Univerzita Palackého v Olomouci

Fakulta tělesné kultury

Fakulta
tělesné kultury

KONCEPCE ROZVOJE FOTBALOVÉHO KLUBU TJ POLIČNÁ, SPOLEK

Diplomová práce

Autor: Bc. Radomír Kapusta

Studijní program: Trenérství a management sportu

Vedoucí práce: Ing. Vladimír Hobza

Olomouc 2023

Bibliografická identifikace

Jméno autora: Bc. Radomír Kapusta

Název práce: Koncepce rozvoje fotbalového klubu TJ Poličná, spolek

Vedoucí práce: Ing. Vladimír Hobza

Pracoviště: Katedra rekreologie

Rok obhajoby: 2023

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá tvorbou koncepce rozvoje fotbalového klubu TJ Poličná, se zaměřením na rozšíření členské základny, tj. mládeže. V teoretické části se věnuje hlavním oblastem spojených s řízením fotbalového klubu a také informacím z prostředí fotbalu a jeho asociace. Druhá část je zaměřena na současný stav organizace TJ Poličná a provedení její situační analýzy. V diplomové práci je dále proveden průzkum spokojenosti členů klubu, dále jsou zjištěny postoje obce k fotbalovému klubu. Z těchto poznatků je v poslední části práce vypracovaná SWOT analýza, jsou stanoveny cíle klubu a vytvořená samotná koncepce klubu TJ Poličná pro rozvoj mládeže. Časový harmonogram a delegované úkoly jsou znázorněny za pomoci Ganttova diagramu.

Klíčová slova:

fotbal, koncepce rozvoje, TJ Poličná, management, marketing, řízení, plánování

Souhlasím s půjčováním práce v rámci knihovních služeb.

Bibliographical identification

Author: Bc. Radomír Kapusta

Title: The concept of developing a football club TJ Poličná

Supervisor: Ing. Vladimír Hobza

Department: Department of Recreation and Leisure Studies

Year: 2023

Abstract:

The diploma thesis deals with the creation of a concept for the development of the football club TJ Poličná, with a focus on the expansion of the membership base, i.e. the youth. In the theoretical part, it deals with the main areas connected with the management of a football club, as well as information from the environment of football and its association. The second part is focused on the current state of the TJ Poličná organization and its situational analysis. In the diploma thesis, a satisfaction survey of club members is also carried out, the attitudes of the community towards the football club are determined. From these findings, a SWOT analysis is developed in the last part of the work, the goals of the club are set and the very concept of the TJ Poličná club for youth development is created. The time schedule and delegated tasks are shown using a Gantt chart.

Keywords:

football, concept of development, TJ Poličná, management, marketing, controlling, planning

I agree the thesis paper to be lent within the library service.

Prohlašuji, že jsem tuto práci zpracoval samostatně pod vedením Ing. Vladimíra Hobzy, uvedl všechny použité literární a odborné zdroje a dodržoval zásady vědecké etiky.

V Olomouci dne 30. listopadu 2022

.....

Děkuji panu Ing. Vladimírovi Hobzovi za pomoc a cenné rady, které mi poskytl při zpracování mé magisterské práce. Chtěl bych také poděkovat všem členům klubu TJ Poličná, jeho vedení a obci Poličná za spolupráci na této práci.

OBSAH

Obsah **7**

1 Úvod **9**

2 Přehled poznatků **11**

2.1 Management 11

2.2 Finanční řízení neziskových organizací. 13

2.3 Marketingové řízení neziskových organizací 16

2.4 Vymezení kritérií pro organizační struktury sportovních klubů 19

2.5 Strategie a plánovací předpoklady v oblasti sportu 20

2.6 Strategický plán v podmínkách sportovní organizace 22

2.7 Fotbal 26

3 Cíle **33**

3.1 Hlavní cíl 33

3.2 Dílčí cíle 33

3.3 Výzkumné otázky 33

4 Metodika **34**

4.1 Popis šetření za pomoci anketního listu 34

4.2 Výzkumný soubor 35

4.3 Metody sběru dat, třídění informací a analýza 35

5 Výsledky **38**

5.1 Situační analýza klubu TJ Poličná, spolek 38

5.2 Interpretace výsledků anketního šetření 44

5.3 Rozhovor 55

5.4 SWOT analýza spolku 58

6 Návrh koncepce rozvoje mládeže klubu TJ Poličná **60**

6.1 Stanovení cílů klubu 60

6.2 Návrh koncepce rozvoje v několika konkrétních oblastech 63

6.3 Časový harmonogram řešení jednotlivých oblastí a úkolů 67

7 Diskuse **69**

7.1 Diskuse k výzkumné otázce č. 1 72

7.2 Diskuse k výzkumné otázce č. 2 72
7.3 Diskuse k výzkumné otázce č. 3 72
7.4 Limity práce 73

8 Závěry 74

9 Souhrn 75

10 Summary 76

11 Referenční seznam 77

12 Přílohy 80

12.1 Příloha č. 1 80
12.2 Příloha č. 2 83

1 ÚVOD

Řízení sportovních organizací na počátku 21. století zahrnuje aplikaci technik a strategií, které jsou patrné ve většině moderních obchodních, vládních a neziskových organizací. Sportovní manažeři se zapojují do strategického plánování, spravují velké množství placených a dobrovolných lidských zdrojů, a mnohdy se zabývají vysílacími smlouvami v hodnotě miliard dolarů, řídí blaho elitních sportovců, kteří někdy vydělávají 100násobek průměrné pracovní mzdy, a pracují v rámci vysoce integrovaných globálních sítí mezinárodní sportovní federace, národní sportovní organizace, vládní agentury, mediální korporace, sponzorů a komunitní organizace (Hoye, Smith, et al., 2015).

Lze konstatovat, že všechny formy fotbalu, ať už amatérského, poloprofesionálního, profesionálního, ale i soutěžního a nesoutěžního podporují obecně lásku ke sportu, a zvláště k fotbalu. Fotbal jako celek může plnit významné nejen čistě sportovní, zdravotní a výchovné cíle, ale i ty ekonomické, společenské a mezinárodní. Funguje jako prevence proti závislosti na drogách, jako prevence proti rasismu, kriminalitě a jiným negativním jevům v současném světě. Avšak takové pojetí fotbalu vyžaduje změnu spolupráce v celém řetězci *fotbal – rodina – škola* nebo *klub – sponzoři – komunita*. Pro fotbal je velkou konkurencí vysoká nabídka trávení volného času, konkurenční nabídky jiných sportů a spotřební nebo investiční nabídka k realizaci kupní síly obyvatelstva při růstu životní úrovně. Promítající se změny do současného fotbalu mají dopad i na systém výchovy a přípravy mladých hráčů (Buzek, 2007).

Fotbalová asociace České republiky mj. vytvořila koncepci rozvoje fotbalu u nás, a jedním z cílů je rozvoje členské základny v naší zemi, protože nejen v posledních letech si fotbal, ale i sport obecně prochází velmi těžkými obdobími. Během prosince 2021 se téměř 1700 zástupců sportovních klubů a tělovýchovných jednot zapojilo do průzkumu ČUS, zveřejněny isportem (2022). Výsledek byl velmi nelichotivý. Téměř polovině z nich chybí značný počet dětí, které by sportovaly.

Nyní sportovní kluby stojí před další výzvou a tou je energetická krize, která některé kluby může donutit v krajních případech až k uzavření sportoviště. Vzhledem k tomu, že pouze v zimním období se občas využívá vnitřní sportoviště, je fotbal v mnoha ohledech stále považován za jeden z nejlevnějších a nejdostupnějších sportů. Proto se právě energetická krize může stát pro fotbal konkurenční výhodou a tím i velkou příležitostí. Mohl by se tak podařit jak návrat dětí k fotbalu, tak i přilákání dětí nových.

Cílem diplomové práce bude vytvořit koncepci rozvoje fotbalového klubu TJ Poličná, spolek, s důrazem na rozvoj členské základny – mládež.

Diplomová práce je rozdělená na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části se věnuji základním oblastem, které souvisejí s vytvořením koncepce rozvoje. Předkládám informace a statistiky z fotbalu v České republice a ve světě. Dochází k objasnění témat jako je struktura spolku, management, finanční řízení, strategické plánování v oblasti sportu a marketingové řízení neziskové organizace. Všechny tyto informace by měly být nápomocny pro úspěšné vytvoření koncepce rozvoje.

V praktické části se zaměřuji na vytvoření situační analýzy fotbalového klubu TJ Poličná. Provedu empirická šetření, jak mezi členy klubu prostřednictvím ankety, tak s místostarostou obce zodpovědného za sport, abych zjistili míru spokojenosti členů a obce s klubem, a také, abych získal jejich podněty k možnostem rozvoje a budoucí spolupráce. Na základě všech těchto zjištění dojde k vypracování SWOT analýzy, k určení cílů klubu a k vlastnímu návrhu koncepce rozvoje.

Má nespokojenost se současným stavem dětí a mládeže v oddílu TJ Poličná byla hlavním motivem tvorby této diplomové práce. Sportování dětí a mládeže vnímám jako nutnost a přirozenost, ke které by měly být vedeny. K tomu ale potřebují dobře fungující organizaci a správně nastavené prostředí. Protože v prostředí, ve kterém se orientuji nejlépe je to fotbalové, rozhodl jsem se sestavit koncepci dětí a mládeže v rámci fotbalového klubu.

2 PŘEHLED POZNATKŮ

2.1 Management

Podle Nové et al. (2016) je potřeba management sportu chápat ve třech dimenzích, a to jako profesi, studijní obor, nebo vědeckou disciplínu. Existuje mnoho definic sportovního managementu, jako profese, ale většina lidí nachází shodu v tom, že se jedná o profesi, ve které se aplikují obecné manažerské funkce a funkce ve sportovním kontextu. Je to obor, který se zaměřuje na koordinaci poskytnutých materiálních a lidských zdrojů, významných technologií a možných eventualit tak, aby došlo k úspěšnému provedení a předání určité služby v oblasti sportu. Jedná se o aplikaci manažerských principů, metod, technik a postupů ve sportovním prostředí. Zdůrazňuje, že manažeři potřebují jak manažerské dovednosti, tak hlavně i zkušenosti a pochopení sportu a jeho daných specifik.

Aplikace managementu je možná na různých dílčích úrovních organizačních celků, respektive na různých stupních hierarchie. Management má interdisciplinární povahu a ve sportovním prostředí vymezuje charakter praktické činnosti a aplikaci do reálného prostředí. Využívá metodologie vědních oborů, jako je ekonomie, management, psychologie, pedagogika, právo, atd (Buzek, 2007).

Management lze definovat jako schopnost přimět lidi k dosažení organizačních cílů prostřednictvím plánování, organizování, implementace, kontroly a koordinace. Chelladurai (2014) zmínil, že funkce managementu se vyvinuly z původního seznamu pěti (plánování, organizování, řízení, koordinace a kontroly). Plánování může být nejdůležitějším procesem v rámci funkce managementu. *Staré přísloví říká: „Organizace neplánují krach; neplánují!"* Chelladurai (2014) definoval plánování jako „stanovení cílů pro organizaci a její členy a specifikaci činností nebo programů, jejichž prostřednictvím lze těchto cílů dosáhnout“.

(Nová et al., 2016) dále hovoří o uplatňování manažerských funkcí ve sportu. Sportovní manažer by měl disponovat know-how v oblastech strategického managementu, organizace a organizační struktury, měl by se věnovat řízení lidských zdrojů, kultuře organizace, pravidelně hodnotit výkonnost, být leaderem, projektovým manažerem, mít znalosti finančního managementu a marketingu. Podle Nové et al. (2016) je práce sportovního manažera spojena s řízením:

- Sportovních aktivit všech druhů
- Účastí amatérů ve sportu a organizacích, které pro ně poskytují služby
- Profesionálního sportu a institucích v něm působících

- Sportovních zařízení ve správě měst a obcí
- Asociací působících ve sportu
- Organizací na výrobu sportovních potřeb a oblečení
- Středních a vysokých škol věnujících se sportu
- Profesionálních organizací věnujících se sportovnímu marketingu a managementu hráčů

2.1.1 Leadership

Lidé v manažerských pozicích si musí vytvořit styl vedení. Výběr stylu závisí na osobních rysech vůdce, lidech, které povede, a povaze činnosti. Nakonec musí leader vybrat styl, který bude pro danou situaci nejúčinnější (Robinson, 2010).

(Mondy et al., 1991) identifikovali čtyři obecné styly vedení: autokratický, demokratický, participativní a laissez-faire.

- Autokratičtí leadeři mají tendenci říkat podřízeným, co mají dělat, a očekávat, že to udělají. Podřízení autokratického vůdce se nezapojují do rozhodování a mají malou, pokud vůbec nějakou autonomii.
- Demokratičtí leadeři hledají informace od podřízených a dělají to, co chce většina podřízených. Někteří tvrdí, že demokratický vůdce je spíše facilitátor než vůdce.
- Participativní leadeři mají tendenci zapojovat podřízené do činností vedení a rozhodování, ale nakonec si ponechávají konečnou autoritu.
- Leader alá laissez-faire zaujímá k vedení přístup „dávání rukou pryč“ a umožňuje podřízeným činit rozhodnutí. Mantrou vůdce laissez-faire je „najměte si dobré lidi a uhněte jim z cesty“. Leader laissez-faire se podřizuje osobě, kterou si pro danou pozici vybral, aby poskytla vedení v této oblasti.

2.1.2 Moc

Moc lze definovat jako schopnost přimět lidi, aby dělali věci, které by normálně nedělali. Ti, kdo vedou sportovní kluby, využívají moc k dosažení cílů klubu. Musí rozumět individuálním a organizačním zdrojům moci a určit, které pravomoci mohou použít (Robinson, 2010).

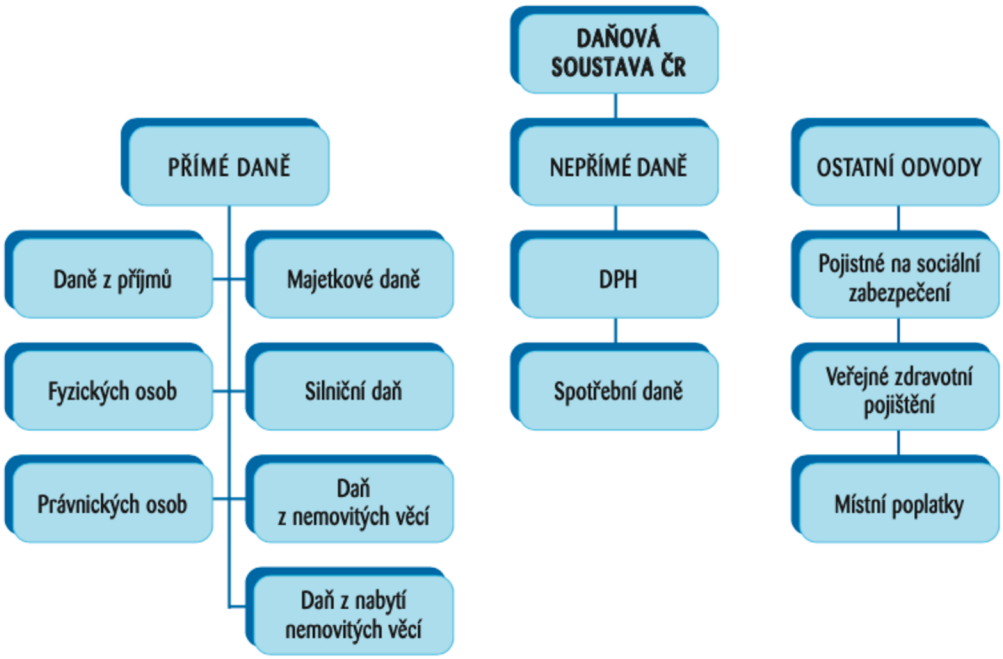
(French & Raven, 1959) uvedli pět forem moci (legitimní, síla odměny, donucovací síla, referenční síla, znalostní síla), kterou může vůdce použít, aby ovlivnil ostatní, aby dělali věci, které by normálně nedělali. Právě použití těchto pravomocí motivuje podřízené dělat to, o co jsou požádáni. French & Raven (1959) vysvětlují formy mocí následovně.

