození závěrů o úrovni spokojenosti členů klubu.

Příslušnost/ kategorie		Vydané	Vyplněné	Návratnost v %
Hráč	přípravka	18	14	77,7
	starší žáci	15	11	73,3
	A tým	16	14	87,5
	stará garda	12	7	58,3
Trenér, asistent		8	8	100
Člen výkonného výboru		11	11	100
Člen řadový		21	18	85,7
CELKEM		101	83	82,1

Tabulka 1. Návratnost listů šetření jednotlivých kategorií

Samotné vyhodnocení listu šetření proběhlo manuálně. Jednotlivé odpovědi jsou v práci níže vyjádřeny v konkrétních číslech a pro větší přehlednost jsou odpovědi zpracovány také graficky.

5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Po vypracování jednotlivých metod a technik byly získány výsledky, které jsou uvedeny v tabulkách, grafech a obrázcích pro snadnější orientaci. Tyto výsledky jsou signifikantní pro vytvoření vlastních návrhů, které budou podrobněji rozpracovány v následující kapitole 6 Vlastní návrh koncepce rozvoje.

Prvním krokem při tvorbě koncepce je analýza současného stavu subjektu, druhým krokem vymezení cílů, třetím vyhodnocení listu šetření a čtvrtým SWOT analýza.

5.1 Charakteristika TJ Spálov



Základní informace o spolku

Název: TJ Spálov
IČO: 603 363 74
Identifikační číslo FAČR: 804 03 91
Adresa: Spálov 342, 742 37
Statut: spolek
Web: www.tj spalov.cz
Sponzoři: Městys Spálov, Lionsport, Raab Karcher, Truhlářství Baller, Kunst Hranice, drobní podnikatelé regionu.

Oficiální barvy klubu:

bílá, černá

Značka výstroje:

Joma (dresy), Adidas, Zeus (míče)

Název stadionu:

bez názvu

Vlastník stadionu

TJ Sokol Spálov, z. s.

Kapacita míst:

450 sedících diváků

A mužstvo:

1. B třída sk. D moravskoslezský kraj

Počet mládežnických týmů:

2 (družstvo žáků a starší přípravky)

Stará garda:

Spálov Senior's Team

Vedení klubu:

Členská schůze / valná hromada

členové splňující podmínky Stanov

Výkonný výbor:

Předseda, statutární orgán

David Trnečka

Sekretář/tajemník

Luděk Remeš

Pokladník

Emilie Maršálková

Sportovně – technický referent

Jan Šmatelka

Kulturní referent

Kamil Sosnovec

Člen výboru, místopředseda

Radim Kantor

Člen výboru, referent A mužstva

Oldřich Kostka

Člen výboru, referent mládeže

Miroslav Kostka

Člen výboru, referent správy areálu

Zdeněk Maršálek

Členové výboru

Jiří Flodr a Tadeáš Chuděj

5.1.1 Historie spolku

Přestože má fotbal ve Spálově již dlouholetou tradici a hrál se před II. světovou válkou i v jejím průběhu, záznamu o jeho činnosti v té době není mnoho. Část informací byla čerpána od pamětníků a bývalých funkcionářů. Bohužel neexistuje žádná kronika organizace, která byla u podobných spolků téměř pravidlem. Ovšem existují kroniky obce, ve kterých je bohatá historie Spálova rozepsána velmi detailně. Samozřejmě nechybí ani zmínky o fotbalové organizaci a její činnosti. Vzhledem k tomu, že obecní archiv je obsáhlý, bylo třeba mnoho času na procházení jednotlivých dokumentů za podpory obecní kronikářky paní Mgr. Jarmily Šustkové.

Organizovaná soutěž se začala hrát podle pamětníka pana Ladislava Sommera od roku 1954. Od tohoto roku se spálovští fotbalisté pravidelně zúčastňovali okresních soutěží, a to zejména v soutěži mužů. V pozdějších letech se přidala i mládežnická družstva, která startovala v okresních soutěžích podle aktuálního počtu chlapců příslušné kategorie. V osmdesátých letech se vedení organizace rozhodlo opustit dřevěné kabiny a vystavět nové zázemí nejen pro hráče, část budovy měla sloužit jako hospůdka. Stavba budovy kabin, sociálního zázemí, společenského prostoru a skladů byla realizována svépomocí organizace. Byl ustanoven vedoucí stavby, který koordinoval celou činnost. Mimo jiné vedl stavební deník, který dokládal počet odpracovaných hodin jednotlivých členů organizace. Na místě stavby se nejprve lisovaly škvárové tvárnice, po technologické přestávce se jimi dále vyzdívalo. Citelně v té době pomohlo místní JZD, které poměrnou část stavebního materiálu pomohlo s využitím techniky dle potřeby nakládat, vykládat nebo přemístit či bezúplatně přenechat fotbalové organizaci. Zděnou stavbu budovy v areálu hřiště doprovázela výstavba dřevěného kiosku a krytého pódia. Realizace všech těchto staveb se později ukázala jako velmi strategická pro budoucí činnost organizace. Již tou dobou byl spolek velmi aktivním partnerem obce v oblasti kultury. Mimo mistrovské soutěže družstev žáků, dorostu a mužů se pořádaly hodové turnaje v červenci, taneční srpnová noc nebo maškarní bál pro dospělé.

Novodobý spálovský fotbalový klub vznikl dne 1. července 1990 pod názvem Tělovýchovná jednota Sokol Spálov, oddíl kopané jako nestátní nezisková organizace. Pod místními „Sokoly“ se oddíl kopané účastnil nejnižších soutěží okresní úrovně. V roce 1996 se oddíl osamostatnil, dosavadní plný název si ale ponechal. Osamostatnění však bylo vykoupeno negativním dopadem na nemovitý majetek. Budova kabin s veškerým zázemím přechází do majetku fotbalistů, hřiště ale zůstane v majetku „Sokolů“, kteří nechtějí plochu fotbalistům předat. Patovou situaci vyřešila smlouva o dlouhodobém pronájmu. Fotbalový

klub se nadále účastní nejnižších soutěží okresu Nový Jičín. I tehdy zaznamenal fotbalový areál mnoho změn. Do té doby hranaté branky byly vyměněny za kulaté, nakoupil se první zahradní traktor. Vybudoval se vrt pro ponorné čerpadlo, rezervoár na pět tisíc litrů čerpané vody a samonavíjecí závlahový systém. Přilehlé stromy byly pořezány a hřiště se o deset metrů rozšířilo. Zrekonstruoval se prostor pro diváky. Byla zahájena pravidelná údržba trávníku.

V roce 2003 zpracoval tehdy sedmnáctiletý student grafiky a člen spolku Robin Marszalek klubový znak, kdy použil kombinaci spálovského erbovního tisu, části fotbalového míče a roku první zmínky o fotbalu ve Spálově.

První dotaci spolek získal od městyse Spálov v roce 1999. Jednalo se o účelovou dotaci v hodnotě 20. 000 Kč na podporu mládeže, údržbu hrací plochy a nákup nezbytného vybavení k provozování sportovní činnosti. Postupem let se tato dotace navyšovala, v roce 2004 činila 65. 000 Kč a od roku 2006 činí finanční podpora obce částku 150. 000 Kč ročně. Od roku 2008 pak spolek využívá další dotační tituly, které byly žádány od zastřešujících organizací (FAČR, ČUS) na podporu členské základny.

K úpravě názvu na TJ Spálov, z. s. došlo až po roce 2015 s novým občanským zákoníkem.

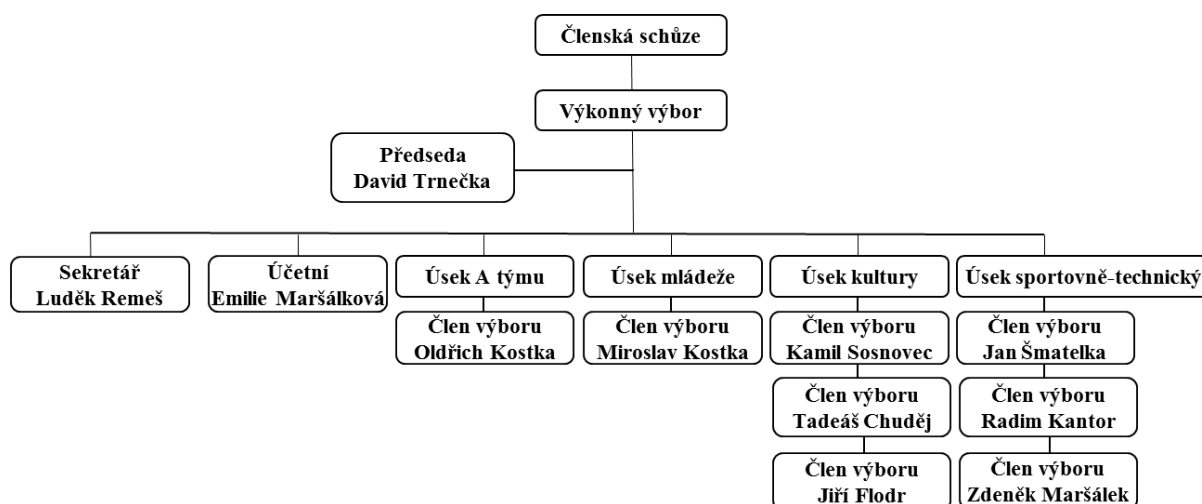
Velkými milníky spolku se staly roky 2009 a 2013. V prvním zmíněném roce družstvo mužů postoupilo do okresního přeboru novojičínského okresního fotbalového svazu. V roce 2013 pak následoval další postup do 1. B třídy moravskoslezského kraje, kde se v současnosti A tým spolku drží v předních pozicích. Milníkem v dotační politice spolku byl rok 2017, kdy byla vypracována samostatná žádost mimo zastřešující spolky na dotační program MŠMT číslo IV – Údržba a provoz sportovních zařízení s pracovním názvem „TJ Spálov – zelený rok 2018“.

5.1.2 Organizační struktura

Dlouhodobou činností si organizace vybudovala vlastní organizační strukturu, která vychází z jeho stanov, možností a činnosti. V současné době má TJ Spálov 101 členů, z toho 51 mužů, 2 ženy, 2 žačky, 46 žáků. Aktivně se zapojuje asi 80 % členů. Nyní organizace nasazuje do soutěží FAČR družstvo mužů, družstvo žáků a družstvo starší přípravky. Do pravidelných soutěží asociace nezasahuje družstvo staré gardy, které se schází na společný trénink jednou či dvakrát týdně a dále na vybraná přátelská utkání do okolních obcí. Obrovskou devízou jsou domácí členové spolku, kteří tvoří 90 % z celkového počtu členů.

Nejvyšším orgánem organizace je členská schůze (valná hromada), kterou tvoří všichni členové. Právo hlasovat mají ale pouze členové starší 18 let. Usnášeníschopnost je platná při přítomnosti nadpoloviční většiny členů starších 18 let. Hlavní rozhodovací úkoly členské schůze jsou v oblasti stanov, účetních uzávěrek, členství a volených orgánů.

Výkonným orgánem členské schůze je výkonný výbor, který zabezpečuje plnění úkolů spolku v období mezi jednotlivými svoláními nejvyššího orgánu. Zejména řídí a koordinuje běžnou činnost spolku, hospodáří s majetkem a svolává členskou schůzi, kde rozhoduje taktéž nadpoloviční většina přítomných členů. Výkonný výbor rozhoduje ve všech věcech, pokud nejsou ve výlučné pravomoci členské schůze, přičemž ta si může vyhradit rozhodnutí v dalších otázkách. Výkonný výbor, který má 11 členů, se svolává zpravidla jednou za měsíc a v jeho čele je předseda jako statutární orgán.



Obrázek 2. Organizační struktura TJ Spálov

5.1.3 Spolková činnost TJ Spálov

Kromě pravidelných fotbalových soutěží FAČR se jednotlivá družstva účastní tradičních turnajů v průběhu roku. Starší přípravek je členem projektu YOU WILL NEVER WALK ALONE v rámci turnaje přípravek ve městě Odry. Jako součást akce Spálovské hody je v daném termínu v červenci připravováno fotbalové utkáním s některým ze zvučných týmů vyšších soutěží. Místní A tým se pak ve fázi zimní fotbalové přípravy účastní turnaje GOLD pořádaným SK Hranice. Mimo sportovní aktivity spolek vyvíjí rovněž značnou podporu kulturnímu dění v obci, zejména vlastním pořádáním akcí nebo spoluprací na akcích pořádanými obcí. Ve sportovním areálu jsou pořádány Dny dětí, Hodová taneční zábava; Velikonoční taneční zábava stejně jako Kateřinská v listopadu jsou pak pořádány v místní

sokolovně. Zisk z těchto akcí je nepostradatelnou částí tvorby kapitálu pro hlavní spolkovou činnost. Značnou pozornost a péči vyžaduje sportovní areál, kde členové spolku, mimo základní údržbu hrací plochy, také provádějí pravidelnou údržbu zázemí pro návštěvníky a snaží se podpořit příjemnou atmosféru v celém areálu.

Pro informační podporu využívá spolek oficiální webové stránky www.tjspalov.cz nebo sociální síť Facebook.