- Legitimní moc – moc, která je vlastní pozici, je čerpána z nadřazeného postavení pozice.
- Síla odměny – síla, která je odvozena ze schopnosti poskytovat odměny těm, kteří dělají to, co se od nich žádá.
- Donucovací moc – moc založená na schopnosti leadera potrestat ty, kteří nedělají, co se po nich žádá.
- Referenční moc – síla, která pochází od podřízených, kteří reagují na osobní kvality vedoucího. Odkazuje na sílu osobnosti leadera. Podřízení reagují na osobní kvality vůdce s referenční silou. Osobnostní rysy vedoucího s referenční mocí se mohou lišit a určití lidé reagují na určité vlastnosti. Termín často spojovaný s referenční silou je charisma.
- Expertní moc – moc, která pochází ze znalostí nebo odbornosti vedoucího, ke které chce mít podřízený přístup.

2.2 Finanční řízení neziskových organizací.

Finanční řízení neziskové organizace je možné definovat jako ekonomickou činnost, která se zabývá hlavně otázkou získávání potřebného množství peněžních prostředků a kapitálu z různých zdrojů financování a jejich efektivního využití pro účel plnění hlavního cíle a poslání organizace. Hlavním dlouhodobým cílem neziskové organizace není maximální tržní hodnota firmy, jako u ziskových organizací, ale efektivní naplňování poslání. Pokud nezisková organizace vygeneruje zisk, slouží k financování hlavní činnosti a dalšího rozvoje neziskové organizace. Zisk není rozdělován mezi vlastníky, jako je tomu u ziskových organizací. (Krechovská et al., 2018).

Každý spolek potřebuje určité finanční prostředky. Kromě z členských příspěvků lze tyto prostředky získávat také z veřejných, či soukromých zdrojů, nebo také vlastní hospodářskou činností. Nakládání s nimi podléhá nejen vnitřním předpisům spolků, ale hlavně podléhá obecně platným účetním a daňovým předpisům. Klub musí plnit své povinnosti z daňového hlediska a musí se proto rozhodnout, zda se bude registrovat u správce daně. Tato povinnost vznikne klubu v okamžiku, kdy začne vykonávat svou činnost, při které by výsledkem mohly být zdaňované příjmy (Kolektiv autorů ČUS, 2017).



Obrázek 1. Daňová soustava ČR (Kolektiv autorů ČUS, 2017)

Stejskal (2010) za hlavní úkoly finančního řízení se považuje:

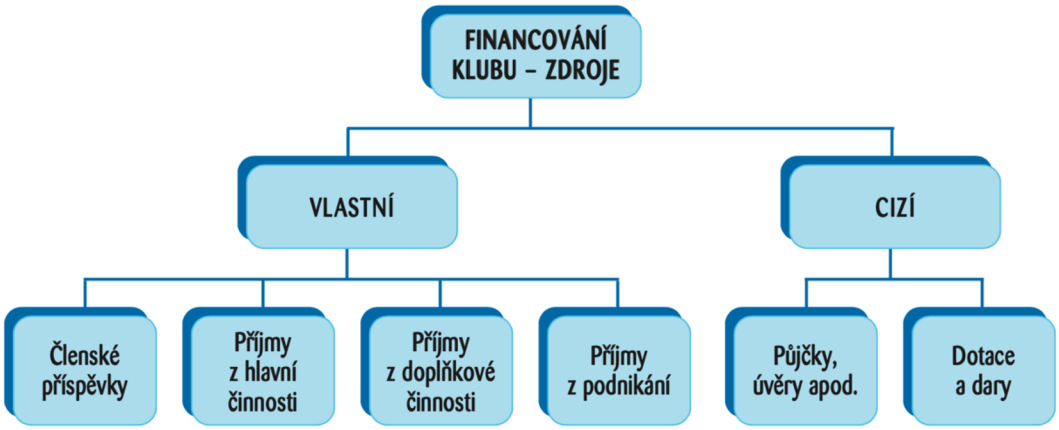
- Zajištění potřebného kapitálu a hotovosti – umožnit organizaci plynulou činnost, plánování příjmů i výdajů.
- Zajistit finanční stabilitu a soběstačnost organizace – relativní rovnováha mezi příjmy a výdaji, organizace, jejichž hlavní příjem je z veřejných zdrojů mohou být ohroženy v prvních měsících kalendářního roku.
- Zajistit likviditu organizace – schopnost hradit závazky
- Účelně a hospodárně využít finanční prostředky – vynakládat prostředky efektivně, sledovat vývoj vnějšího prostředí.
- Zajistit výkonnost (úspěšnost) organizace – zda z finančního hlediska organizace plní svůj účel.

Aby bylo možné tyto úkoly naplnit, je potřeba dle (Stejskal, 2010) vykonávat s tím spojené činnost:

- Finanční plánování – hlavním nástrojem je rozpočet, plánování by mělo vycházet ze strategických plánů pro určitá časová období.
- Zajistit zdroje (fundraising) – zajistit vícezdrojové financování, které zajistí udržitelnost.

- Řídit cash flow – řízení příjmů a výdajů sportovní organizace
- Evidovat – zachytit všechny operace v rámci finančního účetnictví
- Monitorovat a kontrolovat – kontrola plánovaných a skutečných výsledků organizace
- Hodnotit finanční situaci a výkonnost organizace – identifikovat silné a slabé stránky hospodaření organizace, za pomoci kvantitativních a kvalitativních ukazatelů posoudit výkonnost

Finanční plán je integrující součástí celkového strategického plánu neziskové organizace. Finanční plán podporuje všechny finanční aktivity, které mají číselně nastavené finanční cíle. Vyjadřuje plán činností v peněžních jednotkách a ukazuje, jakým způsobem budou zabezpečeny jednotlivé činnosti, aby vedly k naplnění cílů (Pelikánová, 2016).



Obrázek 2. Zdroje financování klubu (Kolektiv autorů ČUS, 2017)

Durdová (2015) uvádí jako nejběžnější typy podnikání sportovních organizací tyto:

- Nájmy a pronájmy vlastních sportovních zařízení
- Reklamní nabídky a propagaci produktů
- Pořádání kulturních a společenských událostí
- Podnikání v pohostinství
- Prodej sportovního nářadí a potřeb
- Nabídky kurzů a vzdělávání
- Relaxační a regenerační služby
- V některých případech i prodej nemovitostí

2.3 Marketingové řízení neziskových organizací

Marketing lze definovat jako aktivity, které splňují přání a potřeby spotřebitelů. Protože se přání a potřeby spotřebitelů sportovních klubů liší, neexistuje žádný zázračný, nebo přesný model pro rozvoj marketingového úsilí sportovního klubu. Klub musí porozumět přáním a potřebám svých zákazníků a poté nabízet správný produkt za správnou cenu a na správném místě, propagovat tento produkt a využívat public relations správným způsobem. K dosažení tohoto cíle musí sportovní klub vypracovat strategický plán marketingového řízení (Mullin et al., 2007).

Neziskové organizace se velmi odlišují od organizací ziskových a mají svá specifika, která ovlivňují také jejich priority a marketingové řízení neziskových organizací. Neziskové organizace lze obecně označit za marketingově orientované, pokud se jim uplatňováním a využíváním strategií a marketingových nástrojů daří dosahovat udržitelnosti a zamýšlených cílů (Krechovská et al., 2018).

Bačuvčík (2011) definuje marketingové řízení neziskové organizace následovně:

Marketing jako cílené, profitově orientované jednání je pro neziskovou organizaci klíčovou aktivitou řízení, která prostupuje všechny úrovně její činnosti a směřuje k identifikaci, předvídání a uspokojení potřeb uživatelů služeb a k naplnění filantropických potřeb organizace samotné i jejich podporovatelů. Krechovská et al. (2018) doplňuje tuto definici o fakt – s cílem zajistit udržitelnost neziskové organizace.

Základní funkce marketingu pro neziskové organizace lze podle Krechovské et al. (2018) rozdělit do čtyř skupin:

- Utváření vztahů – tzv. relationship management, utváření a udržování vztahů s členy vedení, institucemi, dobrovolníky, klienty, atd.
- Komunikace – inzerce, publicita, public relations
- Atraktivita pro podporovatele – podávání přihlášek do projektů, státní správa, nadace, kampaně, realizace eventů, zapojení donátorů
- Atraktivita pro dobrovolníky – identifikace míst pro získání dobrovolníků, sdělení vize a poslání dobrovolníkům

Aby se nezisková organizace stala dlouhodobě udržitelnou, je nutné takového marketingového řízení, které při respektování vize a poslání organizace pomáhá dosahovat cílů organice. Marketingová orientace poskytuje systematické prostředky koordinace činností navržené tak, aby přitáhly zdroje. Aby bylo možné získávat finanční prostředky, tak nezisková organizace potřebuje vytvořit vhodnou marketingovou strategii (Krechovská et al., 2018).

Rektořík (2007) pro úspěšnou realizaci uvádí tyto kroky:

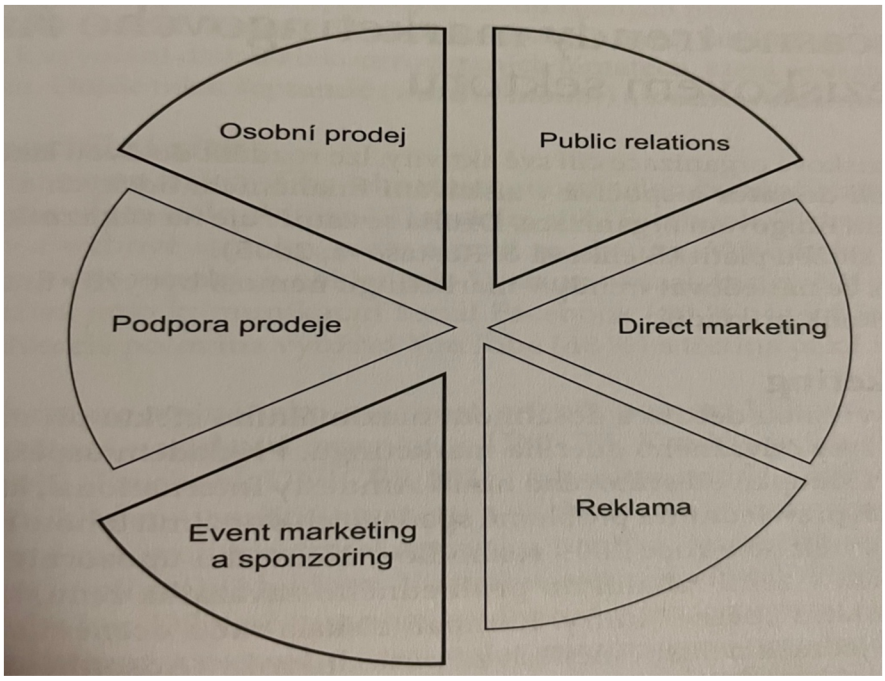
- Určení vazby mezi marketingovým a strategickým plánem organizace
- Stanovení marketingových akčních cílů a cílů v oblasti image
- Představit organizaci na trhu
- Stanovit marketingový plán
- Provést marketingový audit
- Vypracovat komunikační kampaň
- Zhodnotit výsledky a postupy v rámci marketingového postupu organizace

2.3.1 Základní marketingový mix neziskových organizací

Účelem cílení je najít nejlepší způsob, jak dostat image produktu do myslí spotřebitelů, a tím nalákat spotřebitele ke koupi produktu. Toho je dosaženo prostřednictvím podrobné analýzy marketingového mixu, jinak známého jako 4P marketingu (Schwarz & Hunter, 2008).

Schwarz & Hunter, 2008 definují marketingový mix následovně.

- Produkt - sportovní produkt může být hmotný (zboží) nebo nehmotný (služby) a rozhodnutí se přijímají na základě konceptů, jako je značka, funkčnost a kvalita. Hmotné části je možné standardizovat, kdežto nehmotná část, tj. sportovní zážitek je těžko standardizovatelný.
- Cena - jedná se o množství peněz, kterou konzument neziskové organizaci platí za služby, nebo požadované zboží výměnou za něco jiného, cena zpravidla nepokrývá celé náklady.
- Místo - zabývá se způsoby distribuce produktu spotřebitelům. Vymezujeme 5 základních typů míst, tj. sídlo uživatele, zařízení poskytovatele, pracoviště uživatele, terén a bez vazby na místo. Způsob, jakou formou a v jakém čase se daná služba dostane k uživateli, řeší distribuce (Bačuvčík, 2011).
- Komunikace - představuje způsob, jakým jsou informace o produktu sdělovány zákazníkům, s cílem získat pozitivní odezvu od spotřebitele. Rozumí se tím řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují instituce své marketingové cíle a výsledkem je prodej produktu.



Obrázek 3. Komunikační mix pro neziskové organizace (Krechovská et al., 2018)

2.3.2 Současné trendy marketingového řízení v neziskovém sektoru

Do dvou kategorií lze rozdělit trhy, na které neziskové organizace cílí své aktivity. V první kategorii hraje důležitou roli donátor a spočívá v získávání lidských, kapitálových a finančních zdrojů. Druhá se soustředí na zákazníky, kteří jsou schopni za poskytovanou službu platit (Krechovská et al., 2018). Některé současné trendy pak Krechovská et al. (2018) zmiňuje níže.

- Guerilla marketing – má za cíl šokovat, vyvolat veřejnou debatu a za minimální náklady dosáhnout maximálního efektu. Jedním z druhů guerilla marketingu na např. tissue-packing advertising, populární v Japonsku. Jedná se o potisk obalu papírových kapesníčků, které jsou rozdávány lidem na ulicích a u kterých je potenciál, že je u sebe budou nosit déle.
- Buzzmarketing – lze vyvolat rozruch jak kolem brandu neziskové organizace, tak může vést diskusi o kontroverzním tématu, které se dotýká společnosti jako celku a dojde tak k samovolnému šíření informací.
- Internet a sociální sítě – ve většině případů velmi dostupné a nenákladné, výzkum ukázal, že největší počet neziskových organizací používá jako komunikační kanál Facebook, který je následován Twitterem.
- Realizace eventů – rozumí se tím uspořádání události, která si dává za cíl poskytnout široké veřejnosti originální zážitek.

- Dalšími trendy marketingového řízení v neziskovém sektoru mohou být virální marketing, nebo i crowdfunding a fundraising.

2.4 Vymezení kritérií pro organizační struktury sportovních klubů

Od počátku platnosti nového občanského zákoníku, tj. 1.1.2014 došlo k zrušení zákona o sdružování občanů, a to znamenalo přechod od typu právnické osoby občanské sdružení na zapsaný spolek. Ve sportovním odvětví se jedná o fundamentální typ právnické osoby, ve kterém se sdružují sportovci všech druhů sportu, převážně na výkonnostní úrovni a dobrovolnické činnosti. Podrobný popis legislativy spolků se nachází v pododdílu 2 – Spolek občanský zákoník v souboru § § 214-302. Spolek vzniká zápisem do spolkového rejstříku podle č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických osob.

Zákon č.89/2012 Sb. nám říká, že spolek mohou založit alespoň tři osoby vedené společným zájmem, na jehož základě se v něm mohou spolčovat. Jeho hlavní činností může být jen uspokojování těch zájmů, ke kterým byl spolek založen. Podnikání hlavní činnosti spolku být nemůže. Spolek vedle hlavní činnosti, tedy uspokojování zájmů a potřeb svých členů, může dále vyvíjet vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání, je-li její účel v podpoře hlavní činnosti nebo v hospodárném využití spolkového majetku (například pronájem sportovních zařízení spolku, provozování občerstvení apod.). Tento zisk lze pak použít pouze na činnost spolku.

Zákon č.89/2012 Sb. o korporacích dále popisuje způsob založení spolku. Spolek je založením přijetím stanov a občanský zákoník popisuje 2 způsoby založení spolku.

- Shodou zakladatelů na obsahu stanov.

Podpisy zakladatelů jsou na stanovách pro rejstřík dostačující. Zakladatelé se nemusí scházet, postačí, že na stanovách budou uvedeny identifikační údaje, datum podpisu a podpis. Ke stanovám je potřeba zhotovit dokument, kde bude uvedeno datum schůze či dohody, identifikace osob, které se rozhodly spolek založit a body, na kterých domluvili.

- Usnesením ustávající schůze.

Schůze by měla být svolána alespoň 30 dnů před svým konáním. Na pozvánce musí být uvedeno místo, čas a program jednání. Zápis a listina přítomných z ustanovující schůze by měla být pořízena do 30 dnů.

Orgány spolku jsou statutární orgán a nejvyšší orgán, případně kontrolní komise, rozhodčí komise a další orgány určené ve stanovách.

2.5 Strategie a plánovací předpoklady v oblasti sportu

Strategické plánování je založeno na poznání, hodnocení a racionálním uplatňování poznatků o objektivních vývojových tendencích v řízení. Cílem je, aby bylo možné v podmínkách nejistoty zpracovat takovou strategii, která zvýší pravděpodobnost dosažení firemního úspěchu a prosperity (Jiří et al., 2012).

Za základní poslání podnikatelské strategie se považuje účelné a hospodárné vytváření podmínek pro tvorbu a naplnění vize, poslání a cílů podnikání organizace. Jedná se o plánovitý proces, jehož uplatnění se v konkurenčním prostředí záleží na včasné adaptaci organizace. Úkoly, spojené s tvorbou a přípravou podnikatelské strategie je nezbytné chápat jako organický celek, tj. komplexní zpracování, upřesňování, realizace podnikatelské strategie. Vytvoření vize a stanovení poslání, respektive mise firmy – za důležité se považuje rozlišovat mezi vizí a posláním; vize by měla vyjadřovat záměr budoucího rozvoje organizační jednotky. Měla by být uskutečnitelná a zahrnovat dosažitelné a realistické cíle. Posláním je konkrétní oblast a filozofie podnikání, na které se shodují například spolupracovníci, manažeři, a vlastníci (Čáslavová, 2020).

Vodáček & Vodáčková (2009) shrnují postup strategického plánování do následujících etap:

- Rozbor vnitřní podnikatelské situace organizační jednotky – vystihuje rozhodné porovnání s konkurencí za organizační jednotku jako celek, nebo porovnání jednotlivých částí.
- Vyhodnocení specifických předností a konkurenční pozice organizační jednotky
- Rozbor vnějšího podnikatelského okolí organizační jednotky – je zaměřen na zmapování konkurenční situace v dané oblasti podnikání a také na ekonomické, politické, sociální a legislativní podmínky podnikatelské činnosti.
- Rozbor zdrojových možností rozvoje a vytvoření specifických podnikatelských předností organizační jednotky, případně jeho částí – soustředí se na identifikaci potřebných a existujících disponibilních zdrojů, jako jsou například zdroje lidské, materiální a finanční.
- Stanovení soustavy cílů – stanovují se jak pro organizaci jako celek, tak i pro hlavní obory, nebo organizační jednotky.
- Formulace scénářů a výběr vhodné podnikatelské strategie – formulováním scénářů umožňuje vrcholnému vedení rozhodovat o budoucím zaměření podnikatelské činnosti. Scénářů se obvykle podle předem stanovených kritérií vypracovává více, ale nakonec je vybrán pouze jeden z nich.

- Rozpracování možných dílčích strategií – dílčí strategie jsou obvykle vypracovávány pro větší organizace, které se zaměřují na širší oblast činností.
- Postupná realizace strategie organizace – důležitá je podpora proaktivní politiky a vhodné reakce managementu organizace, jejichž plnění musí být pravidelně vyhodnocováno.

2.5.1 Myšlenkový postup strategického plánování

Analýza rozboru současného stavu je ve fázi přípravy strategického plánování nutná, aby byly zvoleny prostředky k dosažení cíle. Hlavní myšlenkou strategického plánování je dosáhnout v budoucím prostředí cílů, které organizaci umožní bezproblémový a efektivní vývoj. Nejprve dochází k vytyčování cílů, které plynou z vnitřního zdrojového prostředí a z dosažitelných podmínek a prostředků vnější situace organizace. Z pohledu předvídatelných rizik je následně analyzováno budoucí prostředí a dochází k hodnocení svých možností, předností a nedostatků. Prostřednictvím analýzy současných možností můžeme stanovit různé cíle, kterých je potřeba dosáhnout. Tímto vzniká charakteristický prvek strategického plánování, a to je stanovení variant (Čáslavová, 2020).

2.5.2 Aplikace strategického plánování ve sportu

Podle Čáslavové (2009) strategické plánování umožňuje sportovním a tělovýchovným organizacím:

- Promyslet, jakým způsobem sportovní organizaci založit – tj. zásadní rozhodování mezi tím, zda má sportovní klub fungovat jako spolek na základě zákon č. 89/2012 Sb., nebo má být založen jako forma obchodní společnosti podle zákona č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích, v nejčastějších případech jako společnosti s ručením omezeným, nebo akciové společnosti). Rozhodnutí se pak projeví do finanční i daňové oblasti klubu, ale i do formování klubových cílů a volby nástrojů, kterými se budou tyto cíle plnit.
- Definovat nejdůležitější cílové skupiny – zejména osoby, které sportovnímu klubu pomáhají uskutečňovat vytyčené cíle, tj. sportovci, sponzoři, příznivci atd.
- Určit krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle.
- Určit způsob, jakým se budou tyto cíle plnit.

O trochu ucelenější přehled strategického plánu nám nabízí Buzek (2007). Ten jej dělí na:

- Úvod – zabývá se vývojem klubu v posledním období, příčinami a důvody plánování, jeho začlenění do časového horizontu budoucího vývoje.
- Cíle klubu – v souvislosti s předpokládanou funkcí klubu stanoví jeho obecné cíle.
- Profil klubu – jedná se o rozhodnutí o podobě profilu klubu v návaznosti na vlastní zájmy a zájmy spotřebitelů.
- Strategie a realizace cílů – soustředí se na vyčíslení předpokládaných nákladů a stanovuje podíl jednotlivých pracovníků v závislosti na podobě dlouhodobých cílů, rozpracovaných do cílů krátkodobých.
- Strukturalizace klubu – potřeba vytvoření koncepce z hlediska personálního obsazení, aby byly jednoznačně určeny kompetence, zodpovědnost a povinnosti jednotlivců, včetně pravidel kontrolních mechanismů obsahu strategického plánu.
- Financování klubu – vytvoření finančního plánu, který by zajistil způsoby a metody financování strategického plánu.

2.6 Strategický plán v podmínkách sportovní organizace

2.6.1 I. fáze – určování cílů sportovní organizace

Stanovení cílů probíhá v kontinuitě identity cílů, jejich principů a hierarchie (viz. obr. 4). Z obsahového hlediska se cíle sportovního klubu člení na tři skupiny:

Obrázek 4. Stanovení cílů sportovního klubu (Čáslavová, 2009).

Podle obsahového hlediska dělí Čáslavová (2020) cíle klubů na 3 skupiny:

- Sportovní cíle
- Ekonomické cíle
- Sociální cíle

Tabulka 1. Sportovní cíle (Čáslavová, 2020)

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	**Střednědobé cíle (3 roky)**	**Krátkodobé cíle (roční)**
• Podpora zdraví • Seberealizace • Radost z pohybu a hry	• Podpora výkonnostního sportu • Mnohostranně vytvořena sportovní nabídka • Podpora talentů • Vzdělávání ve sportu podle pedagogických zásad • Odstranění nedostatků na sportovištích • Podpora volného času a sportu pro všechny	• Motivace k výkonu • Zadávání úkolů v návaznosti na cíle výkonnostních tříd • Úkoly v podpůrných opatřeních • Motivace k provádění sportovní činnosti • Motivace sportovců • Využití pedagogických zásad • Zařazení rehabilitace Objasňování cílů

Tabulka 2. Ekonomické cíle (Čáslavová, 2020)

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	**Střednědobé cíle (3 roky)**	**Krátkodobé cíle (roční)**
• Úspěšné ekonomické vedení sportovního klubu	• Zlepšení řízení klubu • Zlepšení finanční situace • Nová image SK pro veřejnost	• Nový systém řízení Plánování Organizování Účetní evidence • Přidělování rozpočtových prostředků dle cílů • Zvýšení doplňkových finančních zdrojů • Získání dotace z veřejných zdrojů

		• Úsporná opatření • Přizpůsobení výše příspěvků poskytovaným činnostem ze strany SK

Tabulka 3. Sociální cíle (Čáslavová, 2020)

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	**Střednědobé cíle (3 roky)**	**Krátkodobé cíle (roční)**
• Podpora příslušnosti ke sportovnímu klubu, společnosti a spokojenost členů	• Podpora poskytovaných společenských forem • Hledání nových společenských forem • Povzbuzování atmosféry porozumění	• Podpora koordinátorské práce • Zohlednění mezilidských vztahů • Odstraňování egoismu • Hledání v jiných klubech a programech • Hledání v cizině • Dotazování členů • Identifikace se sportovním klubem

2.6.2 II. fáze – charakteristika současného profilu a funkcí sportovní organizace a jejich posun do budoucna

Třemi nejdůležitějšími body pro charakteristiku sportovní organizace jsou současný profil organizace, hlavní současné funkce organizace, přehled cílových skupin a jejich identifikace. Současný profil sportovní organizace nám definuje, v jakých sportovních oblastech je organizace zahrnuta – zda je to vrcholový sport, výkonnostní sport, sport pro všechny, turistika, showbyznys, nebo nějaká speciální oblast. Za důležité se považuje zpracovat přehled významných konkurentů a identifikovat jejich silné a slabé stránky (Čáslavová, 2020).

Hlavní současné funkce organizace se zaměřují na sportovce a trenéry, tedy cílové skupiny, které chce organizace ve své činnosti udržet, nebo pro svou činnost získat. Mezi služby pro sportovce se řadí například přihlášky do soutěží všech výkonnostních úrovní, pořádání závodů a soutěží, přidělování dotací, zajištění tréninkových prostorů a trenérů, nebo také

pronájem, či volné používání zařízení, nebo sportovního nářadí. Jako služby pro trenéry pak mohou být zajištění finanční odměny, nebo zabezpečení tréninkových procesů (Čáslavová, 2020).

Další funkcí organizace je vytváření podmínek pro realizaci sportu. Cílovými skupinami jsou diváci, trenéři a sportovci. Za vytváření řádných podmínek se považuje například výstavba sportovních zařízení, jejich údržba, pronájmy chybějících zařízení a jejich náležitá výbava. Další funkcí dobře fungující organizace je její komunikace a propagace sportovní činnosti. Kromě sportovců jsou cílovými skupinami partneři, sponzoři, veřejnost a média. V závislosti na velikosti o lokalitě sportovní organizace může komunikovat s médii lokálními, nebo i národními. Pravidelně pořádat tiskové konference, pořádat propagační akce pro pozitivní spolupráci se sponzory a partnery. Za důležité se považuje i přímé vystupování funkcionářů sportovní organizace na veřejnosti. Pro profil a funkci organizace je důležité vyplnit i názory a požadavky interních a externích cílových skupin. Tvůrce strategického plánů by měl vzít v úvahu, jakou důležitost těmto požadavkům přikládá. Pokud tyto požadavky známe, je díky tomu možné dojem cílových skupin v organizaci změnit pozitivním směrem. Proto je důležité, rozpoznat a mít přehled o cílových skupinách. Znát aktuální stav jejich členů, nabízené činnosti a služby, jakými aktivitami je možno získat další členy, nebo jakým způsobem jsou tyto činnosti placeny (Čáslavová, 2020).

2.6.3 III. fáze analýza interních faktorů organizace

Od subsystémů, které považujeme za důležité se odvíjí analýza interních faktorů. Analýza by měla obsahovat následující okruhy, u kterých se analyzují přednosti a nedostatky.

- Funkce a činnosti sportovní organizace
- Personální zabezpečení sportovních organizací
- Členové sportovní organizace
- Oddíly, nebo jiné organizační jednotky
- Sportovní zařízení
- Určování cen
- Propagace
- Komunikace
- Finance

Z analýzy interních faktorů by mělo vyplynout, jaké jsou nejdůležitější přednosti sportovní organizace, jaké má organizace neproblémovější slabiny, které je třeba odstranit, možnosti

organizace ke zvýšení příjmů, nebo snížení nákladů a v poslední řadě také prioritní opatření krátkodobá a dlouhodobá (Čáslavová, 2009).

2.6.4 IV. fáze analýza externích faktorů organizace

V této části je potřeba se zamyslet nad externími faktory, které mohou ovlivnit realizaci strategického plánu. Příklady externích faktorů jsou tyto:

- Demografický vývoj obyvatelstva
- Postavení sportu v ČR
- Hospodářský vývoj ČR
- Legislativa
- Růst konkurentů sportovních organizací
- Rozvoj v sdělovacích prostředcích

Z analýzy externích faktorů by mělo být možné předurčit možnosti, které v následujících třech letech ovlivní rozvoj organizace, největší ohrožení, která tento rozvoj mohou brzdit a jejich krátkodobá a dlouhodobá opatření (Čáslavová, 2009).