Tým	Soutěž
Muži - A tým	1. B skupiny D třída Moravskoslezského fotbalového svazu FAČR
Mládež – U15 starší žáci	Okresní soutěž FAČR okresu Nový Jičín
Přípravka – U10 starší přípravka	Okresní soutěž FAČR okresu Nový Jičín
Stará garda – nad 35 let	Bez soutěže FAČR, pouze turnajový systém

Tabulka 2. Přehled družstev TJ Spálov a soutěže FAČR

5.1.4 Analýza personálního zabezpečení spolku

V TJ Spálov není vytvořen profesionální aparát v žádném ohledu. Dobrovolnictví je jeho doménou a vytváří silnou devízu klubu. Přestože zastřešující organizace a její stále náročnější podmínky vedení agendy volají po profesionalizaci aspoň jednoho pracovníka, spolku se stále daří plnit úkoly bez této varianty.

Úsek A týmu je „výkladní skříň“ klubu bez ohledu na to, zda se jedná o klub profesionální či amatérský. Podle jeho výsledků je určován směr organizace a stanovení priorit.

Úsek mládeže v TJ Spálov má významný vliv na proces přípravy mládeže pro celkovou budoucnost spolku. Disponuje dvěma základními oblastmi (starší přípravka a starší žáci). Toto rozdělení respektuje základní rozdělení věkových kategorií dle Soutěžního řádu FAČR (přípravky, žáci). Obě mládežnická družstva úzce spolupracují s místní ZŠ a MŠ Spálov, kdy jedna tréninková jednotka je zároveň využita jako školní kroužek. Spolek v této době neplatí pronájem školní tělocvičny a trenéři pro tuto jednotku mají s vedením školy sepsanou dohodu o trenérské činnosti.

Družstvo	Trenér	Licence	Pozice	Počet hráčů
Starší přípravka	Luděk Remeš	C	trenér	18
Starší žáci	Miroslav Kostka	-	hlavní trenér	15
	Roman Král	-	asistent	
	Tomáš Ambrož	-	asistent	
A tým	Rostislav Kiša	B	hlavní trenér	16
Stará garda	Ladislav Maršálek	-	vedoucí	12

Tabulka 3. Přehled družstev klubu TJ Spálov

5.1.5 Analýza materiálního zabezpečení spolku

Organizace sídlí ve vlastním areálu, avšak travnaté hřiště využívá pod dlouhodobým nájmem v majetku TJ Sokol Spálov. Fotbalisté vlastní budovou kabin s pultovou střechou, která disponuje třemi šatnami pro hráče, sociálním zařízením, šatnami pro rozhodčí se sociálním zařízením, dále třemi sklady a fotbalovou hospůdkou s celoročním působením. Částečně vyzděná dřevěná budova starých kabin je využívána jako technické zázemí pro parkování větší techniky údržby. Pro veškerou činnost od tréninků po utkání všech kategorií spolek tedy využívá pouze jedno domácí hřiště. Klub vlastní rozsáhlý materiální míče, kužele, překážky, rozlišovací dresy, tréninkové oblečení), vybavení pro údržbu a technickou správu areálu (dva zahradní traktory Wisconsin, mobilní zavlažovací zařízení, křovinořezy, latexové soupravy pro značení hřiště a další drobné vybavení).

Jde o poměrně dobré zázemí, ovšem v době nejvyšší vytiženosti hřiště zejména musí A tým využívat hřiště s umělou trávou v nedalekých Hranicích či tréninkové travnaté hřiště v Jakubčovicích. Dalším důvodem je i využití osvětlení v tomto přechodném období tréninkového cyklu. Mládežnické celky pak v případě nepříznivého počasí využívají místní školní tělocvičnu.

5.1.6 Analýza hospodaření s finančními prostředky

Základním cílem spolku je organizovat sportovní činnost v rámci zapojení do sportovních soutěží a tělovýchovných aktivit, vytvářet pro ni materiální i nemateriální podmínky. Jako každá organizace zřízená s podobným základním cílem si musí zajistit finanční prostředky nezbytné ke své činnosti činností vedlejší. V rámci každoročních rozpočtů jde především o zajištění příjmů a jejich využití na pokrytí nutných nákladů. Konkrétní zásady hospodaření vyplývají ze samotné podstaty spolku a ze snahy o vyrovnané

hospodaření. Výdaje nad 5.000,- se zásadně schvalují výkonným výborem. Tím je odliv finančních prostředků podmíněn úměrou, kdy se výdaje přizpůsobují příjmům. Spolek v žádném případě neusiluje o zisk jako takový, přesto je v posledním roce evidentní tendence spořit za účelem tvorby finanční rezervy. Důvodem jsou problémy v zatékání pod pultovou střechu budovy kabin. Bude nutná oprava, a tedy velká investice. Situace nestrpí odkladu ani kvůli hospůdce, která se v budově nachází a díky pronájmu těchto prostor znamená pro spolek významný finanční přínos. Pro lepší přehlednost je níže uvedena tabulka s hlavními příjmy a výdaji.

Hlavní příjmy	Hlavní výdaje
Dotace obce, FAČR, ČUS, MŠMT	Doprava k utkáním, cestovné
Členské příspěvky	Nákup vybavení a spotřebního materiálu
Nájemné nebytových prostor hospůdky	Administrativa
Pronájem reklamních ploch	Údržba areálu, budov a hrací plochy
Příjmy z pořádaných kulturních akcí	Režijní náklady (vodné, stočné, elektřina)
Příjmy z občerstvení a vstupného při akcích	Nájemné tréninkových ploch
Dary (firmy, drobní podnikatelé, rodiče)	Členské příspěvky zastřešujícím organizacím

Tabulka 4. Přehled hlavních položek příjmů a výdajů TJ Spálov

5.1.7 Analýza vnějších vztahů spolku

Bez dobrých vztahů a náklonnosti ostatních osob spolek nemůže fungovat. Zejména pak podpora místní samosprávy, školy a dalších místních spolků je na místě, dále podpora obchodních a marketingových partnerů, sponzorů a donátorů. Bez dobrých téměř každodenních vztahů s rodiči mladých fotbalistů a fotbalistek se spolek v žádném případě neobejde.

V rámci organizace a účasti v soutěžích FAČR musí spolek kooperovat zejména se sekretáři novojičínského fotbalového svazu (za úsek řízení mládeže) a moravskoslezského fotbalového svazu (za úsek řízení A týmu). Ti jsou základními spojovníky mezi FAČR a klubem. Mnoho přímých komunikací s dalšími složkami FAČR odpadlo díky projektu Fotbalová (r)evoluce, který odstartoval v roce 2015 novou éru digitalizace procesní služby v rámci pohybu hráčů, organizace a výsledků utkání. Projekt uvolňuje ruce spolkům

z hlediska času, stráveném při dojíždění na svazy k osobnímu řešení registrací a legislativně právních služeb, nebo řešení dotací z úrovně MŠMT prostřednictvím FAČR.

5.2 Vymezení cílů spolku

Smyslem plánování je stanovení cílů organizace v čase a vymezení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Bez racionálně stanoveného cíle, strategií a postupů jeho dosažení nelze provádět, a to ani výběr a rozmisťování pracovníků, ani účinné organizování nebo kontrolu. (Prukner, 2014).

Cíle se odvíjejí od stanovené vize, která by měla jasně stanovovat hodnoty každé organizace. Vize je představa žádoucího budoucího cílového stavu, kterého chce organizace dosáhnout svou strategií. Správně definované cíle by měly splňovat principy metody SMART, jejímž autorem je Doran (1981). Název odpovídá akronymům počátečních písmen jednotlivých oblastí, podle kterých by každý cíl měl být specifický, konkrétní (Specific); měřitelný, smysluplný (Measurable/Meaningful); dosažitelný, přijatelný (Achievable/Acceptable), realistický (Realistic); časově specifický, sledovatelný (Time specific/Trackable).

SPORTOVNÍ OBLAST		
Krátkodobé cíle (do 1 roku)	Střednědobé cíle (do 3 let)	Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Účastnit se předních příček mistrovských soutěží. ❖ Účastnit se turnajů mládeže. ❖ Zvyšovat herní výkon všech týmů. ❖ Ustálit přípravu mládeže 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Podílet se výkony na reprezentaci obce (hráči i trenéři). ❖ Zvyšovat kvalifikaci trenérů, vzdělávat je. ❖ Získat nové mladé hráče, trenéry. ❖ Provádět náborů. ❖ Získat v mládežnických družstvech adepty do reprezentačních výběrů OFS. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Vychovávat mladé hráče pro A tým. ❖ Vytvořit družstvo dorostu s ohledem na docházející věk a počet hráčů družstev starších žáků.
MARKETINGOVÁ OBLAST		
Krátkodobé cíle (do 1 roku)	Střednědobé cíle (do 3 let)	Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Zajišťovat informovanost o činnosti spolku jako celku. ❖ Propagovat poslání a největší úspěchy spolku. ❖ Budovat pozitivní vzhled 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Spolupracovat s obcí a ostatními místními spolky. ❖ Spolupracovat se školou a fotbalovými kluby z regionu, jenž jeví partnerské tendence. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Podílet se na zlepšování postavení spolku v regionu. ❖ Udržovat, zlepšovat a rozšiřovat zázemí spolku.

současných i potenciálně budoucím partnerům.	❖ Spolupracovat s obchodně-marketingovými partnery.	
EKONOMICKÁ OBLAST		
Krátkodobé cíle (do 1 roku)	Střednědobé cíle (do 3 let)	Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Spolupracovat se subjekty v oblasti dotací (MŠMT, ČUS, FAČR, municipalita). ❖ Udržovat současné partnery. ❖ Hledat úspory ve výdajích. ❖ Zefektivnit systém členských příspěvků. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Získávat nové partnery. ❖ Vyhledávat další finanční zdroje na podporu spolkové činnosti (granty, dotace, dary). ❖ Odstranit nedostatky stavu nemovitého majetku. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Vyrovnané finanční hospodaření. ❖ Zahájit procesy vedoucí k odkupu hřiště od TJ Sokol Spálov. ❖ Udržet stávající zázemí pro dlouhodobý pronájem nebytových prostor (Hospůdka Na Hřišti).
SOCIÁLNÍ OBLAST		
Krátkodobé cíle (do 1 roku)	Střednědobé cíle (do 3 let)	Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Podílet se na životě obce a místních komunit. ❖ Podporovat spolkové akce: sportovní utkání (A týmu, mládeže, staré gardy) i nespportovní aktivity (taneční zábavy, hody, dětský den). 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Budovat pozitivní vztahy s širokou veřejností v obci a regionu (např. boj proti sociálně nežádoucím jevům, prezentace sportu a zdravého životního stylu). ❖ Dodržování zásad fair-play. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Spokojenost členů spolku. ❖ Dodržování základních mravních norem. ❖ Udržet systém zisku plněním spolkových akcí jako vedlejší činnosti.

Tabulka 5. Vymezení cílů TJ Spálov schválené členskou schůzí ze dne 17. 2. 2018

5.3 Interpretace výsledků anketního šetření

Po vyhodnocení ankety členů spolku a členů výboru, trenérů a hráčů jednotlivých kategorií byly získány výsledky, které byly zpracovány do souhrnné tabulky. Pro lepší přehled byly zároveň vytvořeny grafy jako výraz celkové spokojenosti řešené problematiky. Vzhledem k převládající spokojenosti s poměrnou částí položených otázek jsem se rozhodl detailněji se zaměřit na řešení té problematiky otázek, které vykazovaly známky nespokojenosti, výhrad nebo návrhů na změny v dané oblasti. Celkové zpracování ankety ke každé odpovědi se pak nachází v Příloze 2.

5.3.1 Výsledky části I. – Zázemí

V první řadě jsem se zaměřil na vlastní sportovní areál TJ Spálov, který je základnou spolku. Zjišťoval jsem i spokojenost s nabídkou využití dalších možností ve Spálově nebo blízkém okolí, které spolek využívá. Celkově vládne v této oblasti velká spokojenost (součet

škály spokojenosti 1 a 2 - 91,6 %), objevilo se hned několik pochval na kvalitní údržbu travnaté plochy v posledních dvou letech a několik doporučení na větší systémovost v oblasti využívání plochy. Naopak se osmi respondentům nelíbí kvalita ozvučení areálu. Nejvíce připomínek zaznamenal chatrný stav střechy, kdy při velkých deštích zatéká hlavně do prostoru hospůdky. V oblasti spokojenosti se šatnami projeví mnoho požadavků zejména hráči A mužstva na potřebu stabilně vlastní šatny.