2.6.5 V. fáze zpracování priorit

V poslední fázi by mělo dojít k nastavení priorit sportovní organizace a řešení v mnoha oblastech. Nelze řešit všechny problémy najednou a jednorázově, je tedy nutné volit priority a časově je zařadit. Jednotlivá opatření, nebo priority dle Čáslavové (2020) mohou být tato:

- Opatření zaměřená na zlepšení služeb pro sportovce
- Opatření ke zlepšení služeb pro trenéry
- Opatření v oblasti vytváření podmínek pro realizaci sportu
- Opatření v oblasti komunikace a propagace činnosti sportovní organizace
- Opatření v oblasti sportovních funkcí

2.7 Fotbal

Fotbalová asociace České republiky (FAČR), je členský svaz, který organizuje fotbal, futsal a plážový fotbal v České republice. FAČR spadá pod organizace FIFA a UEFA. Jako Českomoravský fotbalový svaz se označoval až do roku 2011, kdy byla na výkonném výboru projednána změna názvu z Českomoravského fotbalového svazu (ČMFS) na fotbalovou asociaci České republiky (FAČR). FAČR pořádá národní pohár MOL Cup a neprofesionální fotbalové soutěže. Nevyšší

profesionální soutěže organizuje od roku 2016 Ligová fotbalová asociace (LFA) (Ligová fotbalová asociace, 2019).

Základními zásadami, na nichž je FAČR vybudována a v souladu s nimiž vyvíjí svou činnost, jsou zejména:

a) nezávislost na ideologických názorech, náboženských postojích a politických vlivech;

b) nepřípustnost jakékoli diskriminace;

c) odmítání jakékoli rasové, národnostní nebo etnické nenávisti;

d) bezpodmínečné dodržování fair play;

e) zachovávání požadavků olympionismu, principů a norem, jak jsou vymezeny v Olympijské chartě, Etickém kodexu a dalších dokumentech Mezinárodního olympijského výboru (Fotbalová asociace české republiky, 2019).

Účelem Asociace je organizování fotbalu, jakož i aktivit s ním souvisejících, zejména podpora organizace futsalu. K tomuto účelu Asociace při sledování veřejného zájmu a veřejné prospěšnosti zejména:

1. *a) pečuje o komplexní rozvoj a propagaci fotbalu v České republice a vytváří pro něj na všech stupních všestranné a rovnoprávné podmínky;*
2. *b) zabezpečuje přípravu a účast fotbalové reprezentace České republiky v soutěžích Mezinárodní federace fotbalových asociací – Fédération Internationale de Football Association (dále „FIFA“) a Unie evropských fotbalových asociací – Union of European Football Associations (dále „UEFA“);*
3. *c) podporuje profesionální a zejména amatérský fotbal, se zvláštním zaměřením na rozvoj fotbalu mládeže s cílem vést ji k pozitivním občanským postojům a zásadám, ke zdravému způsobu života, jakož i s cílem zabránit, aby se stávala závislá na alkoholu, drogách a jiných návykových látkách* (Fotbalová asociace české republiky, 2019).

V roce 2005 bylo v České republice 3955 fotbalových klubů, ve kterých hrálo 15 378 týmů a registrováno bylo celkem 581 273 hráčů. Část z toho, konkrétně 1567 bylo hráčů profesionálních. Amatérských hráčů bylo 374 783 a žáků a dorostenců pak 204 923. Futsal hrálo 33 284 hráčů. V současné době dochází v rámci fotbalového svazu a mezinárodních soutěží k obrovskému rozmachu ženského fotbalu. V České republice se organizovanému fotbalu věnovalo 5 098 žen a 5 897 dívek. Tréninkový proces zajišťovalo 6 937 trenérů a utkání rozhodovalo 3 856 rozhodčích (Votík, 2005).

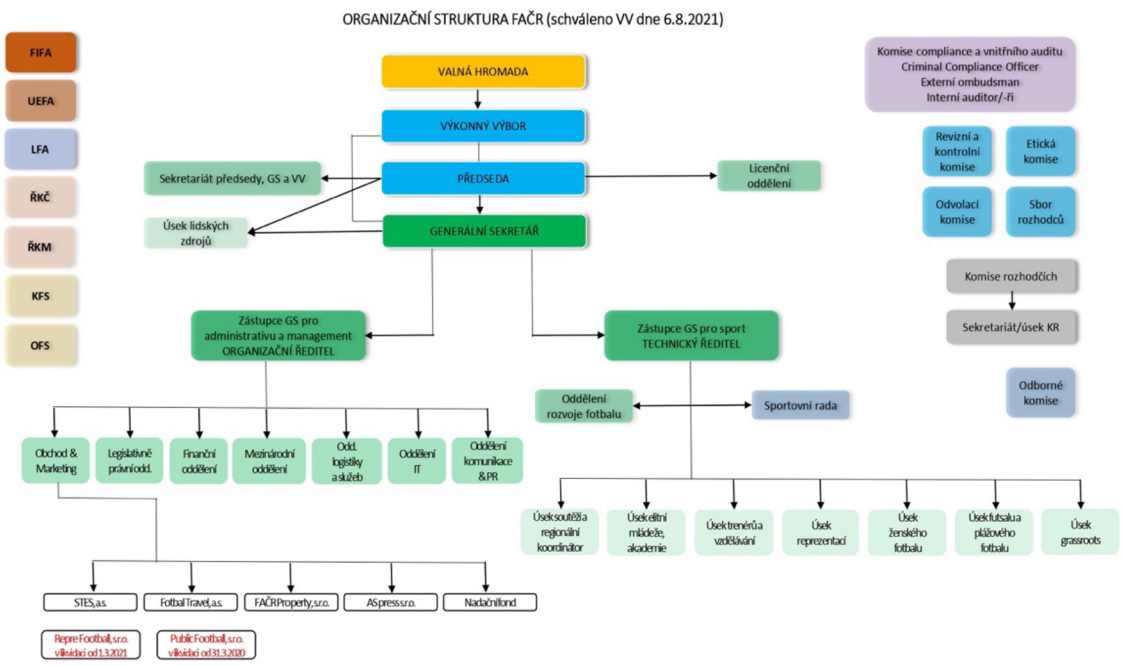
Počet členů se v roce 2018 výrazně změnil. K datu 3.5.2018 fotbalová asociace České republiky evidovala 305 070 členů. K rapidnímu poklesu došlo kvůli vymazání tzv. „mrtvých duší“ ze systému. Z počtu 305 070 členů bylo 139 063 mužů nad 18 let. Mužů do 18 let bylo v systému

evidováno 128 593. Ženský, respektive dívčí fotbal hrálo 2603 žen a 8 495 dívek (Fotbalová asociace České republiky, 2018).

Nejnovější strategie z dokumentu All together now (Fotbalová asociace České republiky, 2020), neboli strategie rozvoje 2020-2024 fotbalové asociace nám dává možnost nahlédnout do posledních zveřejněných údajů o počtů členů FAČR ke dni 31.12.2019:

- 3408 klubů
- Celkový počet členů 339 308
- Počet členů s klubovou příslušností je 334 568
- 317 165 mužů, z toho 295 186 aktivních hráčů
- 17 403 žen, z toho 13 716 aktivních hráček
- 4 740 členů bez klubové příslušnosti
- Počet hráčů a hráček je celkem 308 902
- Odehrálo se 145 862 utkání napříč všemi soutěžemi
- 166 368 členů a hráčů do 19 let
- 10 528 členů nad 60 let

K vytvoření dokumentu All together now fotbalovou asociaci vedl fakt, že dlouhá léta v českém fotbale chyběly jasně vymezené cíle a vize, kterých by bylo potřeba dosáhnout. Tento dlouhodobý plán má za úkol dát českému fotbalu jasný směr, aby byl ve světovém měřítku konkurenceschopný. Jeden z projektů, jako je např. #holkytaky byl vzorem pro mnohé jiné fotbalové asociace. FAČR usilovně pracuje na tom, aby se změnilo o fotbalové asociaci veřejné mínění a aby se asociace dokázala definovat, čím je a co vlastně dělá (Fotbalová asociace České republiky, 2020).



Obrázek 5. Organizační struktura FAČR (Fotbalová asociace České republiky, 2021)

2.7.1 Strategické body FAČR pro rozvoj fotbalu

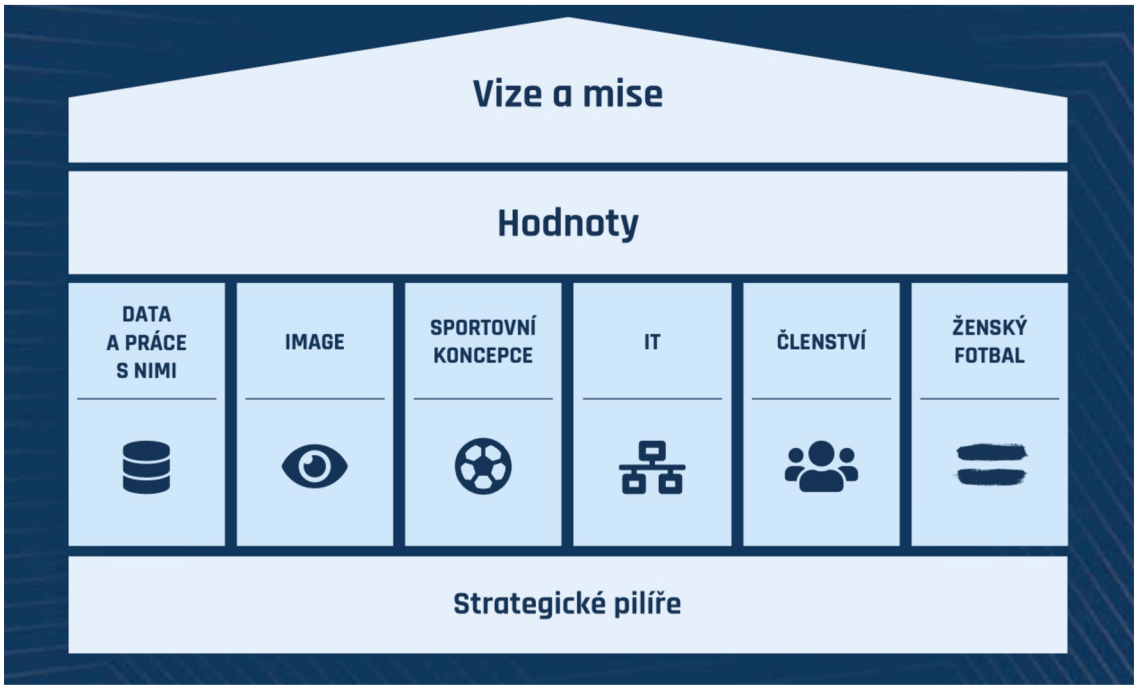
Ve strukturách FIFA a UEFA je ženský fotbal stabilním článkem, který je součástí velké rodiny sportů, objevující se na olympijských hrách. Rozvoj ženského fotbalu se u nás díky fotbalové asociaci ČR těší velké podpoře a z toho důvodu se ženský fotbal stává neodmyslitelnou součástí dlouhodobé strategie 2020-2024 (Fotbalová asociace České republiky, 2020). Strategickými cíli v ženském fotbale pro období 2020-2024 jsou dle (Fotbalová asociace České republiky, 2020) následující:

- Posun z aktuální 29. Pozice na místo 20. v rankingu FIFA pro ženské reprezentace.
- Navýšení počtu členek FAČR z 17 403 (v roce 2019 5% členské základny) na 25 000.
- Navýšit počet ženských rozhodčích v mužské F:NL a F:L na dvanáct z osmi v roce 2019.
- Zvýšit počet trenérek s UEFA licencí, působících v ženském fotbale na 75 ze 45 (v roce 2019).
- Postoupit na ženské EURO 2022 v Anglii.
- V každé regionální fotbalové akademii (RFA) mít 4-8 dívek, které by trénovaly pod dohledem nejlepších trenérů.
- Vytvořit jedno mandatorní místo pro ženu ve výkonném výboru FAČR.

Kromě obrovské podpory ženského fotbalu má FAČR do konce roku 2024 další významné strategické cíle a těmi podle (Fotbalová asociace České republiky, 2020) jsou:

- Vytvořit z Česka srdce fotbalové Evropy.
- Návrat v mužském fotbale v žebříčku FIFA do TOP 30.
- Směřovat k účasti na velkých turnajích a být v nich úspěšní.
- Do roku 2024 zvýšit počet Regionálních fotbalových akademií na 14.
- 75 % licencovaných neprofesionálních klubů.
- Navýšit počet členek na 25 000.
- Navýšit počet lektorů trenérských licencí FAČR pro potřeby nižších licencí na 6.
- Zvýšit počet rozhodčích na 6 000.
- Do roku 2024 mít 10 + 10 profesionálních rozhodčích a asistentů ve FORTUNA:LIZE.
- Vybojovat postup na ME 2024 a postup na ME 2022 ve futsalu.
- Rozšířit beach soccer ligu mužů na 10 týmů.
- V reprezentačním Fanklubu mít 30 000 aktivních fanoušků.
- Nastavit moderní datovou výměnu s FIFA a UEFA.
- Zavést nový informační systém 2.0.

Jedním z mnoha záměrů FAČR je propojit všechny formy fotbalu, plážový fotbal a futsal tak, aby jednotlivé sporty vzájemně kooperovaly. Vize fotbalu je společnými silami budovat a chránit jedinečnost českého fotbalu a sjednotit národ sportovními úspěchy. Jeho mise je vytvořit jednu z nejdynamičtějších, nejspolehlivějších a nejudržitelnějších fotbalových asociací v Evropě. Bez ohledu na věk, zázemí, nebo schopnosti, udělat z fotbalu sport pro všechny. Každé rozhodnutí chce činit na základě sofistikovaných dat, zapojit do fotbalu co nejvíce lidí tak, aby je to bavilo a naplňovalo a snaží se být dostupný všem (Fotbalová asociace České republiky, 2020).



Obrázek 6. Strategické pilíře FAČR v koncepci rozvoje fotbalu (Fotbalová asociace České republiky, 2020).

FAČR klade důležitost otázky uplatnění profesionálních hráčů po konci kariéry. Snaží se proto těmto bývalým hráčům co nejvíce pomoci uplatnění najít například v rolích trenérů mládeže. V této souvislosti FAČR chystá v budoucnu i spoustu nových projektů, které se budou snažit se zaměřit na psychickou stránku jak hráčů, tak i trenérů. Fotbal má pomáhat i těm, co v životě bohužel tolik štěstí neměli, a proto je oporou dětských domovů, oporou handicapovaných, nebo také seniorů (Fotbalová asociace České republiky, 2020).

FAČR cílí na ještě větší zastoupení fotbalu v hodinách i mimo hodiny tělesné výchovy, jak na základních, tak i středních školách. Opírá se o svá zjištění, kdy téměř 25 % dětí hraje aktivně fotbal. Toto číslo dělá z fotbalu nejpopulárnější sport ve věkové kategorii 6-17 let. Každý druhý v Česku hrál v nějaké fázi svého života fotbal. Tomuto nahrává i fakt, že se od roku 2015 zvedla image fotbalu pozitivním směrem o 10 %. V budoucnu by FAČR rád využil i služeb influencerů, kteří by dokázali ještě lépe oslovit cílovou skupinu mládeže. Úspěšně se podařilo uspořádat vůbec první MOL eCUP, kterého se zúčastnili hráči z celé republiky. FAČR disponujeme databázi, s téměř 100 000 kontakty pro cílenou marketingovou komunikaci prostřednictvím newsletterů. Průměrný open rate je mezi 25 a 30 %. Oproti roku 2015 se zvýšil i engagement fanoušků do fotbalového dění o 9 %. Propagační video, které vzniklo ve spolupráci hvězd českého fotbalu na podporu projektu Měsíc náborů ve spolupráci s hvězdami českého fotbalu mělo celkem 350 000 zhlédnutí. V kalendářním roce 2019 bylo na www.fotbal.cz evidováno 11,8 milionů návštěv, 1,9

milionu pravidelně se vracejících uživatelů a 79,3 milionu zobrazení jednotlivých stránek (Fotbalová asociace České republiky, 2020).

2.7.2 Mateřské asociace FAČR

2.7.2.1 FIFA

The Fédération Internationale de Football Association (FIFA) je asociace, která se řídí podle švýcarských zákonů a sídlí v Curychu. FIFA byla založena 21. května 1904 v Paříži a nýnějším prezidentem je Gianni Infantino. Nejvyšším statutárním orgánem je kongres FIFA. Zástupcem v kongresu FIFA je každá země, která je členem, kterých je momentálně 211 (Fédération Internationale de Football Association, 2016).

Pro období 2020-2023 je vize FIFA dle (Fédération Internationale de Football Association, 2020) následující:

- Modernizovat fotbalový regulační rámec
- Udržitelným způsobem zvyšovat výnosy pro další reinvestice do fotbalu
- Zvýšit efektivitu a účinnost organizace
- Zajistit úspěch ikonických soutěží
- Globalizovat soutěže
- Zvyšovat globální konkurenci schopnost
- Maximalizovat vliv na globální fotbalový rozvoj
- Akcelerovat růst ženského fotbalu
- Rozšíření technologií
- Aby fotbal sloužil společnosti

2.7.2.2 UEFA

The Union des Associations Européennes de Football (UEFA) je organizace se sídlem ve Švýcarsku a zastřešuje 55 evropských národních asociací (Union of European Football Associations, 2019).

Jejim cílem je mimo jiné zabývat se všemi otázkami souvisejícími s evropským fotbalem, podporovat fotbal v duchu jednoty, solidarity, míru, porozumění a fair play, bez jakékoli diskriminace ze strany politiky, rasy, náboženství, pohlaví, nebo z jakéhokoli jiného důvodu, chránit hodnoty evropského fotbalu, prosazovat a chránit etické normy a řádnou správu v evropském fotbale, udržovat vztahy se všemi zúčastněnými stranami zapojenými do evropského fotbalu a podporovat a chránit své členské asociace pro celkový blahobyt evropské hry (Union of European Football Associations, 2019).

3 CÍLE

3.1 Hlavní cíl

Na základě zjištěných poznatků v rámci empirických šetření a situační analýzy klubu, vypracovat koncepci rozvoje fotbalového klubu TJ Poličná, spolek, se zaměřením rozšíření členské základny – mládeže.

3.2 Dílčí cíle

1) Provést situační analýzu fotbalového klubu TJ Poličná, spolek.
2) Provést empirické šetření mezi členy klubu – sestavit vhodnou anketu pro získání informací, následné zpracování a vyhodnocení.
3) Provést empirické šetření mezi novými zastupiteli obce, nebo úředníkem zodpovědným za sport - sestavit rozhovor pro získání informací, následné zpracování a vyhodnocení.
4) Na základě zjištěných informací vypracovat SWOT analýzu.
5) Stanovit cíle klubu TJ Poličná, spolek.
6) Vytvořit časový harmonogram za pomoci Ganttova diagramu.

3.3 Výzkumné otázky

1) Jaký je postoj zastupitelů obce k hraní fotbalu u dětí?
2) Jaké mohou být hlavní bariéry v rozšíření kategorie dětí a mládeže?
3) Jaký je současný stav a potenciál infrastruktury fotbalového areálu?

4 METODIKA

V této diplomové práci je použita metoda kvalitativního výzkumu. Tento výzkum neužívá statistických metod a technik, ale zaměřuje se na detailní vhled do zkoumané oblasti, pochopení zkoumaného fenoménu, s cílem vytvořit nové teorie a hypotézy. Dalším z cílů kvalitativního výzkumu je pochopení zkoumané sociální reality (Olecká & Ivanová, 2010).

Jako nevýhodu kvalitativního výzkumu je potřeba zmínit fakt, že výsledky nelze zobecnit a výzkumy jsou obvykle časově náročnější než kvantitativní. Výsledky mohou být také ovlivněny kvůli preferencím výzkumné osoby (Olecká & Ivanová, 2010).

4.1 Popis šetření za pomoci anketního listu

K potřebné analýze v diplomové práci byl použit list dotazníkového šetření, tedy anketa. Tato anketa je součástí diplomové práce, jako příloha 1. Anketa byla anonymní a obsahovala celkem 21 otázek, které byly rozdělené do třech částí. V I. a II. části je škála spokojenosti velmi spokojen/a, spokojen/a, nevím, nespokojen/a, velmi nespokojen/a, ve III. části pak žádám o vyjádření postoje rozhodně ano, spíše ano, nevím, spíše ne, rozhodně ne, na tvrzení, která se týkají především dětí a mládeže.

Anketa byla pro potřeby členů, kteří jsou momentálně v zahraničí, nebo kteří nebyli z různých důvodů k zastižení a předání dotazníku osobně, vytvořena i v online formě přes internetový portál Survio.

Empirické šetření bylo prováděno 10 dní, a to od středy 9.11.2022 do pátku 18.11.2022. Po vyzvednutí, nebo doručení dotazníků zpět, byla data z online ankety a z papírové formy přepsána do Microsoft Excel a dále pak převedena do tabulek ve výsledkové části.

Souhrnná data z obou dotazníků jsou k dispozici k nahlédnutí v této diplomové práci jako příloha 2.

O jednoduchosti ankety se autor práce mohl přesvědčit v pilotním průzkumu, kterého se zúčastnili 3 vybraní členové, kteří vyjma otázek typu *„proč tohle děláme“*, na samotnou anketu dotaz neměli a vše správně vyplnili. Pilotní průzkum se konal v úterý 8.11.2022 a protože bylo vše v pořádku, mohla se od následujícího dne distribuovat anketa mezi ostatní členy klubu TJ Poličná. Protože se anketní šetření již neměnilo, byly výsledky tří vybraných členů z pilotního šetření použity v konečných výsledcích, a to z důvodu ponechání autentičnosti jejich odpovědí.

1. část dotazníku je zaměřena na chod klubu obecně, tj. stav areálu, sociální zařízení, anebo také na spokojenost práce výkonného výboru, a jiné.

2. část dotazníku se zaměřuje hlavně na komunikaci klubu směrem k různým subjektům, které jsou součástí místního fotbalového prostředí.
3. část dotazníku je věnována postoji členů k tvrzením týkající se dětí a mládeže.

4.2 Výzkumný soubor

Z pohledu ankety spokojenosti členů klubu TJ Poličná, byl výzkumný soubor tvořen 91 členy klubů TJ Poličná. Věkové rozmezí tohoto souboru bylo od ročníku narození 1940, až do ročníku narození 2004. Z celkového počtu 91 členů fotbalového klubu TJ Poličná se podařilo shromáždit 47 anketních šetření, což představuje 51,64 % členů klubu, a to považuji za dostatečné k vyvození závěrů.

4.3 Metody sběru dat, třídění informací a analýza

Tyto metody byly použity nejen k získání poznatků, informací a pochopení dané problematiky, ale také k získání informací o fotbalovém klubu TJ Poličná.

4.3.1 Anketa

Za pomocí anketního šetření byl zjištěn stav spokojenosti členů klubu TJ Poličná. Anketa byla nejdůležitější technikou pro získání informací. Zjištěna data byla využita při sestavování koncepce rozvoje fotbalového klubu. Pomocí ankety členové vyjádřili svůj názor na stav v jednotlivých oblastech chodu klubu. Těmito oblastmi byly např. zázemí, tréninkové pomůcky, nebo vztahy v klubu.

4.3.2 SWOT analýza

Podstatou SWOT analýzy je identifikovat klíčové silné a slabé stránky uvnitř organizace, v je organizace dobrá a v čem naopak ne. Stejně tak musíme popsat důležité příležitosti a hrozby, nacházející se v okolí organizace. Cílem je identifikovat a poté omezit slabé stránky, najít nové příležitosti, podporovat stránky silné a znát hrozby. SWOT analýza vychází z klíčových anglických slov, strenghts (silné stránky), threats (hrozby), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) (Jiří et al., 2012).

Obrázek 7. SWOT analýza (Managementmania, 2020)

4.3.3 Studium dokumentů

Ve většině případů se v kvalitativním výzkumu užívá analýzy dokumentů, jakožto metody sběru dat. Jedná se o získávání informací z literárních zdrojů, studie vědeckých publikací a zpráv o problematice. Mohou sloužit jak primární, tak i sekundární zdroj informací. Tato metoda byla využita zejména během vytváření syntézy poznatků (Hendl, 2005).

4.3.4 Interview (rozhovor)

Interview se považuje za jednu z nejčastěji užívaných metod sběru dat. Dotazující pokládá předem připravené otázky a zaznamenává odpovědi respondenta (Hendl, 2005).

Rozhovor byl veden s místostarostou obce Poličná Bronislavem Šedým. V obci Poličná funguje i výbor pro kulturu, školství a sport, který je ale jen poradním orgánem zastupitelstva obce. Pan Bronislav Šedý je po komunálních volbách momentálně zodpovědná osoba za sport a rád by si tuto funkci ponechal i do budoucna. Rozhovor se konal v neděli 13.11.2022, v místě bydliště pana Šedého. Panu Šedému bylo položeno celkem 9 otázek, které byly v souladu s hlavním cílem diplomové práce. Přepis rozhovoru probíhal okamžitě do programu Microsoft Word a poté proběhla jeho revize. Pan Šedý se audio záznamu vyloženě nebránil, ale cítil se mnohem komfortněji bez něj. Přepis se nachází ve výsledkové části.

4.3.5 Situační analýza

Jedná se o analýzu, která má za úkol zhodnotit vnitřní a vnější podmínky konkrétní organizace a která napomáhá s výběrem vhodné strategie. Jedná se tak o rozpoznání současného stavu ve sportovní organizaci a snahu o získání co nejvíce informací. Ačkoliv se jedná o obecnou analýzu, je důležité nepřehlédnout některé faktory, které by vedly k nesprávnému strategickému rozhodnutí (Čáslavová, 2020).

4.3.6 Metoda terénního šetření

Je metoda sběru dat v terénu. Tato metoda byla využita při shromažďování informací o klubu, a to zejména v praktické části (Hendl, 2005).

4.3.7 Metoda matematicko-statistická

Jedná se o zpracování zjištěných dat do tabulek a grafů a byla využita během vyhodnocování ankety v praktické části (Skoumal et al., 2014).

4.3.8 Introspektivní metoda

Fundamentem introspektivní metody je autorova dobrá znalost prostředí, které je předmětem zkoumání a na základě kterého je uplatněno osobních dojmů a tezí (Hendl, 2005).

5 VÝSLEDKY

V této kapitole jsou po použití všech metod a technik uvedeny výsledky, které byly získány. Prvním dílčím cílem je analýza současného stavu klubu TJ Poličná, spolek.

5.1 Situační analýza klubu TJ Poličná, spolek

5.1.1 Základní informace

Název: TJ Poličná, spolek

Rok založení: Oficiálně 1945

IČO: 64123839

Identifikační číslo FAČR: 7230361

Adresa sídla: Poličná 330, 757 01, Poličná

Facebookové stránky: FANS TJ Poličná - https://www.facebook.com/policnafans

Právní forma: Spolek

Nejvyšší orgán: Valná hromada

Vlastník areálu: Obec Poličná

Sponzoři: Obec Poličná, CS CABOT, spol. s.r.o., DEZA a.s.

A mužstvo: 1. B třída sk. A Zlínského kraje

Počet týmů mládeže: 1 (spojené družstvo školičky a přípravky)

Počet členů: 91

5.1.2 Historie spolku

Historie fotbalu v Poličné se začala psát dle dostupných informací v roce 1943 pod názvem S.K. Poličná. Po oficiálním založení klubu bylo započato budování hřiště. Do otevření hřiště S.K. Poličná hráli muži mistrovská utkání na hřišti S.K. Valašské Meziříčí. Oficiální otevření sportovního hřiště S.K. Poličná se uskutečnilo 11. srpna 1946 fotbalovými zápasy a taneční zábavou. Otevření se účastnila mužstva S.K. Branky, S.K. Choryně, S.K. Hrachovec, S.K. Křivé a S.K. Valašské Meziříčí. Dne 9. 2. 1945 se v hospodě „U Juřiců“ (dolní hospoda) uskutečnila ustávající valná hromada S.K. Poličná. V následujícím období se v areálu S.K. Poličná angažovala Tesla Valašské Meziříčí, která zde vybudovala kabiny a budovu s bytem pro správce. V tomto období byla činnost S.K. Poličná převedena do Valašského Meziříčí. V roce 1967 místní nadšenec Radek Kamenec založil družstvo žáků, se kterým po znovuotevření hřiště v roce 1968 zahájil novodobou éru pod názvem TJ Sokol Poličná. O rok později vstoupili do fotbalových bojů i muži

Poličné. V roce 1988 fotbalový oddíl oslavil 20. Výročí své soutěžní existence utkáním s mužstvem Internacionálů Baníku Ostrava. Na valné hromadě 6. 12. 1990 byly schváleny „Stanovy“ nástupce S.K. Poličná pod názvem tělovýchovná jednota Poličná. 14. 2. 1991 byla TJ Poličná oficiálně zaregistrovaná na ministerstvu vnitra. Roku 2001 zažívá TJ Poličná 1. veleúspěšnou éru mužského fotbalu, a to, když se stává nejprve přeborníkem okresu za rok 2001, aby následně po postupu do 1.B třídy hned ten samý rok postoupilo po výborných výkonech do 1. A třídy krajské soutěže Zlínského kraje (Baletka, 2010).

V oblasti mládeže okolo roku 2009 zažívá pravděpodobně jednu z nejúspěšnějších ér, a to, když TJ Poličná má družstva v každé věkové kategorii, která navíc sbírají úspěch za úspěchem v krajských soutěžích. Nejzářivějšími talenty z této doby jsou sestry Michela a Kamila Dubcovy, které se přes Slovácko, SK Slavii Praha, Sassosulo, dostaly až do Milánského AC. V současné době TJ Poličná soutěží pouze v kategorii mužů a snaží se o znovuvybudování mládežnické základny.