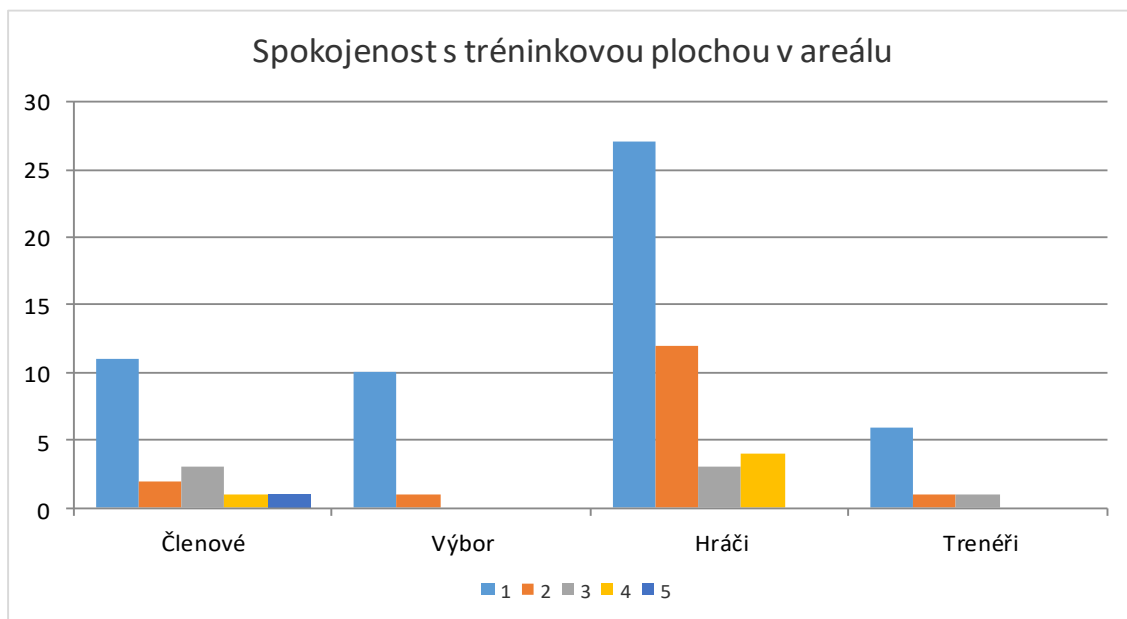
ŠKÁLA SPOKOJENOSTI	1	2	3	4	5
CELKEM	489 73,6 %	120 18 %	30 4,5 %	23 3,5 %	2 0,4 %

Tabulka 6. Celková spokojenost všech dotazovaných v části I.



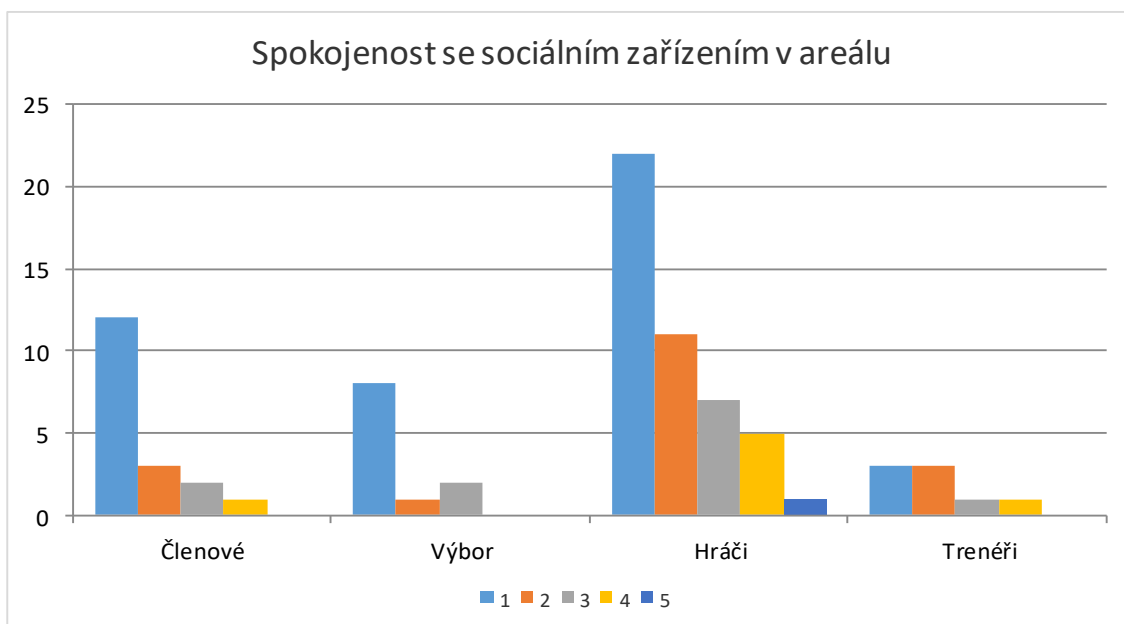
Obrázek 3. Celková spokojenost všech dotazovaných v části I.

Reakce na úvodní otázku (č. 1 Doplňte stav Vaší spokojenosti s tréninkovými plochami v areálu) vykazovaly známky nespokojenosti. Padlo několik návrhů na osvětlení aspoň části hřiště a na realizaci druhé travnaté plochy jako tréninkového hřiště. Dotazovaní si pochvalují nákup nové sekačky, způsob sečení trávníku a jeho přípravu na zápas. Čtyři respondenti vyzdvihli službu rok staré latexové soupravy na vytýčení čar.



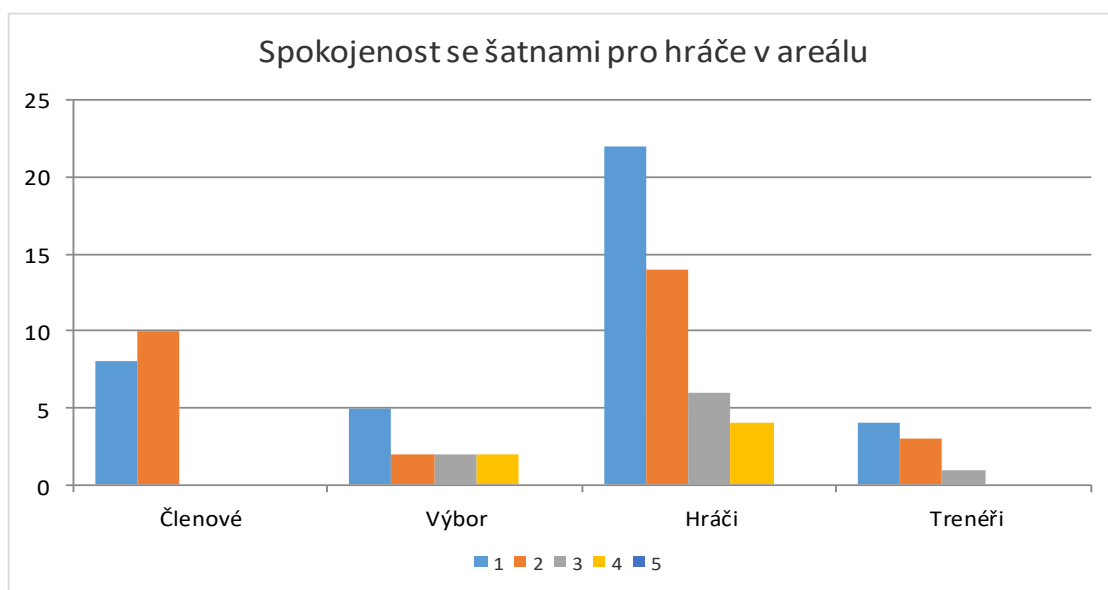
Obrázek 4. Vyhodnocení otázky č. 1.

Zvýšenou nespokojenost zahrnovaly i odpovědi na otázku číslo 2 (Doplňte stav Vaší spokojenosti se sociálním zařízením v areálu). Nejvíce nespokojeni byli hráči, kteří veškeré zázemí využívají nejvíce. Podle poznámek jsou nespokojeni s kapacitou teplé vody a sprch obecně. Požadují nové sprchové baterie a navýšit počet sprch. Toalety jsou podle vyjádření udržované, ale kapacitně nestačí zejména v časech největšího náporu, tedy při mistrovských utkáních. Objevily se hlasy rozdělit toalety pro návštěvníky areálu a hráče.



Obrázek 5. Vyhodnocení otázky č. 2.

Větší míra nespokojenosti v oblasti zázemí byla zjištěna u otázky číslo 3 (Doplňte stav Vaší spokojenosti se šatnami pro hráče v areálu) V oblasti spokojenosti se šatnami projeví mnoho požadavků zejména hráči A mužstva a žáků, a to na vlastní stabilní šatnu, která by sloužila výhradně danému družstvu a o kterou by se družstvo samostatně staralo. Zároveň by se stala jejich klubovnou, kterou by si podle ankety hlavně žáci a jejich trenéři vyzdobili podle svých představ (fotografie ze zápasů, získané trofeje apod.)



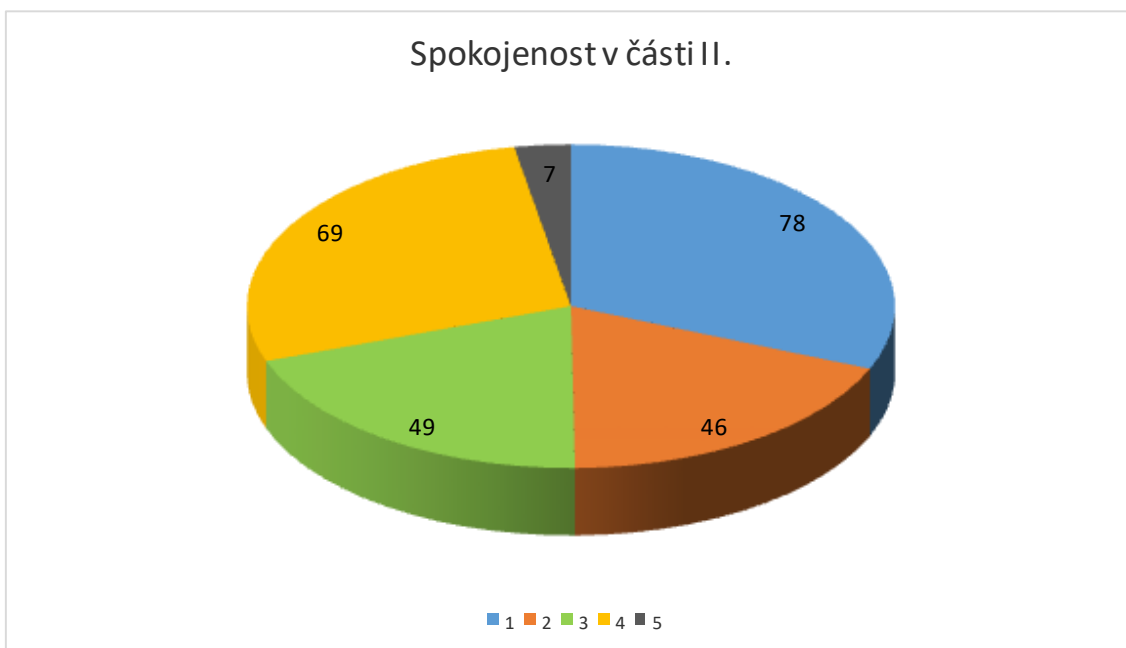
Obrázek 6. Vyhodnocení otázky č. 3.

5.3.2 Výsledky části II. – Propagace a informace

Část, která obsahovala tři dotazy anketního šetření, se zaměřila na spokojenost příslušníků spolku v oblasti informovanosti, aktualizace oficiálního webu a prezentace na sociální síti Facebook. I přes vědomí zanedbatelné nabídky upomínkových předmětů s tematikou spolku, byla otázka zahrnuta v dotazníkovém šetření. Výsledky této části vykazují největší nespokojenost v oblastech ankety. Celková spokojenost je 49,8 %. Přestože se objevilo několik pochval v oblasti informovanosti na sociální síti Facebook, tristní je podle ohlasů respondentů stav oficiálního webu (www.tjspalov.cz). Oblast upomínkových předmětů doznala absolutně největší nespokojenosti.

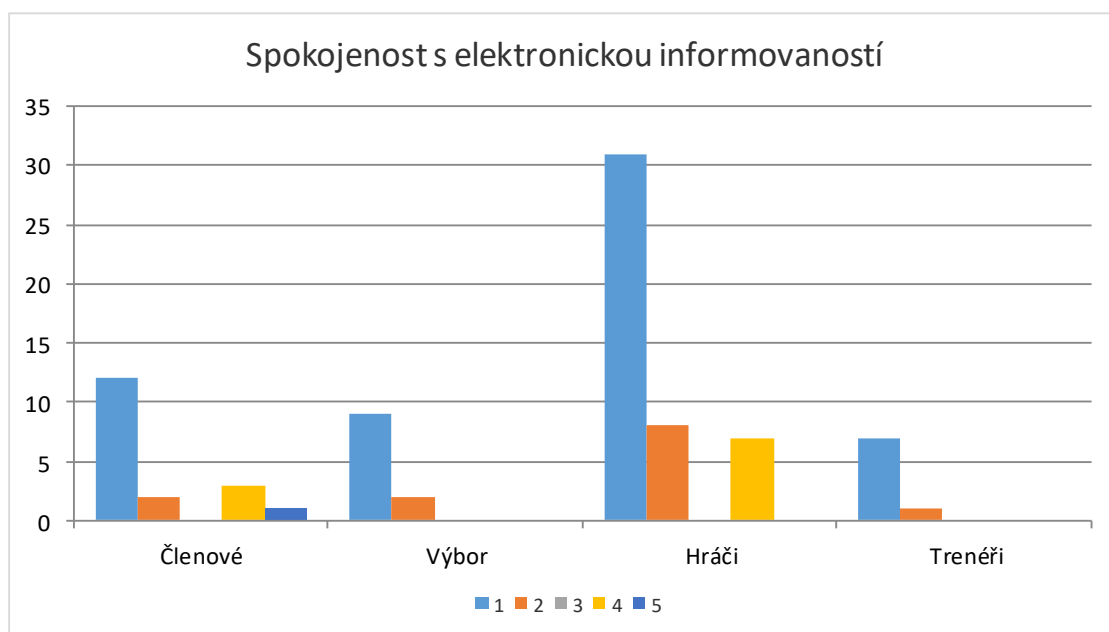
ŠKÁLA SPOKOJENOSTI	1	2	3	4	5
CELKEM	78 31,3 %	46 18,5 %	49 19,7 %	69 27,7 %	7 2,8 %

Tabulka 7. Celková spokojenost všech dotazovaných v části II.