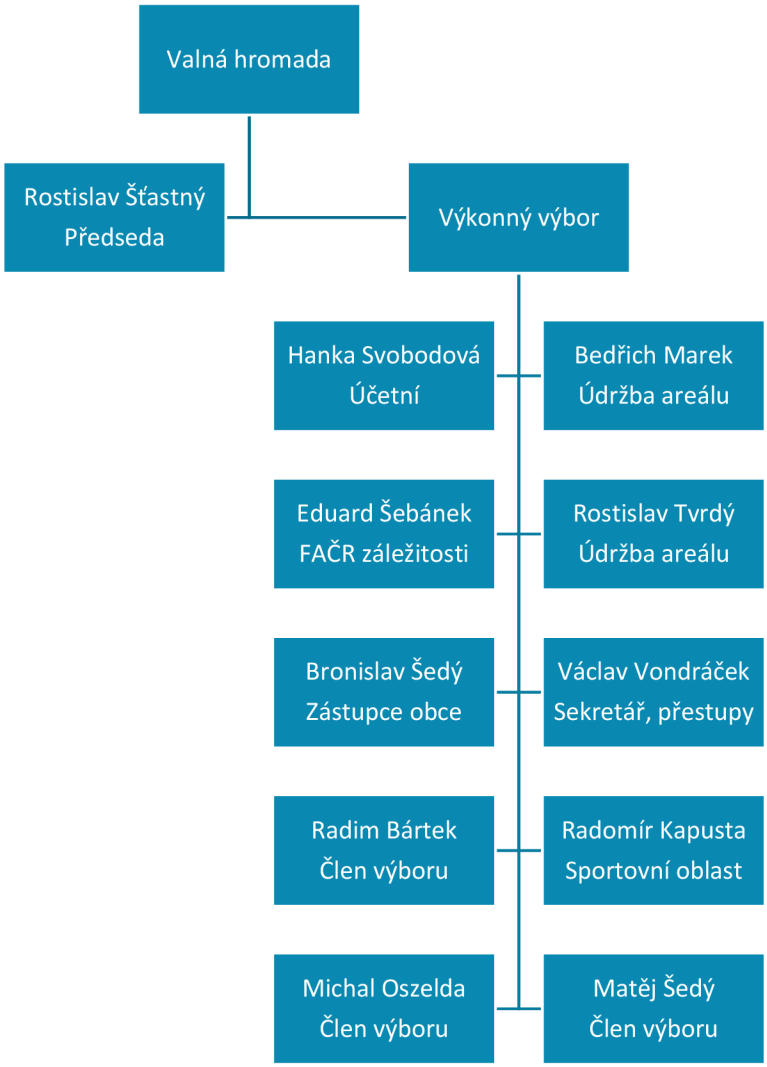
5.1.3 Spolková činnost TJ Poličná

Kromě samotných fotbalových tréninků a utkání je v areálu TJ Poličná každoročně pořádáno mnoho společenských akcí, jako je například Den dětí, soutěž o nejlepší kotlíkový guláš, letní filmové promítání, nebo jedna z velkých akcí v okolí, soutěž o Tarahunský pohár, tj. fotbalový turnaj místních částí v podání neaktivních hráčů fotbalu s bydlištěm v obci, nebo aktivních hráčů starších čtyřiceti let. Z tohoto pohledu má fotbalový klub v obci nezastupitelnou roli, jelikož se i výkonný výbor a členové spolku snaží aktivně do všech těchto akcí zapojovat, ať už v rámci pořadatelské služby, organizace, nebo obsluhy. Náš spolek každý měsíc informuje o své činnosti do místního deníku Poličenské listy, takže k informacím o činnosti spolku se dostanou i obyvatelé neaktivní na sociálních sítích. Výkonný výbor a členové spolku také provádějí pravidelnou údržbu areálu pro jeho návštěvníky.

5.1.4 Organizační struktura

Valná hromada klubu TJ Poličná, má v případě nízké volební účasti své specifikum. V případě, že půl hodiny po plánovaném zahájení není přítomna nadpoloviční většina účastníků s hlasem rozhodujícím, je valná hromada usnášeníschopná v počtu přítomných. Statutárním orgánem je předseda, výkonný výbor má 11 členů a schůzi svolává zpravidla každý týden.

Na valné hromadě 2.10.2022 byli v rámci generační obměny do výkonného výboru zvoleni 4 noví členové. Výkonný výbor se z původních 7 členů rozrostl na 11 a to z důvodu snazšího, a hlavně postupného přechodu k převzetí zodpovědnosti za generaci starší, kterou tvoří převážně členové důchodového věku.



Obrázek 8. Organizační struktura TJ Poličná, spolek

5.1.5 Personální zabezpečení

Práce ve spolku TJ Poličná funguje na bázi dobrovolnické činnosti. Školička a přípravka momentálně nehrají žádné oficiální soutěže pod záštitou FAČR, protože široké věkové spektrum dětí neumožňuje oficiálně soutěž přihlásit z důvodu jejich malého počtu. Trénink dětí v současné době zabezpečují 2 trenéři. Trénink dospělých má na starosti momentálně jen hlavní trenér. V den zápasu má k dispozici i asistenta a vedoucího, kteří spolu s ním zabezpečují plynulý chod víkendového utkání týmu dospělých, které momentálně jako jediné reprezentuje spolek v soutěžích.

Tabulka 4. Přehled personálního zabezpečení družstev TJ Poličná

Družstvo	Počet hráčů	Jméno	Funkce
A-tým	21	Radomír Kapusta	Hlavní trenér

		Miroslav Pelc	Asistent trenéra
		David Žarlok	Vedoucí mužstva
Školička a přípravka	12	Václav Vondráček	Hlavní trenér
		Martin Kloboučník	Asistent trenéra

5.1.6 Infrastruktura a materiální zabezpečení

Areál spolku se nachází na samém začátku obce, při výjezdu z Valašského Meziříčí. Do areálu vedou dvě příjezdové cesty, u kterých jsou dvě menší podélná parkoviště pro auta a autobus a místa pro zaparkování vozidla je vždy dost. Areál v současné době není oplocen, ale je dostatečně vymezen závorou a protipovodňovým valem. Samotná sportovní činnost je zajištěna prostřednictvím dvou travnatých hřišť, která obě splňují rozměrové normy pro pořádání oficiálních utkání pod FAČR. V areálu se celkem nacházejí 4 budovy a jedna buňka. Buňka slouží jako ženské toalety. Další sociální zařízení pro veřejnost se nachází uvnitř hlavní budovy. Občerstvení během společenských akcí, nebo utkání je zajištěno samostatných bufetem u Žíznivého Šakala. Hlavní budova má celkem 2 patra a sklep. V prvním patře se nacházejí 2 šatny, sklad pomůcek a dresů, dále samostatný sklad potravin a pití pro bufet, zasedací místnost s kanceláří pro výkonný výbor, 2 samostatné sprchy, každá až pro 4 lidi a jedna toaleta. Poslední samostatná budova slouží jako garáž pro sekačku, ale jsou zde i 2 samostatné šatny pro další družstva a také jedna samostatná šatna pro rozhodčí, všechny s vlastní sprchou. Na hlavní budově je nainstalován kamerový systém, který slouží jako důkaz v případě krádeže, nebo vandalismu. 2. Patro hlavní budovy momentálně slouží jako otevřený půdní prostor pro sklad momentálně nepotřebných věcí. V areálu jsou pro diváky jak místa na stání, tak mnoho míst na sezení, v případě deště i krytá místa, pro příjemnější zážitek. Na vedlejším hřišti, mimo hrací plochu má sbor dobrovolných hasičů Poličná vybudovanou překážkovou dráhu pro trénink na závody.

Obrázek 9. Areál spolku TJ Poličná (červeně vyznačeným) (Mapy.cz, 2022)

5.1.7 Analýza hospodaření s finančními prostředky

Tabulka 5. Přehled hospodaření za rok 2021

Zůstatek v pokladně k 1.1.2021	**7 375,00 Kč**
Zůstatek na běžném účtu u ČSOB k 1.1.2021	**115 600,53 Kč**
Příjmy za rok 2021	
Příjmy z tělovýchovy (přestupy hráčů)	5 000,00 Kč
Příjmy ze vstupného	8 245,00 Kč
Správní příjmy, úroky	0,87 Kč
Příjmy z pronájmu, reklamních ploch v areálu	25 840,00 Kč
Dotace ze státního rozpočtu, příjmy MŠMT program Můj Klub	50 000,00 Kč
Členské příspěvky	19 000,00 Kč
Příspěvky od právnických osob (dary)	15 000,00 Kč
Provozní dotace obce Poličná	50 000,00 Kč
Proplacení rozhodčích od Krajského fotbalového svazu - Val. Mez. Liga	3 530,00 Kč
Dotace od Zlínského kraje	23 000,00 Kč
Ostatní příjmy	955,00 Kč
Příjmy celkem	**200 570,87 Kč**
Výdaje za rok 2021	
Výdaje na sportu a tělovýchovu celkem	**55 798,00 Kč**
z toho sběrný účet, rozhodčí	5 730,00 Kč

jízdné k zápasům	17 233,00 Kč
občerstvení hráčů	4 739,00 Kč
školení trenéra	4 250,00 Kč
na sportovní nářadí a dresy	23 846,00 Kč
Provozní výdaje celkem	**191 511,10 Kč**
elektřina	31 437,92 Kč
vodné	6 234,00 Kč
materiál mimo údržbu	22 652,03 Kč
benzín do sekačky a pily	12 714,00 Kč
materiál na údržbu	4 227,00 Kč
na údržbu hřiště a budovy	91 148,00 Kč
na pronájem sportovního areálu a hřiště	2 000,00 Kč
na poštovní poplatky, telefon	1 098,15 Kč
na přípravu hřiště - DPP	20 000,00 Kč
Jiné ostatní náklady	2 829,00 Kč
Vklady do FAČR, ČUS	15 538,00 Kč
Občerstvení na placenou akci	567,00 Kč
Výdaje celkem	**266 243,10 Kč**
Rozdíl mezi příjmy a výdaji	**- 65 672,23 Kč**
Zůstatek v pokladně k 31.12.2021	**709,00 Kč**
Zůstatek na účtu u ČSOB k 31.12.2021	**56 594,30 Kč**

5.1.8 Vnitřní a vnější vztahy spolku a konkurence

Vztahy uvnitř spolku jsou založeny na komunikaci a vzájemné důvěře. Protože se jedná o fotbalový klub s působením v obci, která má okolo 1700 obyvatel, stále se jedná o tzv. „family club“, kde se více, či méně členové znají a téměř pravidelně se setkávají na utkáních, nebo valných hromadách.

Fotbalový klub TJ Poličná má nadstandardní vztahy s klubem TJ Sokol Jarcová, kdy dlouhou dobu fungovala spolupráce v mládežnických kategoriích a kluby si vycházely ve všem vstříc. Ačkoliv tato spolupráce již nefunguje, tak vztahy se udržují i nadále. TJ Poličná je za svou fotbalovou historii stále velmi uznávaná a s žádným klubem v okolí nemá přetrhané vazby. V rámci organizace soutěže klub musí spolupracovat zejména se sekretářem Zlínského krajského

fotbalové svazu. Dále existuje prozatím jen malá snaha o komunikaci s místní základní školou a samotnou obcí Poličná.

V okolí je výrazná konkurence fotbalových klubů, respektive jejich počtu. Každá okolní obec má vlastní klub, ve kterém se kontinuálně snaží rozšiřovat členskou základnu a nemají výpadky v mládežnických kategoriích. Dokonce samotné Valašské Meziříčí a jeho místní části mají několik fotbalových klubů, které nepřímo mohou klubu TJ Poličná konkurovat. Je to TJ Krhová, TJ Juřinka, TV Valašské Meziříčí, TJ Podlesí.

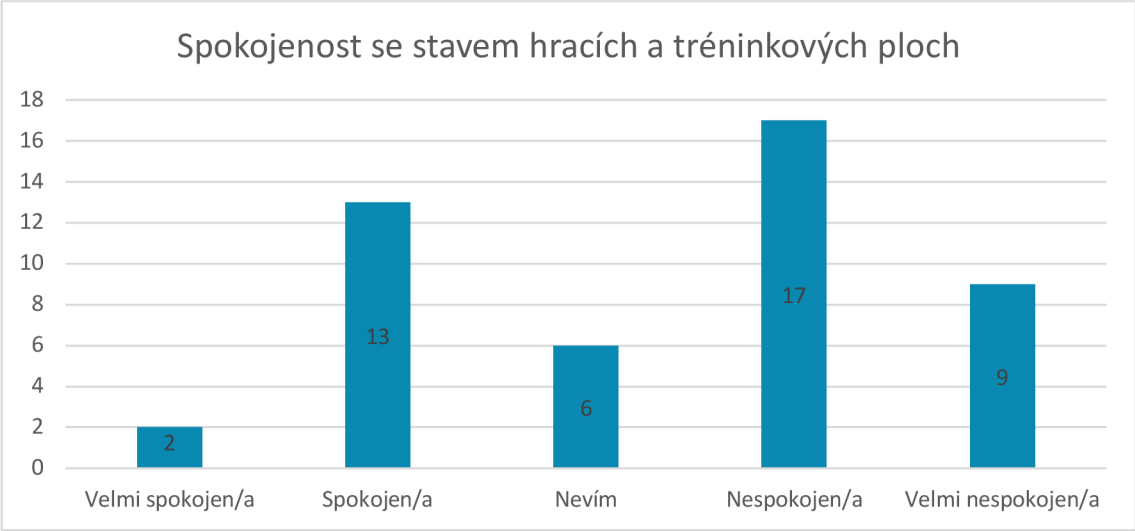
5.2 Interpretace výsledků anketního šetření

Po vyhodnocení ankety spokojenosti členů spolku byly na základě dat výsledky vypracovány do jednotlivých grafů. Pro zlepšení přehledu byly výsledky I. a II. části vypracovány dohromady tak, aby dávaly ucelenější přehled o dané problematice.

5.2.1 Výsledky části I.

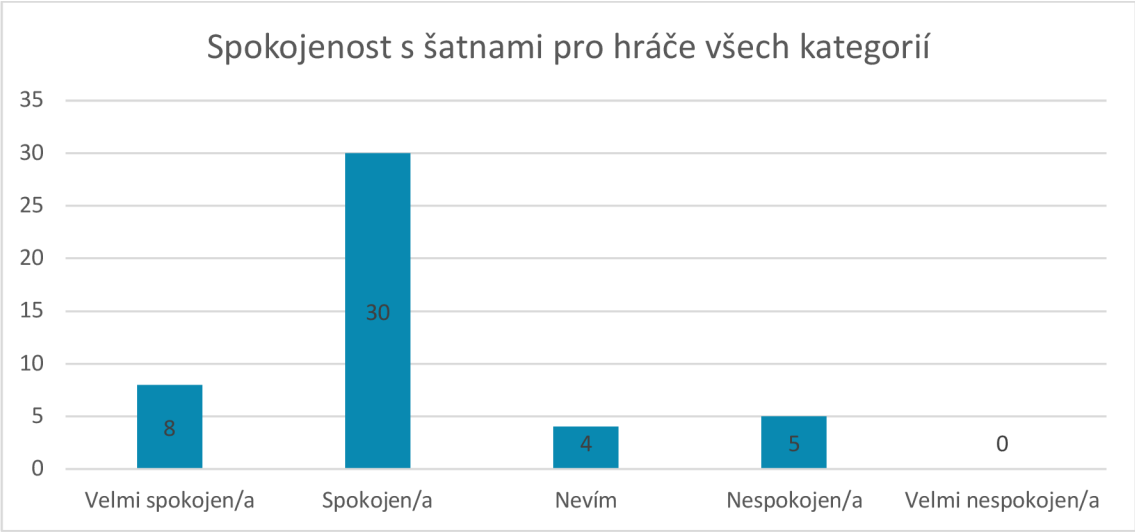
Celková spokojenost I. části, která byla zaměřená na zázemí.

Obrázek 10. Celková spokojenost s 1. částí ankety



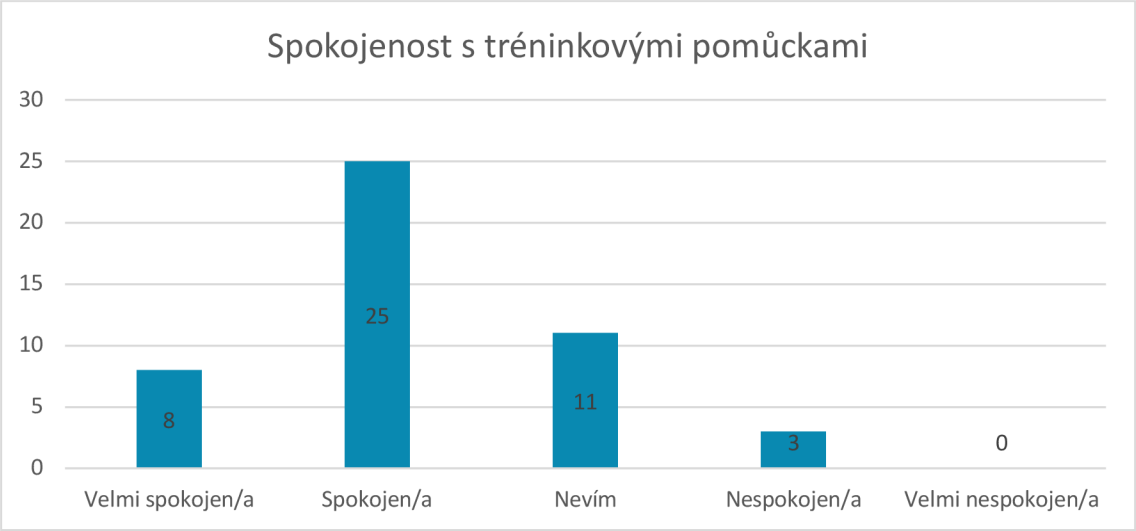
Obrázek 11. Vyhodnocení 1. otázky

Nespokojenost členů se stavem plochy se týká především rovnosti terénu a způsobu zavlažování travního porostu zejména v letních měsících, kdy současné zavlažování nestačí pokrýt celé hřiště, a to se projevuje na jeho kvalitě.



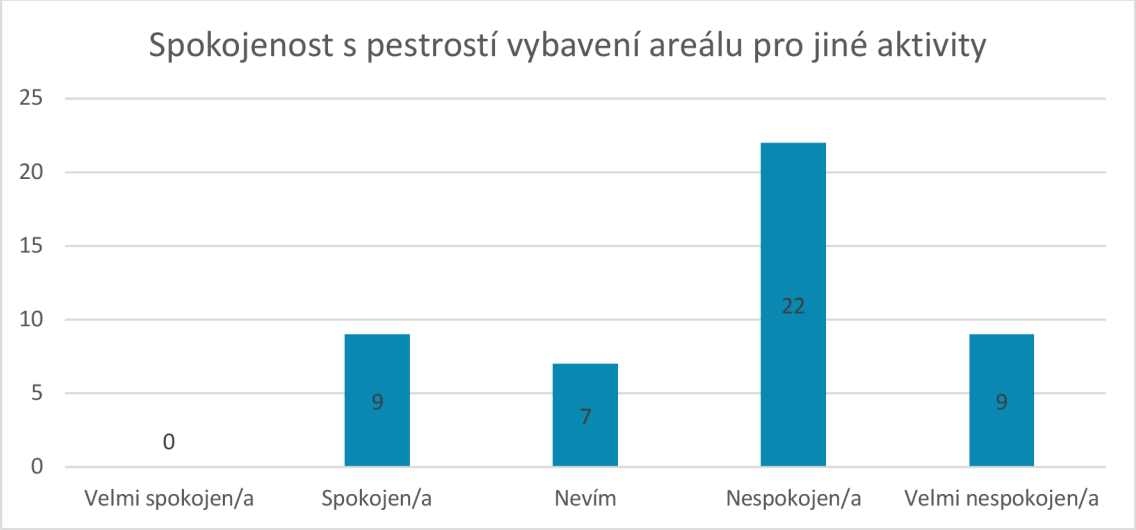
Obrázek 12. Vyhodnocení 2. otázky

K této otázce nebyly žádné poznámky a respondenti jsou s šatnami pro hráče všech kategorií spokojeni.



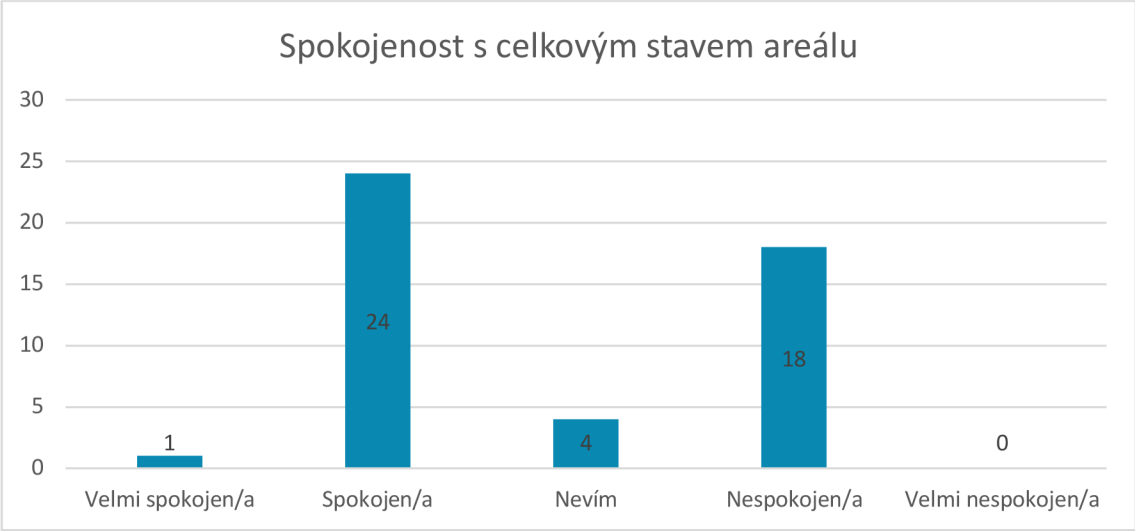
Obrázek 13. Vyhodnocení 3. otázky

U této otázky je k vidění zvýšený počet odpovědí nevím, a ti členové, kteří mají o tréninkových pomůckách přehled jsou ve většině případů spokojeni a do dotazníků nevložili žádné další poznámky.



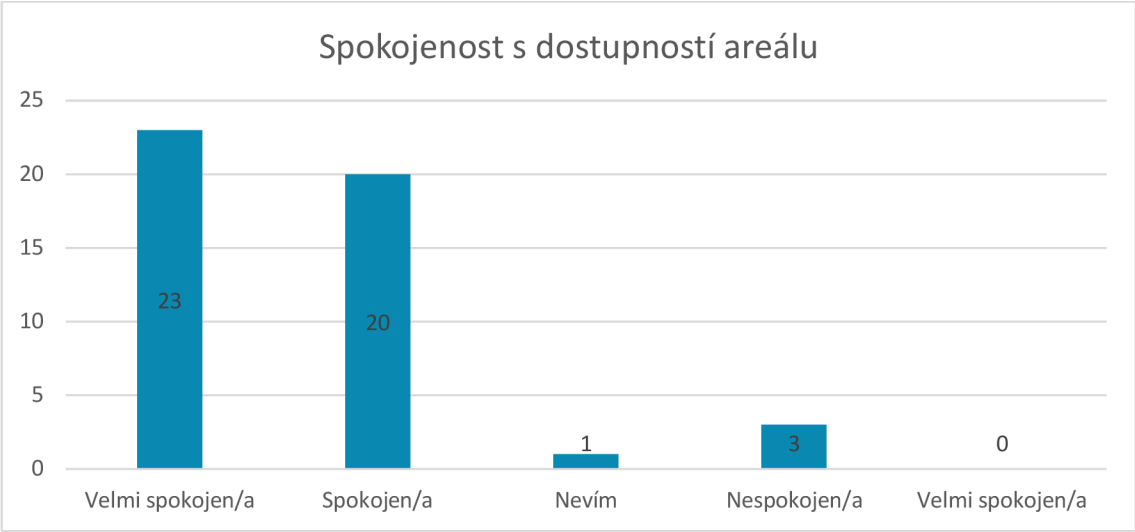
Obrázek 14. Vyhodnocení 4. otázky

S pestrostí areálu je mnoho respondentů nespokojených. Jako největší problém se v očích mnoha členů objevila absence dětského hřiště, u kterého si myslí, že by dokázali na fotbal a tréninky přilákat další lidi, zejména matky s dětmi. Dalšími návrhy byly například vybudování tenisového kurtu, volejbalového hřiště, nebo basketbalových košů k přilákání více hobby sportovců praktikující různé druhy sportů do areálu.



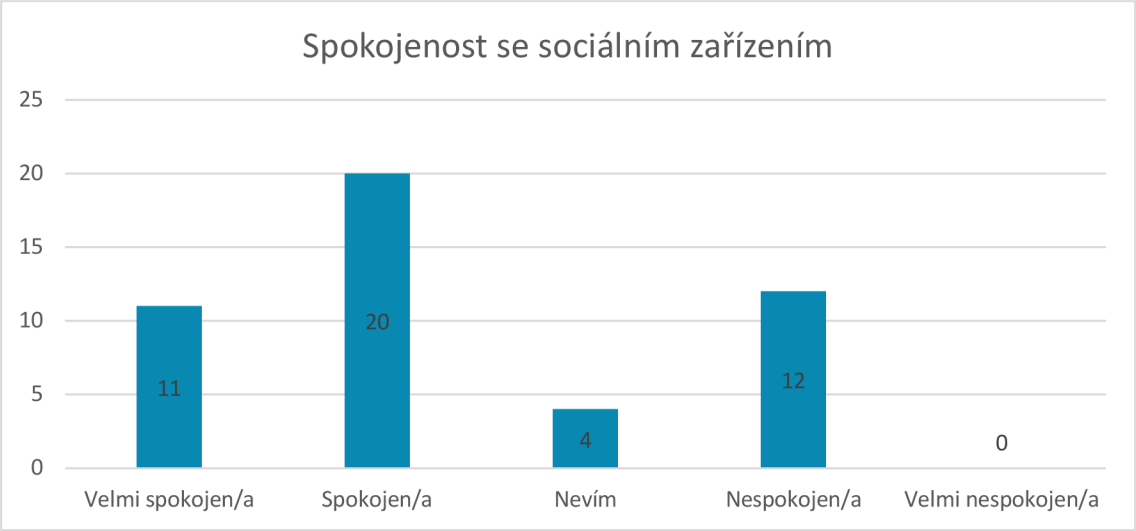
Obrázek 15. Vyhodnocení 5. otázky

Na obr. č. 15 je možné vidět, že s celkovým stavem areálu panuje spokojenost a konkrétně k této otázce nebyly žádné připomínky. K dílčím záležitostem této otázky se respondenti vyjadřují v ostatních otázkách.



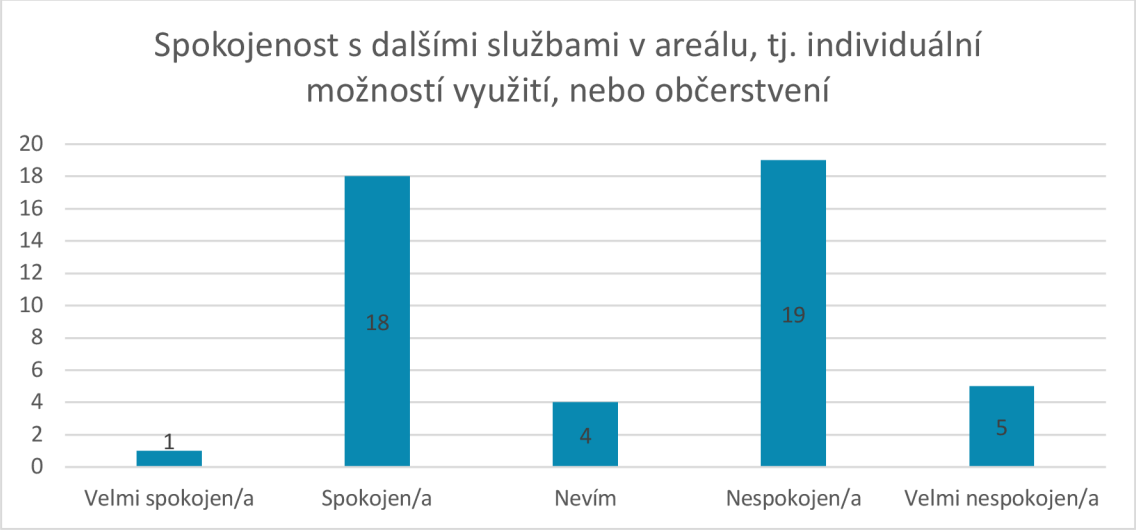
Obrázek 16. Vyhodnocení 6. otázky

Respondenti jsou velmi spokojeni s polohou areálu TJ Poličná a jeho dostupností, nejen pro občany Poličné. Nedaleko se nachází zastávka MHD, velmi dobrá dostupnost je také autem a zejména pěšky, protože obec Poličná sousedí s Valašským Meziříčím, jehož centrum není nikterak vzdálené a samotné hřiště se nachází po straně, při vjezdu do obce.