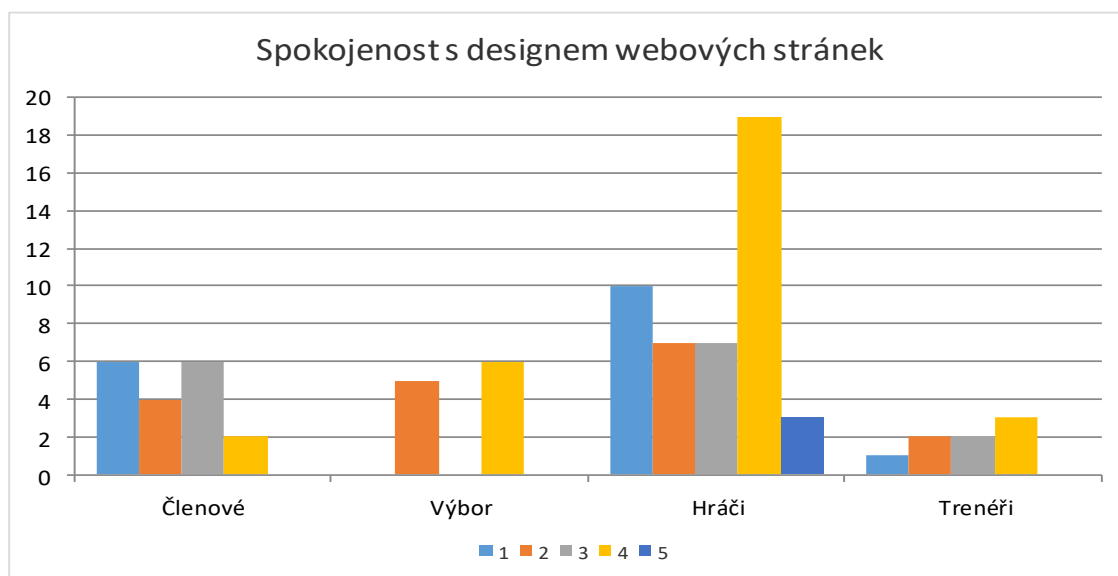
Obrázek 7. Celková spokojenost všech dotazovaných v části II.

U otázky číslo 9 (Doplňte stav Vaší spokojenosti s aktuální informovaností o činnosti spolku na oficiálním webu a sociální síti) vyhodnotili dotázaní oblast informovanosti jako relativně uspokojivou, nicméně v poznámkách poukazují na problémy webu, který je podle názorů zastaralý a nebývá aktualizován tak, jak by měl. Rovněž chybí aktuální fotografie či statistiky.



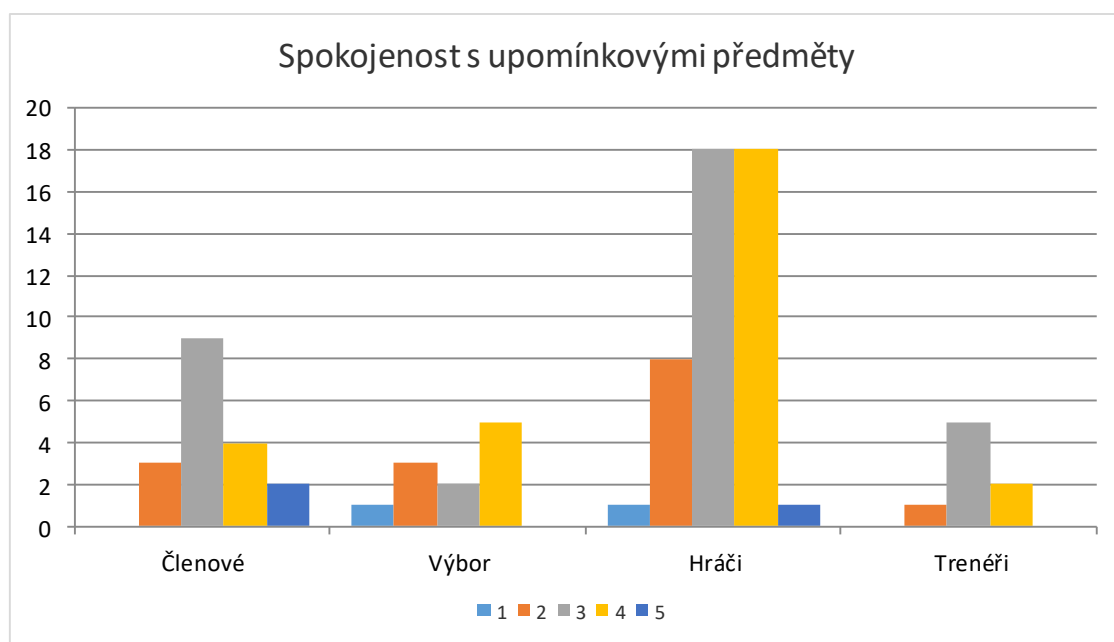
Obrázek 8. Vyhodnocení otázky č. 9.

Značná nespokojenost byla zřejmá u otázky číslo 10 (Doplňte stav Vaší spokojenosti s designem webových stránek webu). Dotazovaným vadí neaktuálnost webu, špatná přehlednost a neodpovídající struktura webových stránek. Fotografie nejsou více než rok vkládány, přestože na sociální síti jsou publikovány pravidelně. Také výsledky jsou zde vkládány po dlouhé, někdy až měsíční prodlevě. Padlo patnáct požadavků na generální přepracování struktury webu. Tam by měl být k dispozici i dostupný přehled činnosti spolku na rok s důrazem na mistrovská utkání a domácí kulturní akce. Vše samozřejmě v moderní grafice a pravidelně aktualizováno.



Obrázek 9. Vyhodnocení otázky č. 10.

Ani třetí otázka hodnocené části spokojenost nenaplnila. Při otázce č. 11 (Doplňte stav Vaší spokojenosti s upomínkovými předměty týkajícími se spolku) zůstala výsledná situace obdobná jako u předešlých dvou otázek. Objevily se i jízlivé dotazy, zda vůbec nějaké upomínkové předměty spolek má a kde jsou k dostání. Respondenti by uvítali několik malých předmětů s logem spolku. Někteří vědí o možnosti koupit si permanentku nebo tričko spolku s historickým připomenutím postupu do krajské soutěže, nicméně pro většinu dotazovaných je tato oblast zanedbaná. Nabídlo se zde několik doporučení neřešit v této oblasti nic velkého, ale klubovou vlajku, šálu, hrnek či kšiltovku by uvítalo na deset respondentů.



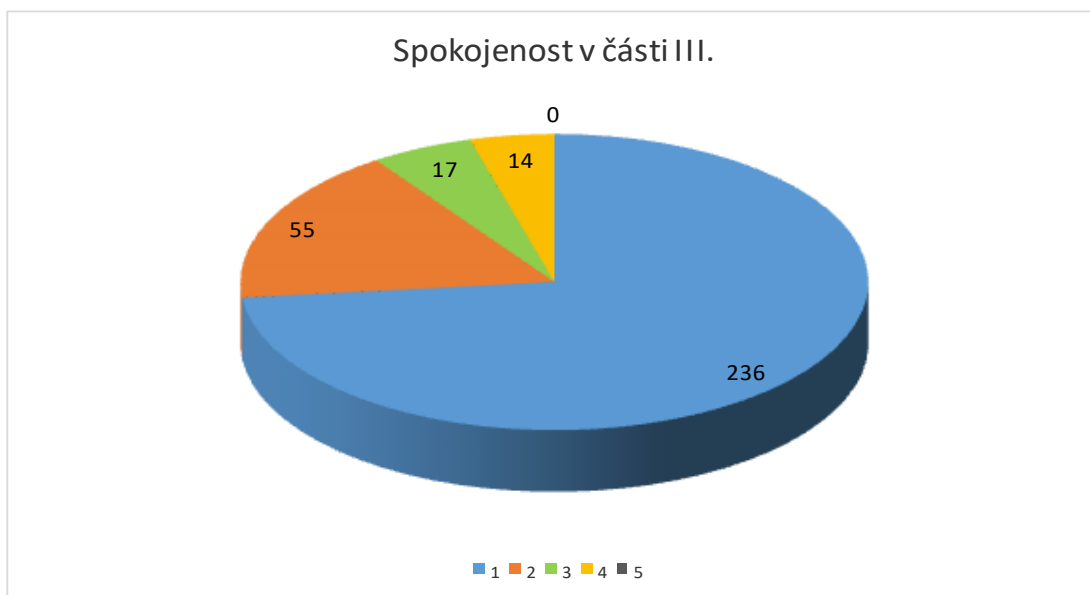
Obrázek 10. Vyhodnocení otázky č. 11.

5.3.3 Výsledky části III. – Činnost a vnitřní vztahy z pohledu hráčů

Část obsahovala sedm otázek se zaměřením na spokojenost 46 hráčů spolku všech kategorií. Výsledky této části vykazují největší nespokojenost v rámci celé ankety. Přestože byl zaznamenán obecně pozitivní ohlas, u hodnocení přístupu ze strany trenérů, mírou stresu a tlaku z jejich strany a perspektivou prosadit se ve vyšších soutěžích výsledky tak jednoznačné nebyly.

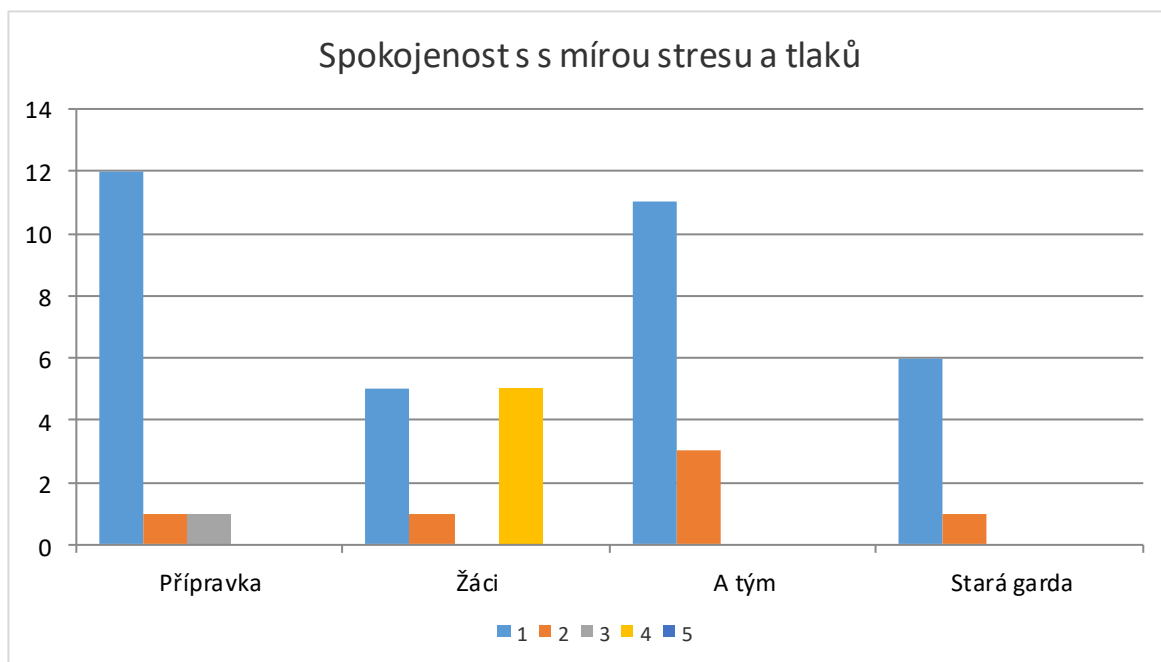
ŠKÁLA SPOKOJENOSTI	1	2	3	4	5
CELKEM	236	55	17	14	0
	73,3 %	17,1 %	5,3 %	4,3 %	0 %

Tabulka 8. Celková spokojenost všech dotazovaných v části III.



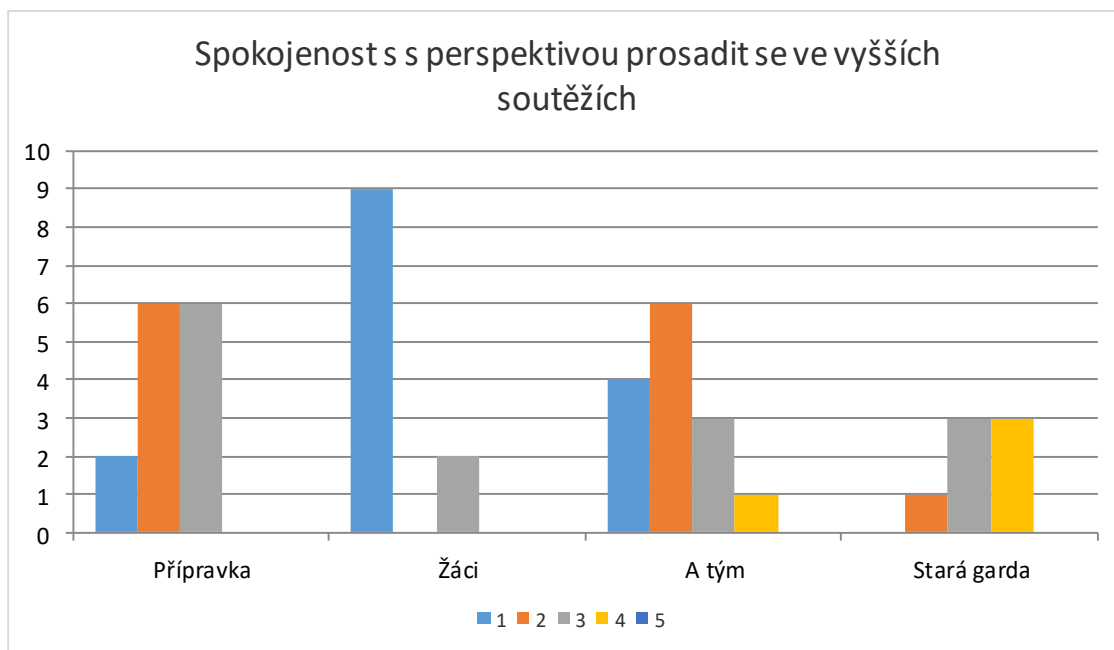
Obrázek 11. Celková spokojenost všech dotazovaných v části III.

Hluběji je potřeba zaměřit se na dvě problémové otázky této části. Ta první, otázka č. 15 (Doplňte stav Vaší spokojenosti s mírou stresů a tlaků ze strany trenérů na výsledky a předvedenou hru), nedopadla v hodnocení špatně, přesto se objevily nedostatky v poznámkách, které vykazují určité trenérské excesy. Toto se objevuje u družstva žáků, kdy hned pět respondentů hodnocením známkou 4 upozorňují na nadměrný tlak na výkon během mistrovských utkání.



Obrázek 12. Vyhodnocení otázky č. 15.

Responze k otázce č. 17 (Doplňte stav Vaší spokojenosti s perspektivou prosadit se ve vyšších soutěžích) vyústily v logický závěr, kdy se celkem 14 hráčů vyjádřilo známkou 3 a čtyři hráči pak známkou 4. První družstvo spolku nepocítuje tuto perspektivu, na druhou stranu hráči družstev mládeže pocítují možnost posunu zejména postupem věku a rádi by hráli za A tým.



Obrázek 13. Vyhodnocení otázky č. 17.

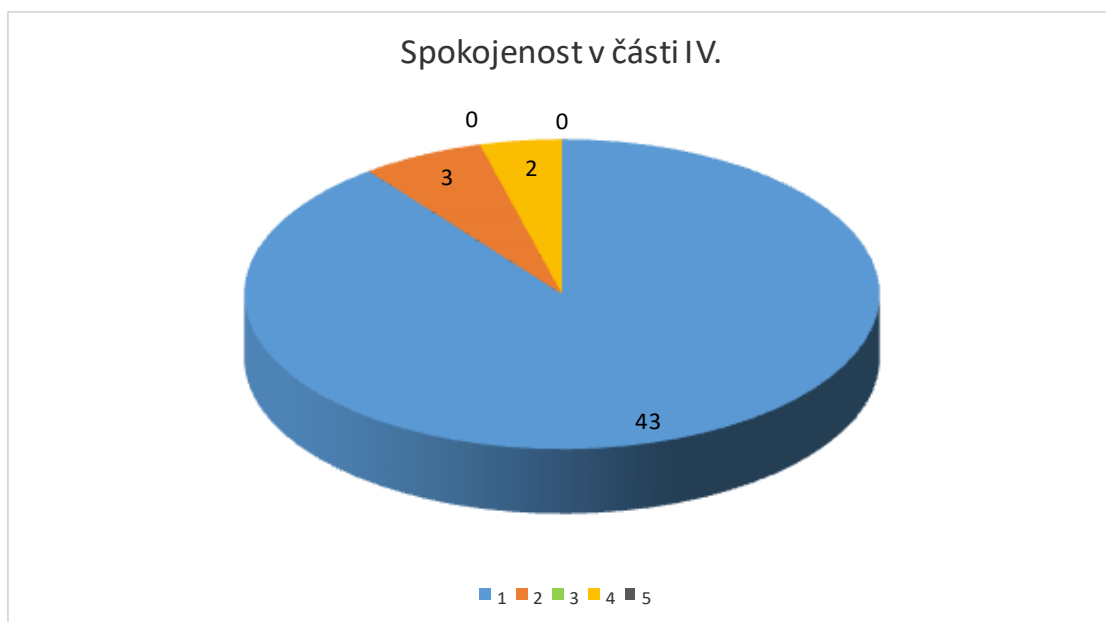
5.3.4 Výsledky části IV. – Činnost a vnitřní vztahy z pohledu trenérů

Část obsahovala šest otázek, se zaměřením na spokojenost sedmi trenérů spolku. Přestože by mohla tato část vypadat jako zanedbatelná, myslím si, že dílčí hodnocení v oblasti trenérské práce je pro spolek TJ Spálov nezbytné.

Výsledky této části vykazují velkou spokojenost v celkovém výsledku 96 %. Pouze ve dvou oblastech se všichni zainteresovaní neshodli. Nespokojenost v tomto případě vykazovaly responze u otázky č. 20 (Doplňte stav Vaší spokojenosti s péčí o trenéry – materiální vybavení, tréninkové možnosti, vzdělávání). Jeden z trenérů upozornil na potřebu obměny tréninkových pomůcek. Dále není spokojen s využíváním hřiště, kdy kapacitně nelze navštěvovat domácí travnatou plochu, jak by jeho družstvo potřebovalo. U otázky 24 (Doplňte stav Vaší spokojenosti s podporou klubu v dosahování trenérské kvalifikace) rovněž jeden z dotazovaných trenérů poznamenal, že by ocenil snahu pomoci při vzdělávání a zvyšování odborných kvalit.

ŠKÁLA SPOKOJENOSTI	1	2	3	4	5
CELKEM	43 90 %	3 6 %	0 0 %	2 4 %	0 0 %

Tabulka 9. Celková spokojenost všech dotazovaných v části IV.



Obrázek 14. Celková spokojenost všech dotazovaných v části IV.

5.4 SWOT analýza spolku TJ Spálov

Po situační analýze spolku následuje SWOT analýza, která by měla shrnout doposud zjištěné informace. Cílem je získat dobrý přehled čtyř oblastí SWOT analýzy, tedy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které ovlivňují činnost organizace. Její sestavením završíme analytickou část diplomové práce.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fotbal je populární sport v zemi a nejpobulárnější sport v regionu. ❖ Nulová konkurence jiného sportovního odvětví. ❖ Malá obec s účastí v krajské fotbalové soutěži. ❖ Dislokace obce v chráněné krajinné oblasti. ❖ Ambiciózní klub plný mladých hráčů (A tým) a početné mládežnické základny. ❖ Stálá finanční podpora obce. ❖ Kvalita používaného vybavení, zařízení a relativně dobré zázemí, včetně využívání moderních informačních prvků. ❖ Dobré zázemí pro fanoušky, silná návštěva domácích zápasů. ❖ Silná a efektivní aktivita v oblasti vedlejší hospodářské činnosti. ❖ Komplexní přístup zejména v oblasti výchovy mládeže a podpoře talentů. ❖ Silná dobrovolnická činnost. ❖ Výrazný rekreační potenciál obce. ❖ Ve vedení spolku jsou bývalí hráči a patrioti, kteří organizaci nenechají nikdy „padnout“. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nedostatečná prezentace úseku mládeže. ❖ Nízká trenérská vzdělanost, nedostatečné sledování nových trendů zejména v oblasti přípravy mládeže. ❖ Omezená spolupráce s kluby regionu. ❖ Nízká možnost získat silného sponzora regionu např. z důvodu absence průmyslové zóny a větší četnosti malých a drobných podnikatelů. ❖ Nutná investice do opravy střechy budovy kabin.

Tabulka 10. SWOT- silné a slabé stránky spolku.

❖ Příležitosti	❖ Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Prodej talentovaných odchovanců při transferech. ❖ Nižší nákladovost při doplňování A týmu místními talentovanými mládežníky než nákup nových cizích hráčů. ❖ Nové pojetí spolupráce s vedením klubu a s partnerskými kluby v regionu. ❖ Široké spektrum dotačních možností (zejména MŠMT). ❖ Možné zapojení se do zahraniční spolupráce v rámci dotačních titulů s příhraničními kluby (Polsko, Slovensko). ❖ Možnost vylepšení a modernizace zázemí spolku. ❖ Marketingové využití popularity fotbalu. ❖ Marketingové využití osobnosti trenéra A týmu a bývalých ligových hráčů při náborových kampaních. ❖ Přepis vlastnických práv hřiště na obec. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Rostoucí náklady a nedostatek finančních prostředků na chod spolku. ❖ Nezískání finančních prostředků na nutné plánované opravy (zejména střechy budovy kabin). ❖ Odliv hráčů 27-30 let z důvodu založení rodin, změny práce, přestěhování. ❖ Sestup A týmu do soutěže okresní úrovně. ❖ Pohodlnější způsob života, zábavy a další negativní vlivy aktuálního vývoje společnosti (nezájem o sport a dobrovolnickou činnost, sociálně nežádoucí jevy). ❖ Neschopnost dosáhnout na některý z vyhlášených dotačních titulů z důvodu nesplnění podmínek či neodborného zpracování žádostí. ❖ Zvýšený trend pohybu obyvatel z velkých měst do spádových obcí.

Tabulka 11. SWOT- příležitosti a hrozby spolku.

6 VLASTNÍ NÁVRH KONCEPCE ROZVOJE

Z provedeného šetření plyne spokojenost členů spolku se zázemím a celkově s možnostmi, kterými spolek disponuje pro svou činnost. Areál volá po rekonstrukci některých svých částí, což vnímá většina dotazovaných. Přesto jsou podmínky pro působení na velmi dobré úrovni. Spokojenost je také se stavem jednotlivých kategorií, které jsou fungující, zabezpečené a mají výsledky. Našlo se i několik dalších drobností, na kterých bude potřeba v organizaci zapracovat. Zlepšením těchto oblastí pak spolek podpoří své silné stránky a příležitosti k růstu, zároveň minimalizuje slabé stránky stejně jako rizika či hrozby. Jde především o soubor návrhů na efektivní řešení ekonomických, sportovních, sociálních a marketingových opatření v systému spolkové činnosti fotbalového klubu. Cílem není totální změna, nýbrž udržet a podpořit všechny oblasti, které se dosud osvědčily a změnit vše, co může pomoci ke zlepšení současného stavu spolku TJ Spálov.

EKONOMICKÁ OBLAST	
Finanční zajištěnost spolku	
Specifikace 1	<ul style="list-style-type: none">• Využívání dotací projektů z veřejných zdrojů.
Cíle	<ul style="list-style-type: none">• Udržení získání dotací od místní municipality.• Zvýšení finančních prostředků na kvalitní činnost spolku získáváním dotací z veřejných zdrojů a podpořit tak fundraising vlastními vedlejšími aktivitami.• Osvojit si problematiku dotační politiky neziskové organizace.• Přímou úměrou udržet spolupráci s municipalitou a dalšími místními organizacemi na kulturním dění v obci, což je jedna z podmínek pozitivního povědomí vedení obce na činnost spolku.• Částečně zvýšit, a hlavně udržet na optimální úrovni příjmy finančních prostředků spolku.• Snížit výdaje vlastních zdrojů na provoz spolku.
Způsob řešení	<ul style="list-style-type: none">• Vytvořit skupinu osob zodpovědnou za přípravu projektů a dotačních žádostí. Zapracovat je do problematiky dotační politiky.

Zdroje financování	<ul style="list-style-type: none"> • Dotace městyse Spálov. • Dotace FAČR (Program Podpora klubu). • Dotace MŠMT (Programy Můj klub a Organizace sportu).
Délka trvání	<ul style="list-style-type: none"> • Dle vyhlášení programů.
Specifikace 2	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivní využití nebytových prostor
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Udržení nájmu nebytových prostor za podmínky opravy střechy.
Způsoby řešení	<ul style="list-style-type: none"> • Zpracování projektové dokumentace, stavební povolení. • Rekonstrukce dosavadní pultové střechy na sedlovou.
Zdroje financování	<ul style="list-style-type: none"> • Jakákoliv dostupná dotace, vlastní příjmová strana.
Délka trvání	<ul style="list-style-type: none"> • 2018–2019

Tabulka 12. Návrh řešení ekonomické oblasti

SPORTOVNÍ OBLAST	
Vytvoření široké, kvalitní a perspektivní hráčské základny	
Specifikace 1	<ul style="list-style-type: none"> • Široká a perspektivní hráčská základna od přípravky po muže
Cíle	<ul style="list-style-type: none"> • Vyhledávat a podporovat talentované hráče. • Propojení a návaznost všech úseků klubu. • Rozvíjet a rozšiřovat mládežnickou základnu. • Zvyšovat kvalitu hráčů.
Způsoby řešení	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní tréninkový proces a jeho podmínky. • Pravidelné náборы dětí a mládeže. • Založení dorostenecké kategorie. • Kvalifikovaní trenéři. • Sledovat a aplikovat moderní trendy výchovy mládeže ve fotbale. • Monitoring mladých hráčů. • Spolupracovat se základní školou (sportovních třídy, monitoring, organizované soutěže). • Kooperace s regionálními kluby na sportovním poli (přátelská utkání, turnaje, společná soustředění, výměnné přestupy hráčů).

Zdroje financování	<ul style="list-style-type: none"> • Vlastní příjmová strana
Délka trvání	<ul style="list-style-type: none"> • Nepřetržitě; založení dorostenecké kategorie do roku 2020.

Tabulka 13. Návrh řešení sportovní oblasti

SOCIÁLNÍ OBLAST	
Rozvoj mezilidských vztahů a spokojenosti členů	
Specifikace 1	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení spokojenosti členů
Cíle	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora přátelské atmosféry a soudržnosti členů. • Rozvoj pozitivního sociálního klimatu. • Uvědomění si významu členství ve spolku, tvorba „týmu“. • Pozitivní vztahy s širokou veřejností.
Způsoby řešení	<ul style="list-style-type: none"> • Organizovat doplňkové činnosti pro členy klubu (ukončení sezóny, sezónní brigády, schránka pro náměty a připomínky). • Pořádat klubové sportovní akce (přátelská utkání mládeže proti rodičům, zimní florbalový turnaj, benefiční běhy). • Udržet klubové společenské aktivity (Sportovní ples, Velikonoční, Kateřinská a Hodová taneční zábava). • Nadále spolupracovat s místními organizacemi na kulturním dění s využitím fotbalového areálu (dětský den, hodové oslavy, silvestrovský hokejový turnaj). • Vytvořit schránku pro náměty a připomínky. • Hledat osobnostně vyspělé a vyrovnané členy do spolkových funkcí (výbor, trenéři). • Hledat možnou spolupráci s příhraničními fotbalovými kluby Polska a Slovenska (cestování, nové sociální kontakty, kulturní a osobnostní obohacení, zvýšení jazykových znalostí).
Zdroje financování	<ul style="list-style-type: none"> • Vlastní příjmová strana
Délka trvání	<ul style="list-style-type: none"> • Nepřetržitě

Tabulka 14. Návrh řešení sociální oblasti

MARKETINGOVÁ OBLAST	
Zvýšení propagace a informovanosti	
Specifikace 1	<ul style="list-style-type: none"> • Propagace spolku TJ Spálov
Cíle	<ul style="list-style-type: none"> • Zesílit povědomí široké veřejnosti, potencialních členů a sponzorů o činnosti spolku. • Zaměřit se na mládež s akcentem úrovně soutěže A týmu. • Využít aktuální hráčské osobnosti spolku (Kiša – Baník Ostrava, Ambrož – Slovan Liberec). • Aktuálně informovat veřejnost o činnosti, výsledcích, akcích, sponzorech.
Způsoby řešení	<ul style="list-style-type: none"> • Maximálně využít vlastního designera z řad členů. • Aktualizovat webové stránky klubu s pravidelnou správou. • Spolupracovat s regionálními médii (zejména tisk). • Prezentace ve specializovaných sportovních periodických a internetových serverech (Gól, fotbalunas.cz, vysledky.com). • Pravidelná aktualizace na sociální síti Facebook. • Reklamní plochy v areálu. • Informační vitríny v místní škole, popř. v dalších školách regionu. • Tvorba vlastního reklamního materiálu (trika, kšiltovky, šály, hrnečky, permanentky). • Pořádání akcí pro fanoušky – soutěž o reklamní materiál. • Propagace na místních kulturních akcích.
Zdroje financování	<ul style="list-style-type: none"> • Vlastní příjmová strana
Délka trvání	<ul style="list-style-type: none"> • Nepřetržitě

Tabulka 15. Návrh řešení marketingové oblasti

7 DISKUSE

Spolek TJ Spálov je výkonnostním fotbalovým klubem okresního formátu s více než šedesátiletou tradicí. Je účastníkem fotbalových soutěží moravskoslezského kraje v kategorii mužů a novojičínského okresu v kategorii mládeže. V současnosti je klub tvořen čtyřmi družstvy, z toho tři výkonnostního typu a jedním nesoutěžním družstvem, zastoupeným kategorií starých pánů.

Zkoumaná problematika koncepčního rozvoje spolků jako je TJ Spálov je aktuálním tématem. Spolková činnost hýbe celou společností, v našem případě celým životem obce. Zasahuje do regionální kultury, nese v sobě základní princip dobrovolnictví. Svým sportem na výkonnostní úrovni dává možnosti růstu a přechodu do profesionálních úrovní.

V oblasti návrhu koncepce fotbalového klubu, amatérského či profesionálního, neexistuje v České republice, žádná odborná literatura. Pro tyto účely je nutno vycházet z dostupných pramenů marketingu a managementu sportu a tyto pak kombinovat s poznatky z marketingové literatury zaměřené na komerční a obchodní sféru. Rovněž nesmím zapomenout na Manuál řízení sportovního klubu, který vydala Česká unie sportu a který dovedně mapuje základní kritéria v oblasti spolkové života. Spolky si začínají stále častěji uvědomovat potřebu účinného marketingu, prostřednictvím kterého hledají v komerční oblasti cestu konkurenčních výhod a vlastního efektivního rozvoje nejen v těchto oblastech.

Diplomová práce si klade za cíl vytvořit návrh koncepce rozvoje TJ Spálov. K tomu byly využity analýzy současného stavu spolku, SWOT analýza postihující interní silné a slabé stránky a externí příležitosti a ohrožení. Stěžejní součástí pro získání potřebných dat a informací bylo empirické šetření prostřednictvím ankety, zaměřené na spokojenost členů klubu v daných oblastech.

Aktivních hráčů a činovníků spolku je 89 z celkového počtu 103 členů klubu. Stav členské základny v posledních letech stagnuje. Starší členy nahrazují mladší, takže se celkový počet stále udržuje lehce přes stovku. Hráčskou základnu tvoří hráči starší přípravky, starších žáků a mužů. Klub postrádá družstvo dorostenců, které plánuje během tří let založit a přihlásit do nejnižší okresní soutěže. Obecně výhodná se jeví skutečnost, že pouze zlomek hráčů se momentálně skládá z cizích odchovanců. Mezi hlavní cíle klubu patří získání široké hráčské základny a efektivní práce s mládeží, na které by se dalo v pozdějších letech budovat kvalitní a úspěšné seniorské A mužstvo.

K získání nových členů je nezbytné pozitivní povědomí veřejnosti o spolku, jeho činnosti a výsledcích. Z provedené analýzy plyne, že aktuální způsob propagace klubu ani prezentace jeho výsledků není zrovna na nejlepší úrovni. Hlavním zdrojem informací mimo konaná utkání jsou webové stránky klubu, k jejich aktuálnosti se však značná část respondentů vyjádřila negativně (viz II. část ankety otázky 10 a 11).

TJ Spálov je ve své činnosti odkázán na finanční prostředky ze strany donátorů a sponzorů, dotace a granty. Pro spolek je v tomto ohledu obrovskou devízou vedlejší výtěžná činnost založená na pořádání tradičních tanečních zábavách v místní sokolovně, jež mají regionální formát. Ty si udržují po desetiletí vysokou návštěvnost i díky dobrému vlastnímu „*know how*“ spolku, a tím přinášejí do spolkové kasy nemalý obnos. Zajištění peněz od sponzorů je dostačující, přestože chybí hlavní nebo významnější sponzor. Je to dáno i dislokací obce v chráněné krajinné oblasti, a tím i daleko od průmyslových zón a větších živnostníků, kde jsou podmínky vhodnější k oslovování a navázání spolupráce.

Čerpání dotací a využívání grantů je práce výkonného výboru a za poslední dva roky doznala zásadních změn a je nyní v rozmachu. Pomineme-li dlouhodobou podporu obce Spálov tvořenou pravidelnou účelovou dotací na činnost, spolek do roku 2015 nevyužíval oblast dotační politiky. Od roku 2016 organizace získává pravidelnou dotaci na činnost od FAČR a požádala o dotace cestou MŠMT a ČUS. Z důvodu finanční náročnosti bude i do budoucna nutné požádat o některý z vyhlášených dotačních titulů na opravu střechy.

Pro zmiňovanou snahu vedení klubu o kvalitní sportovní práci jsou důležitým ukazatelem výsledky otázek, které zjišťovaly spokojenost svěřenců s tréninkovým procesem. Velmi uspokojivé proto bylo kladné hodnocení úrovně tréninků provázané s velkým oceněním práce trenérů. Několik negativních podnětů vzešlo na práci konkrétního trenéra mládeže, který je vyznačován prchlivostí, nadbytečným psychologickým tlakem směrem ke svěřencům. Tyto podněty by měly být o to více vnímány, protože se jedná o citlivou práci se skupinou starších žáků, kde i trenér sám má vlastní děti.

Již v situační analýze se objevila možnost případného využití plochy hřiště v sezóně i v mimosezónním období. Vyhodnocené nálezy jsou jasným signálem pro management klubu k řešení problematické situace využití jediné vlastní travnaté plochy v exponovaných obdobích. Tuto situaci vyřeší probíhající výstavba víceúčelového hřiště v rekreačním centru obce (tzv. Panská zahrada). Realizací tohoto hřiště obec prioritně podpořila sportovní činnost TJ Spálov a ZŠ Spálov. Víceúčelové hřiště sousedí s areálem TJ Spálov a jeho dostavba a předání obci do užívání proběhne do konce června 2018. Fotbalový spolek tím ušetří řádově

desítky tisíc korun, jelikož odpadnou náklady na nájem hřišť v Hranicích, popř. v Jakubčovicích ve zmíněných exponovaných obdobích roku. Zároveň bychom mohli očekávat nárůst sportovních aktivit veřejnosti. Realizací tohoto projektu poukazuje obec svou náklonnost nejen k místnímu spolkovému sportování, ale podporuje i neorganizovaný sport a aktivní trávení volného času.

Podle vyhodnocení otázky 17 hráči významně nevnímají perspektivu prosadit se do vyšších soutěží. Vzhledem k hrané soutěži svou dosavadní činnost vnímají jako téměř jakýsi strop. U mládeže je samozřejmě situace jiná, mladí mají snahu a sen hrát za „áčko“.

Příjemným zjištěním ze sociálního hlediska byla v oblasti spokojenosti hráčů a trenérů za pozitivní shledána značná míra spokojenosti s mezilidskými vztahy v klubu. Potvrzení této skutečnosti dokládají vysoce kladným ohlasem otázky 18 a 21 ankety. Vztahy v kolektivu jsou hodně důležité, pokud působí družstva jako celek, projevují se pozitivně i na tréninkovém procesu, předvedené hře a svědčí o spokojenosti členů klubu a dobré atmosféře ve spolku jako takovém.

V oblasti hodnocení činnosti z pohledu trenérů nedoznaly odpovědi větších výkyvů. Přestože jeden z trenérů poukazoval na docházející materiální vybavení k tréninkům, poznámku k podpoře v dosahování trenérské kvalifikace považují za scestnou. Na základě znalostí místního prostředí si dovoluji tvrdit opak. Trenéři jsou motivováni k získání odborné kvalifikace. Klub jim v případě zájmu hradí veškeré náklady, tedy částku za licenční seminář či kurz a cestovné do místa a zpět. Navíc spolek nabízí pomoc s elektronickým přihlášením do kurzu. U trenérů samotných však není žádná tendence trenérského růstu.

Velice významným prvkem prostupujícím oblastmi marketingového, ekonomického i sociálního procesu, jsou také úspěchy jednotlivých družstev klubu. Pokud totiž není klub úspěšný po sportovní stránce, není atraktivní ani pro veřejnost (diváky, potencionální nové členy), ani pro komerční partnery a sponzory. Získávání těchto základních pilířů úspěchu není potom jednoduchou záležitostí, obzvlášť v dnešní době ekonomické recese, přestože fotbal není pro jednotlivce nijak nákladným sportem.

Analýza SWOT vyhodnotila na straně velmi silných oblastí zmíněnou pevnou a dlouhodobě intenzivní podporu klubu městysem Spálov. Spolupráce se promítá zejména do ekonomické sféry díky poskytované dotaci, naopak ze strany spolku směrem k obci jako podpora pořádaných kulturních akcí. Příležitost lze spatřit v novém víceúčelovém hřišti, které souvisí se snížením nákladů na další pronájem tréninkové plochy. Příležitostí je rovněž startující tendence klubu o využívání dotačních titulů, jenž souvisí s rekonstrukcí střechy

na sedlovou. Tím zároveň vznikne nový moderní prostor pro další využití. Velkou příležitostí se jeví i možnost navázání zahraniční spolupráce na Slovensku nebo Polsku, která by vedla k navázání nových sociálních kontaktů a kulturní a jazykové obohacení. Ve sportovní oblasti může nabídnout možnost konfrontace s jinými herními styly, možnost organizování a účasti na mezinárodních turnajích a herních soustředěních. V marketingové oblasti pak poskytne příležitost srovnat zkušeností sousedních zahraničních klubů s vedením a řízením spolku. Slabými stránkami jsou shledány především absence dorosteneckého družstva a také vhodného silného sponzora. Potencionální ohrožení představují odchody hráčů nebo snížení poptávky o spolkový sport obecně, vysoké náklady na nutné rekonstrukce a nezískání finančních prostředků na tyto výdaje.

Ze zjištěných výstupů z nashromážděných informací lze konstatovat, že spolek TJ Spálov je obecně v dobré kondici. Aktivní členové klubu jsou se současným stavem spokojeni. Výsledky ostatních analýz poukazují také na přívětivé vyhodnocení v rámci současných podmínek. Několik oblastí je třeba v horizontu roku až tří let koncentrovat, vylepšovat je a tím přispět k efektivnímu rozvoji TJ Spálov.

Na základě všech zjištění navrhuji řešení koncepce rozvoje TJ Spálov v jednotlivých oblastech. V návrzích jsou reflektovány především dílčí části oblastí, jež se prezentovaly v šetření negativně anebo naopak ty, které hodnotili hráči a trenéři s velkým zájmem a ze kterých vplynuly potenciální příležitosti perspektivního rozvoje. Navržená koncepce zohledňuje aktuální vizi vedení, koncentrující se na kvalitní práci s družstvy, která se jeví do příštích let jako nejvhodnější řešení pro perspektivní vývoj klubu. Pevně doufám, že navržená koncepce rozvoje bude v praxi využitelná a využita k odstranění problémových partií spolku a přispějí tak k dalšímu růstu této organizace.

8 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout koncepci rozvoje fotbalového spolku TJ Spálov, který by vedl k upevnění zázemí, stabilitě a rozvoji klubu.

V první části práce jsou shrnuty základní pojmy a teoretická východiska z oblasti fotbalu, zkoumaného spolku, tvorby marketingové koncepce a marketingu sportu. V druhé části jsou postupně provedeny jednotlivé kroky k tvorbě koncepce, pro jejíž vytvoření je provedena analýza současného stavu spolku, vyhodnocení listu šetření ke zjištění spokojenosti členů a vytvořena SWOT analýza zmiňovaného klubu.

Na základě poznatků ze zpracovaných analýz a vyhodnocení ankety je vytvořen výsledný návrh řešení koncepce rozvoje TJ Spálov v jednotlivých oblastech: marketingové - zvýšení propagace a informovanosti; sportovní - vytvoření stabilní, kvalitní a perspektivní hráčské základny; ekonomické - zlepšení financování spolku; sociální - rozvoj mezilidských vztahů a spokojenosti členů. V těchto návrzích jsou zohledněny především dílčí části oblastí, které se ukázaly ve výsledcích ankety jako nejhůře hodnocené nebo u kterých byl projevten největší zájem a naznačily potenciální možnosti dalšího rozvoje.

Při zpracování práce jsem využil nejen čerpání z teoretických podkladů, ale využíval jsem i vlastní poznatky a osobní zkušenosti z několikaletého vedení a řízení zkoumaného spolku. To lze považovat za přidanou hodnotu ve výsledné práci, přístupu k jejímu zpracování a argumentaci výsledného návrhu.

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

Zhotovená koncepce rozvoje bude významnou nejen pro spolek TJ Spálov, ale může být využita jako metodický postup pro aplikaci v dalších spolcích regionu, a to nejen z oblasti fotbalu.

9 SOUHRN

Diplomová práce se zabývá tvorbou koncepce rozvoje fotbalového klubu TJ Spálov.

V úvodní části nastiňuje syntézou poznatků informace z oblasti charakteristiky fotbalu, jeho historie a organizační struktury s akcentem na amatérský fotbal, jeho specifika a postavení v neziskovém sektoru. Dále je pozornost věnována problematice marketingu a managementu ve sportu. Tyto poznatky slouží jako teoretický podklad pro tvorbu koncepce rozvoje zmíněného spolku.

Následující kapitoly vytyčují cíl a dílčí úkoly, popisují metodiku zpracování a uvádějí přehledy a popisy použitých metod a výzkumných technik využitých v práci.

V praktické části jsou interpretovány výsledky jako analýza současného stavu, vyhodnocení šetření pomocí ankety, SWOT analýza. Na základě těchto kroků je vytvořen návrh koncepce rozvoje zmíněného klubu v jednotlivých oblastech.

11 SUMMARY

This diploma thesis deals with the development of the football club TJ Spálov.

In the introductory part, he summarizes the information from the field of football characteristics, his history and organizational structure with the emphasis on amateur football, his specificity and his position in the non-profit sector. Attention is also paid to issues of marketing and management in sport. This knowledge serves as a theoretical basis for developing the concept of the development of the association.

The following chapters outline the objectives and sub-tasks, describe the processing methodology, and provide overviews and descriptions of used methods and research techniques used in the work.

In the practical part, the results are interpreted as analysis of the current state, evaluation of the survey using the poll, SWOT analysis. Based on these steps, a draft concept for the development of the club in question is created.

11 REFERENČNÍ SEZNAM

- Canon, T. (1996). *Basic marketing*. New York: Cassel Publishers.
- Bačuvčík, R. (2006). *Marketing neziskového sektoru*. Zlín: UTB
- Bělohávek, F., Šuleř, O., & Košťan, P. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
- Blakey, P. (2011). *Sport marketing*. British: Library cataloguing in publication data.
- Boukal, P., Vávrová, H., Novotný, J. (2003). *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Praha: Oeconomica.
- Buzek, M. (2007). *Trenér fotbalu „A“ UEFA licence*. Praha: Nakladatelství Olympia.
- Čáslavová, E. (2000). *Management sportu*. Praha: East West Publishing.
- Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing a sportu*. Praha: Olympia.
- Dědková, J. & Honzáková, I. (2006). *Základy marketingu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci.
- Disman, M. (2000). *Jak se vyrábí sociologická zralost*. Praha: Karolinum.
- Duben, P. (1997). *Neziskové organizace*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- Durdová, I. (2002). *Sportovní management*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava.
- Frič, P., & Goulli, R. (2001). *Neziskový sektor v ČR – výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia.
- Haltofová, P., (2014). *Finance neziskového sektoru*. Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné.
- Hamerníková, B. (2000). *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hobza, V., Rektořík, J. et al. (2006). *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress.
- Hodaň, B. & Hobza, V. (2010). *Financování tělesné kultury jako složky občanské společnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Horáková, H. (1997). *Strategický marketing*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská.
- Horáková, H. (2000). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Horáková, H. (2003). *Strategický marketing. 2. a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Hyánek, V., Škarabelová, S., & Řežuchová, M. (2004). *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů*. Brno: CVNS.

- Jenšík, M. & Macků, J. (1997). *Kronika českého fotbalu 1*. Praha: Nakladatelství Olympia.
- Kotler, P. (2001). *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P. (2005). *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CK Brooks.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Koontz, H., Wehreich, H. (1993). *Management*. Praha: Victoria Publishing.
- Kozák, P., & Staňková, P. (2008). *Marketing I*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- Kozel, R. et al. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing.
- Kvasil, B. (1986). *Malá československá encyklopedie*. Praha: Academia nakladatelství Československé akademie věd.
- MacClancy, J. (2006). *Sport, Identity and Ethnicity*. Oxford: Berg Publishers.
- Macho, M. (1996). *Fotbal vášeň 20. století*. Praha: Brána.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- Morgan, L. D. (2001). *Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Albert.
- Navara M., Ondřej O., Buzek, M. (1986). *Kopaná: Teorie a didaktika*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- Novotný, J. (2000). *Ekonomika sportu*. Praha: ISV nakladatelství.
- Novotný, Z., Hollá, A., & Prášková, N. (2000). *Podniková ekonomika*. Břeclav: Moraviapress.
- Olecká, I., & Ivanová, K. (2010). *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s.
- Pitts, B. G., Stotlar, D. K. (1996). *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Procházka, K. (1987). *Fotbal to je hra*. (2nd ed.). Praha: Olympia.
- Prukner, V. (2014). *Manažerské dovednosti*. Retrieved 09. 05. 2017 from ezdroje.upol.cz
- Rektořík, J. et al. (2007). *Organizace neziskového sektoru*. Havlíčkův Brod: Ekopress.
- Sekot, A. et al. (2013). *Výzkum v sociologii sportu I*. Brno: Masarykova univerzita.
- Skoumal, J., Hobza, V., Schwartzhoffová, E. (2014). *Management rozvoje pohybové rekreace a sportu*. Olomouc: Universita Palackého.
- Stejskal, J. (2010). *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Strnad, P., Dědková, J. (2004). *Strategický marketing*. Technická univerzita v Liberci.

- Šedivý, M., & Medlíková, O. (2009). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada.
- Šimková, E. (2009). *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Šiklová, J. (1999). *Úvod – obecné otázky neziskového sektoru*. Praha: Agnes.
- Topinka, J., Stanjura, J. (2001). *Občanská sdružení ve sportu: Právní, účetní a daňové problémy*. Praha: Olympia.
- Teichmannová, I. (2002). *Finanční plánování v Charitě Ostrava*. Ostrava: Charita.
- Vebrová, L. (2005). *Neziskové instituce a institucionální sektor neziskových institucí sloužící domácnostem a nestátní neziskové organizace*. Brno: CVNS.

Zákony

Zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Zákon 115/2001 Sb., o podpoře sportu.

Webové zdroje:

www.fotbal.cz

www.is.fotbal.cz

www.tjspalov.cz

www.spalov.cz

www.msk.cz

www.cus.cz

www.justice.cz

www.msmt.cz

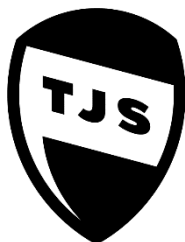
www.is-sport.msmt.cz

12 PŘÍLOHY

Příloha 1 ANKETA

Příloha 2 VYHODNOCENÍ ANKETY

Příloha 1 ANKETA



ANKETA

Vážení hráči, trenéři, členové a přátelé spálovského fotbalu, předkládaná anketa byla sestavena pro účely tvorby diplomové práce v rámci studia oboru Trenérství a management sportu na Univerzitě Palackého v Olomouci.

Vedení fotbalového klubu TJ Spálov, z. s. se zajímá o vaši spokojenost. Základním úkolem je vytvoření optimálních pracovních, tréninkových a herních podmínek, v souladu s možnostmi klubu a celkovým rozvojem organizace. Proto vás žádám o spolupráci při vyhodnocování činnosti klubu jako celku a při realizaci anketního šetření. Cílem je zjistit stav spokojenosti členů spolku v oblasti činnosti organizace.

K vašim názorům bude přihlédnuto při tvorbě koncepce rozvoje TJ Spálov tak, aby se finální produkt blížil co největší spokojenosti na straně sportovců, trenérů, vedení organizace a všech přátel místního fotbalu.

Vyplněnou anketu prosím odevzdejte trenérovi nebo odešlete na adresu:

David Trnečka Spálov 344, a to nejpozději do 5. 6. 2017.

Za spolupráci a vstřícnost mnohokrát děkuji.

David Trnečka, předseda

Celá tato anketa se nemusí zdát anonymní, přesto žádám o upřímné a pravdivé zodpovězení všech položek dotazníku dle uvedených pokynů.

S každým vráceným dotazníkem bude nakládáno důvěrně.

Pokyny pro vyplňování ankety:

Křížkem (X) označte vždy pouze jednu z nabídnutých kolonek podle Vámi zvolené odpovědi.

Velmi spokojen/a	Spokojen /a	Nevím	Nespokoj en/a	Velmi nespokojen/a
1	2	3	4	5

Pokud v některé otázce zaškrtnete kolonku *nespokojen/a*, nebo *velmi nespokojen/a*, tedy kolonku 4 nebo 5, napište prosím níže do vymezeného prostoru, s čím jste konkrétně nespokojeni.

Příklad:

1. Se sociálním zázemím pro hráče jsem-									X
---	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Pokud jste s něčím nespokojen/a, s čím je to konkrétně?

Nedostatek teplé vody, kapacita sprch...

Část I.

Doplňte stav Vaší spokojenosti	Škála spokojenosti				
1. S tréninkovými plochami v areálu					
2. Se sociálním zařízením v areálu					
3. Se šatnami pro hráče v areálu					
4. S vybavením areálu (lavičky, divácký sektor, informační tabule, zavlažování,...)					
5. S tréninkovými pomůckami (mety, překážky, míče, dresy, ...)					
6. S celkovým stavem další hrací plochy, které klub využívá při nedostatečné kapacitě areálu (tělocvična ZŠ, umělá tráva SK Hranice, tréninkové hřiště Jakubčovice n /O), s jejich počtem, celkovou kvalitou, dostupností?					
7. S dostupností areálu TJ Spálov (doprava do obce, dostupnost hřiště)					
8. S dalšími službami areálu (občerstvení, individuální možnosti využití areálu.)					

Pokud jste s něčím nespokojeni, s čím konkrétně?

Část II.

9. S aktuální informovaností o činnosti spolku na oficiálním webu a sociální síti www.tjspalov.cz , www.facebook.com/FotbalTJS/					
10. S designem webových stránek					
11. S upomínkovými předměty týkající se spolku (fotky, trika aj.)					

Pokud jste s něčím nespokojeni, s čím konkrétně?

Část III.

(Tuto část ankety vyplňují pouze hráči!)

12. S péčí o hráče (materiální vybavení, tréninkové možnosti, občerstvení, doprava)					
13. S tréninky a tréninkovým procesem (častost, pestrost)					
14. S přístupem a podporou ze strany trenérů					
15. S mírou stresu a tlaků ze strany trenérů na výsledky a hru					
16. S přístupem a podporou ze strany vedení klubu					
17. S perspektivou prosadit se ve vyšších soutěžích					
18. S mezilidskými vztahy uvnitř spolku (v týmu, výboru, mezi trenéry)					

Pokud jste s něčím nespokojeni, s čím konkrétně?

Část IV.

(Tuto část ankety vyplňují pouze trenéři!)

19. S péčí o hráče klubu (materiální vybavení, tréninkové možnosti)					
20. S péčí o trenéry (materiální vybavení, tréninkové možnosti, vzdělávání)					
21. S mezilidskými vztahy panujícími uvnitř klubu (v týmu, mezi jednotlivými kategoriemi, trenéry, hráči, komunikace s výborem apod.)					
22. S celkovým vedením spolku (vedoucí pracovníci, vedení klubu)					
23. S možností zasahovat do chodu a vedení spolku (projevit nebo uplatnit vlastní názor)					
24. S podporou klubu v dosahování trenérské kvalifikace					

Pokud jste s něčím nespokojeni, s čím konkrétně?

Část V. Osobní údaje

Váš vztah ke klubu

Hráč	Přípravky	
	Žáků	
	A týmu	
	Senior's Teamu	
Trenér	Přípravky	
	Žáků	
	A týmu	
	Senior's Teamu	
Člen výkonného výboru		
Řadový člen spolku		

Jakékoliv další připomínky k anketě: (možno využít i další prázdnou stranu)

Příloha 2 VYHODNOCENÍ ANKETY

Přehled celkového vyhodnocení ankety

		Část I.				
Otázka číslo 1		<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti s tréninkovými plochami v areálu</i>				
Vztah ke klubu		Škála spokojenosti				
		1	2	3	4	5
Hráči	Přípravka	8	3	1	2	0
	Žáci	5	5	0	1	0
	A tým	9	2	2	1	0
	Stará garda	5	2	0	0	0
Trenéři		6	1	1	0	0
Členové výkonného výboru		10	1	0	0	0
Řadový člen spolku		11	2	3	1	1
Celkem otázka 1		54	16	7	5	1
Otázka číslo 2		<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti se sociálním zařízením v areálu</i>				
Vztah ke klubu		Škála spokojenosti				
		1	2	3	4	5
Hráči	Přípravka	6	4	2	2	0
	Žáci	5	2	3	1	0
	A tým	7	3	1	2	1
	Stará garda	4	2	1	0	0
Trenéři		3	3	1	1	0
Členové výkonného výboru		8	1	2	0	0
Řadový člen spolku		12	3	2	1	0
Celkem otázka 2		45	18	12	7	1
Otázka číslo 3		<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti se šatnami pro hráče v areálu</i>				
Vztah ke klubu		Škála spokojenosti				
		1	2	3	4	5
Hráči	Přípravka	8	3	3	0	0
	Žáci	7	4	0	0	0
	A tým	5	4	3	2	0
	Stará garda	2	3	0	2	0
Trenéři		4	3	1	0	0

Členové výkonného výboru		5	2	2	2	0
Řadový člen spolku		8	10	0	0	0
Celkem otázka 3		39	29	9	6	0
Otázka číslo 4		<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti s vybavením areálu (lavičky, divácký sektor, informační tabule, zavlažování,...)</i>				
		Škála spokojenosti				
		1	2	3	4	5
Hráči	Přípravka	9	5	0	0	0
	Žáci	9	2	0	0	0
	A tým	10	2	0	2	0
	Stará garda	6	1	0	0	0
Trenéři		6	2	0	0	0
Členové výkonného výboru		7	4	0	0	0
Řadový člen spolku		12	4	1	1	0
Celkem otázka 4		59	20	1	3	0
Otázka číslo 5		<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti s tréninkovými pomůckami (mety, překážky, míče, dresy, ...)</i>				
		Škála spokojenosti				
		1	2	3	4	5
Hráči	Přípravka	12	2	0	0	0
	Žáci	9	2	0	0	0
	A tým	12	2	0	0	0
	Stará garda	7	0	0	0	0
Trenéři		7	1	0	0	0
Členové výkonného výboru		10	1	0	0	0
Řadový člen spolku		15	3	0	0	0
Celkem otázka 5		72	11	0	0	0
Otázka číslo 6		<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti s celkovým stavem další hrací plochy, které klub využívá při nedostatečné kapacitě areálu (tělocvična ZŠ, umělá tráva SK Hranice, tréninkové hřiště Jakubčovice n /O), s jejich počtem, celkovou kvalitou, dostupností.</i>				
		Škála spokojenosti				
		1	2	3	4	5
Hráči	Přípravka	14	0	0	0	0
	Žáci	10	1	0	0	0

	A tým	8	6	0	0	0
	Stará garda	5	2	0	0	0
Trenéři		6	2	0	0	0
Členové výkonného výboru		9	2	0	0	0
Řadový člen spolku		14	4	0	0	0
Celkem otázka 6		66	17	0	0	0
Otázka číslo 7		<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti s dostupností areálu TJ Spálov (doprava do obce, dostupnost hřiště)</i>				
		Škála spokojenosti				
		1	2	3	4	5
Hráči	Přípravka	14	0	0	0	0
	Žáci	10	1	0	0	0
	A tým	10	1	1	2	0
	Stará garda	6	1	0	0	0
Trenéři		7	1	0	0	0
Členové výkonného výboru		11	0	0	0	0
Řadový člen spolku		16	2	0	0	0
Celkem otázka 7		74	6	1	2	0
Otázka číslo 8		<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti s dalšími službami areálu (občerstvení, individuální možnosti využití areálu.)</i>				
		Škála spokojenosti				
		1	2	3	4	5
Hráči	Přípravka	14	0	0	0	0
	Žáci	11	0	0	0	0
	A tým	13	1	0	0	0
	Stará garda	7	0	0	0	0
Trenéři		8	0	0	0	0
Členové výkonného výboru		10	1	0	0	0
Řadový člen spolku		17	1	0	0	0
Celkem otázka 8		80	3	0	0	0
Celkem část I.		489	120	30	23	2

		Část II.				
Otázka číslo 9		<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti s aktuální informovaností o činnosti spolku na oficiálním webu a sociální síti www.tjspalov.cz, www.facebook.com/FotbalITJS/</i>				
		Škála spokojenosti				
		1	2	3	4	5
Hráči	Přípravka	12	2	0	0	0
	Žáci	6	1	0	4	0
	A tým	7	4	0	3	0
	Stará garda	6	1	0	0	0
Trenéři		7	1	0	0	0
Členové výkonného výboru		9	2	0	0	0
Řadový člen spolku		12	2	0	3	1
Celkem otázka 9		59	13	0	10	1
Otázka číslo 10		<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti s designem webových stránek</i>				
		Škála spokojenosti				
		1	2	3	4	5
Hráči	Přípravka	6	2	1	5	0
	Žáci	3	3	0	5	0
	A tým	1	2	0	8	3
	Stará garda	0	0	6	1	0
Trenéři		1	2	2	3	0
Členové výkonného výboru		0	5	0	6	0
Řadový člen spolku		6	4	6	2	0
Celkem otázka 10		17	18	15	30	3
Otázka číslo 11		<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti s upomínkovými předměty týkající se spolku (fotky, trika aj.)</i>				
		Škála spokojenosti				
		1	2	3	4	5
Hráči	Přípravka	0	4	4	6	
	Žáci	1	1	6	3	
	A tým	0	3	5	5	1
	Stará garda	0	0	3	4	0
Trenéři		0	1	5	2	0
Členové výkonného výboru		1	3	2	5	

Řadový člen spolku	0	3	9	4	2
Celkem otázka 11	2	15	34	29	3
Celkem část II.	78	46	49	69	7

		Část III. (pouze hráči)				
Otázka číslo 12		<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti s péčí o hráče (materiální vybavení, tréninkové možnosti, občerstvení, doprava)</i>				
		Škála spokojenosti				
		1	2	3	4	5
Hráči	Přípravka	5	8	0	1	0
	Žáci	9	2	0	0	0
	A tým	11	3	0	0	0
	Stará garda	5	2	0	0	0
Celkem otázka 12		30	15	0	1	0
Otázka číslo 13		<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti s tréninky a tréninkovým procesem (častost, pestrost)</i>				
		Škála spokojenosti				
		1	2	3	4	5
Hráči	Přípravka	12	2	0	0	0
	Žáci	10	1	0	0	0
	A tým	9	5	0	0	0
	Stará garda	2	5	0	0	0
Celkem otázka 13		33	13	0	0	0
Otázka číslo 14		<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti s přístupem a podporou ze strany trenérů</i>				
		Škála spokojenosti				
		1	2	3	4	5
Hráči	Přípravka	13	0	0	1	0
	Žáci	5	2	1	3	0
	A tým	14	0	0	0	0
	Stará garda	7	0	0	0	0
Celkem otázka 14		39	2	1	4	0

Otázka číslo 15		<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti s mírou stresu a tlaků ze strany trenérů na výsledky a předvedenou hru</i>				
		Škála spokojenosti				
		1	2	3	4	5
Hráči	Přípravka	12	1	1	0	0
	Žáci	5	1	0	5	0
	A tým	11	3	0	0	0
	Stará garda	6	1	0	0	0
Celkem otázka 15		34	6	1	5	0
Otázka číslo 16		<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti s přístupem a podporou ze strany vedení klubu</i>				
		Škála spokojenosti				
		1	2	3	4	5
Hráči	Přípravka	13	1	0	0	0
	Žáci	11	0	0	0	0
	A tým	13	1	0	0	0
	Stará garda	7	0	0	0	0
Celkem otázka 16		44	2	0	0	0
Otázka číslo 17		<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti s perspektivou prosadit se ve vyšších soutěžích</i>				
		Škála spokojenosti				
		1	2	3	4	5
Hráči	Přípravka	2	6	6	0	0
	Žáci	9	0	2	0	0
	A tým	4	6	3	1	0
	Stará garda	0	1	3	3	0
Celkem otázka 17		15	13	14	4	0
Otázka číslo 18		<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti s mezilidskými vztahy uvnitř spolku (v týmu, výboru, mezi trenéry)</i>				
		Škála spokojenosti				
		1	2	3	4	5
Hráči	Přípravka	13	0	1	0	0
	Žáci	10	1	0	0	0
	A tým	11	3	0	0	0
	Stará garda	7	0	0	0	0

Celkem otázka 18	41	4	1	0	0
Celkem část III.	236	55	17	14	0

Část IV. (pouze trenéři)					
Otázka číslo 19	<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti s péčí o hráče klubu (materiální vybavení, tréninkové možnosti)</i>				
	Škála spokojenosti				
	1	2	3	4	5
Trenéři	6	2	0	0	0
Celkem otázka 19	6	2	0	0	0
Otázka číslo 20	<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti s péčí o trenéry (materiální vybavení, tréninkové možnosti, vzdělávání)</i>				
	Škála spokojenosti				
	1	2	3	4	5
Trenéři	7	0	0	1	0
Celkem otázka 20	7	0	0	1	0
Otázka číslo 21	<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti s mezilidskými vztahy panujícími uvnitř klubu (v týmu, mezi jednotlivými kategoriemi, trenéry, hráči, komunikace s výborem apod.)</i>				
	Škála spokojenosti				
	1	2	3	4	5
Trenéři	8	0	0	0	0
Celkem otázka 21	8	0	0	0	0
Otázka číslo 22	<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti s celkovým vedením spolku (vedoucí pracovníci, vedení klubu)</i>				
	Škála spokojenosti				
	1	2	3	4	5
Trenéři	8	0	0	0	0
Celkem otázka 22	8	0	0	0	0
Otázka číslo 23	<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti s možností zasahovat do chodu a vedení spolku (projevit nebo uplatnit vlastní názor)</i>				
	Škála spokojenosti				
	1	2	3	4	5
Trenéři	8	0	0	0	0
Celkem otázka 23	8	0	0	0	0

Otázka číslo 24	<i>Doplňte stav Vaší spokojenosti s podporou klubu v dosahování trenérské kvalifikace</i>				
	Škála spokojenosti				
	1	2	3	4	5
Trenéři	6	1	0	1	0
Celkem otázka 24	6	1	0	1	0
Celkem část IV.	43	3	0	2	0