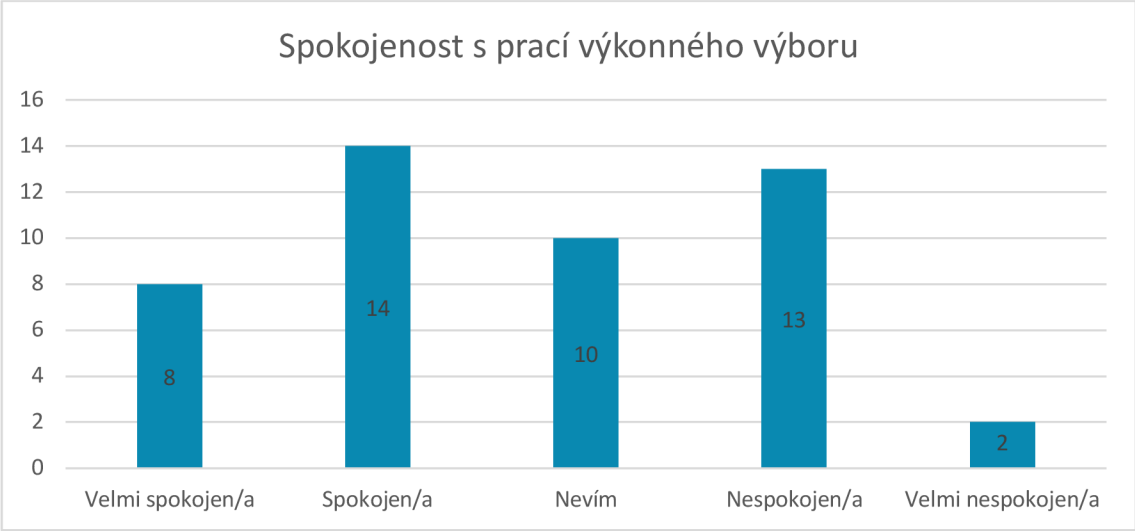
Obrázek 17. Vyhodnocení 7. otázky

Velká část respondentů je se sociálním zařízením spokojená. V nedávné době byla dokonce pořízena nová záchodová buňka jen pro ženy a tohle někteří respondenti ocenili. Nespokojenost panovala ohledně častějšího úklidu toalet a větší čistoty sprch.



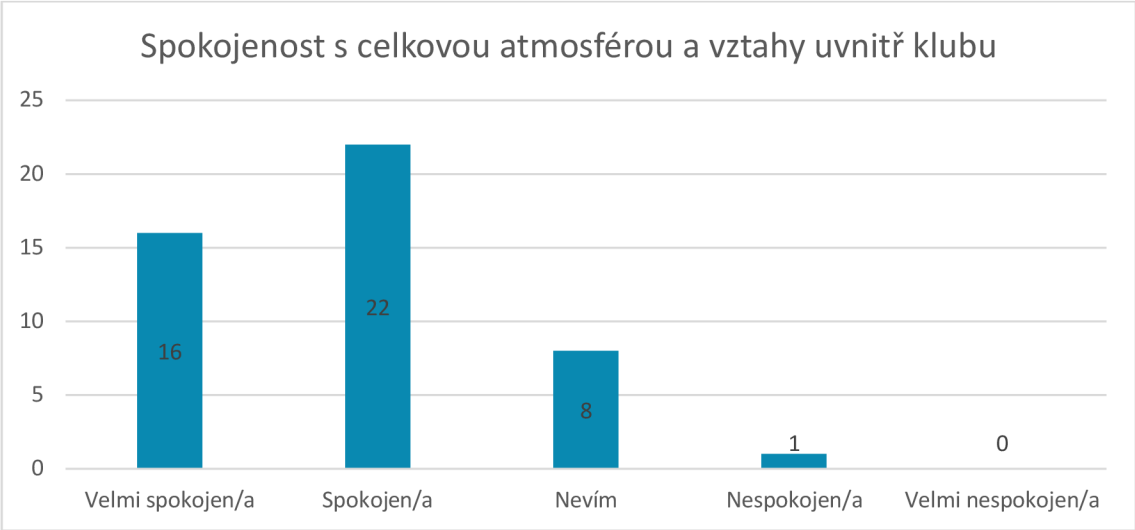
Obrázek 18. Vyhodnocení 8. otázky

Velká nespokojenost panovala hlavně s fungováním bufetu. Protože se zejména na fotbalová utkání schází velký počet lidí, tak by členové TJ Poličná ocenili širší nabídku občerstvení, nebo „menšího jídla“, jakou jsou hranolky, párky v rohlíku atd., a která je momentálně velmi úzká.



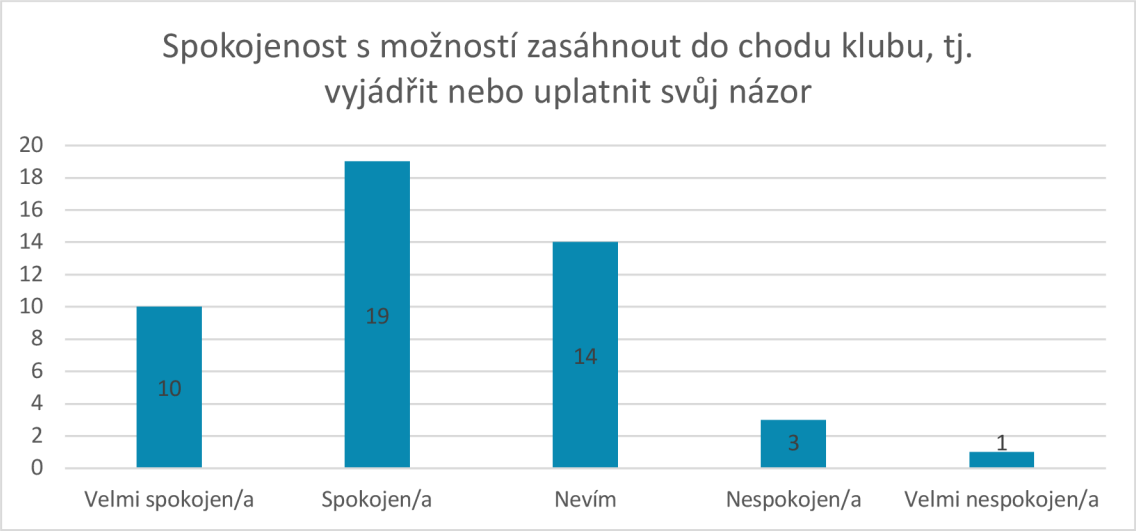
Obrázek 19. Vyhodnocení 9. otázky

U této otázky se vyskytuje zvýšený počet respondentů s odpovědí nevím. Někteří respondenti uvedli důvod, že do práce výkonného výboru „nevidí“. Ti, kteří byli nespokojeni většinou uváděli „zastaralý“ přístup některých členů výkonného výboru, jako třeba názory a způsob komunikace. Větší část respondentů ale byla s prací výkonného výboru spokojena.



Obrázek 20. Vyhodnocení 10. otázky

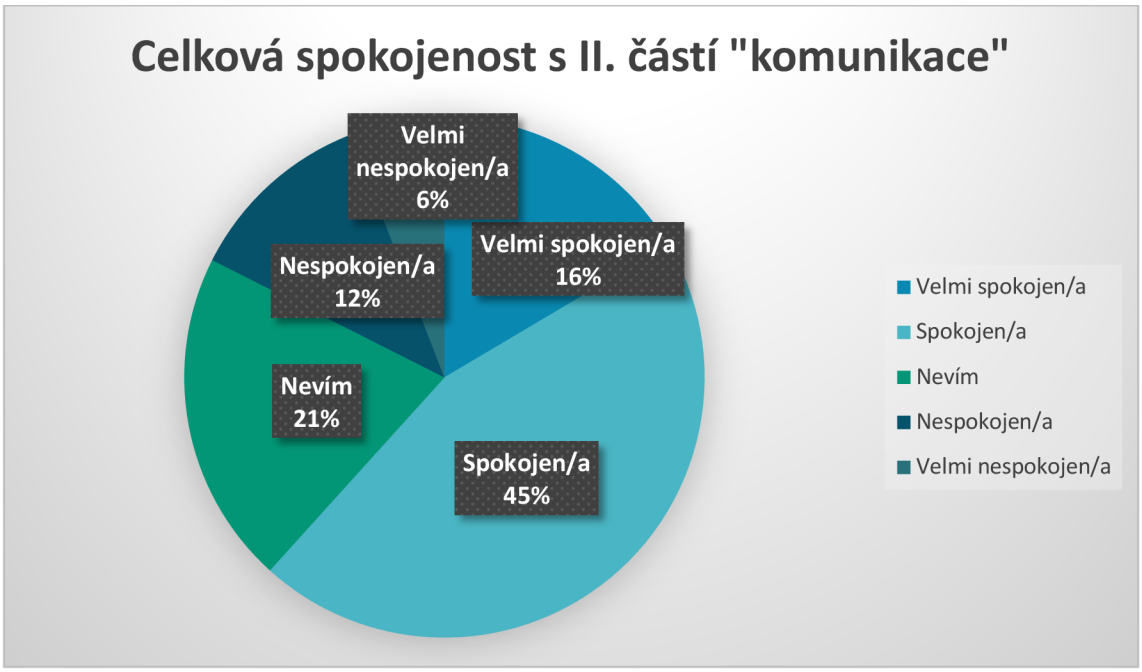
Na tomto obrázku je možné vidět viditelnou spokojenost členů s celkovou atmosférou v klubu a v anketních listech nebylo k této otázce žádných poznámek.



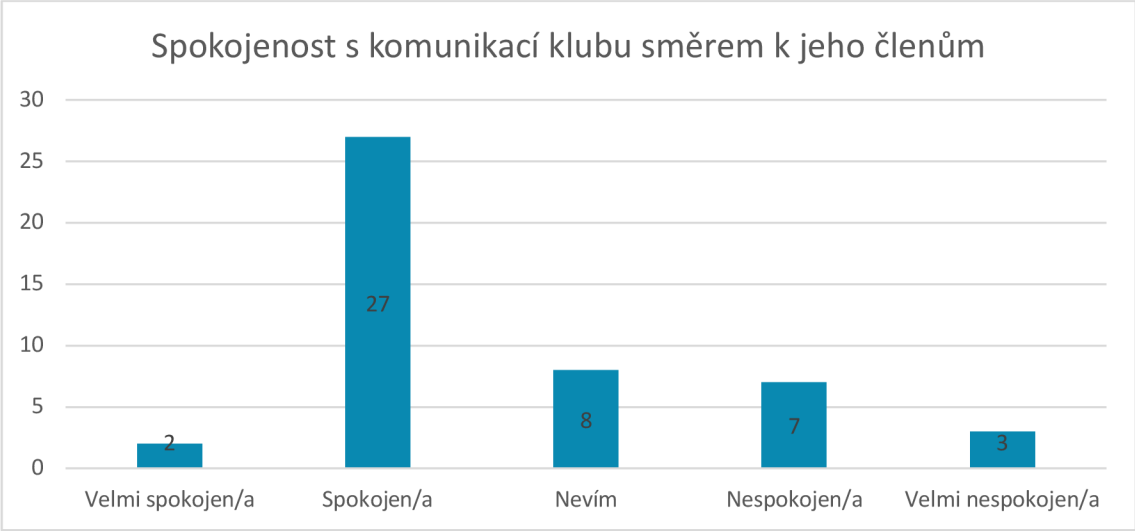
Obrázek 21. Vyhodnocení 11. otázky

S možností zasáhnout do chodu klubu, nebo uplatnit svůj názor byla převážná většina členů spokojena, v anketním listu nebyl uveden důvod, proč byl jeden respondent velmi nespokojen.

5.2.2 Výsledky části II.

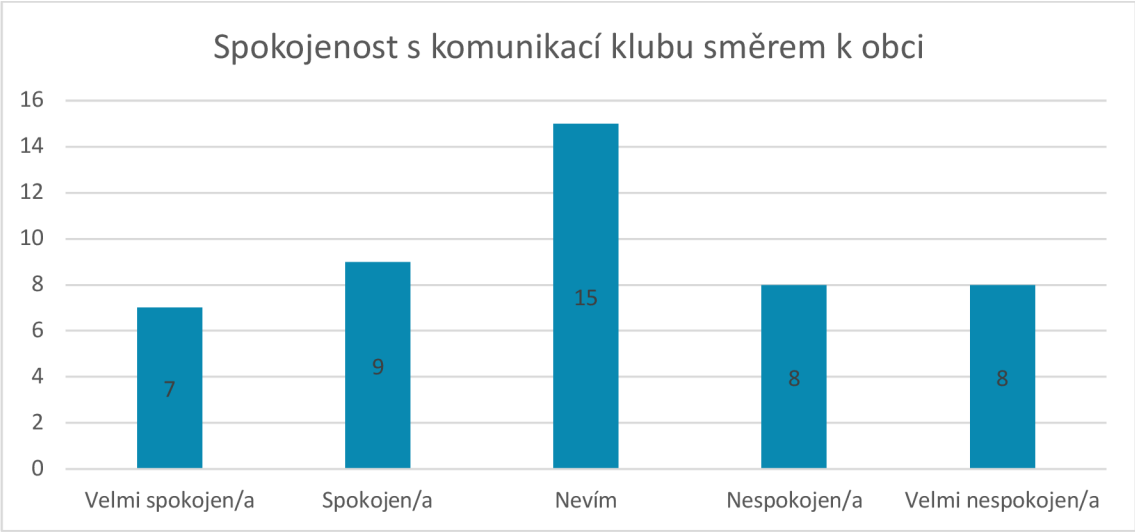


Obrázek 22. Celková spokojenost s 2. částí ankety



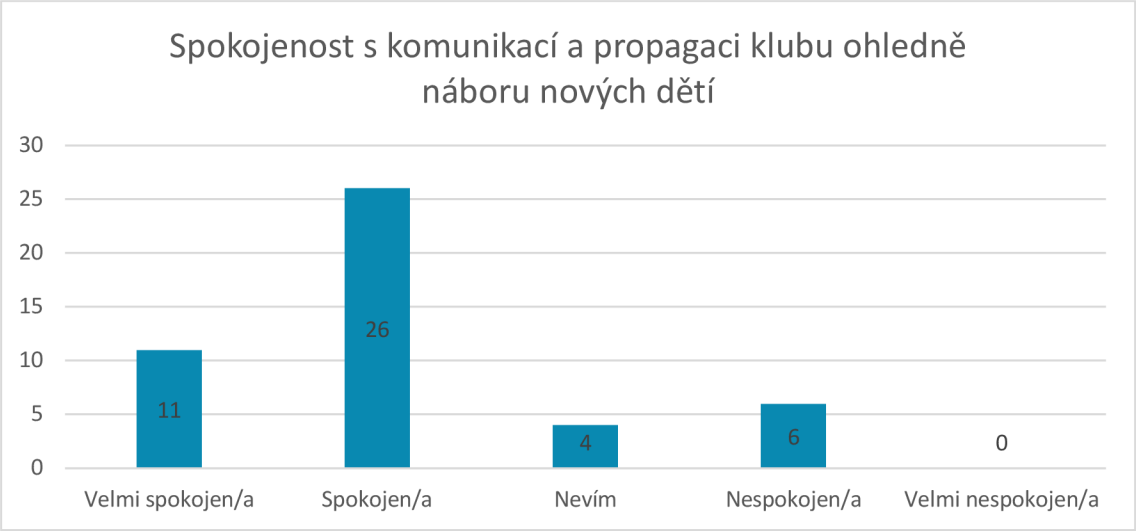
Obrázek 23. Vyhodnocení 12. otázky

Většina respondentů je s komunikací klubu směrem k jeho členům spokojena. Jako důvod velké nespokojenosti komunikace klubu směrem k jeho členům, byl v jedno anketním listu uveden "*komunikace předchozích valných hromad".*



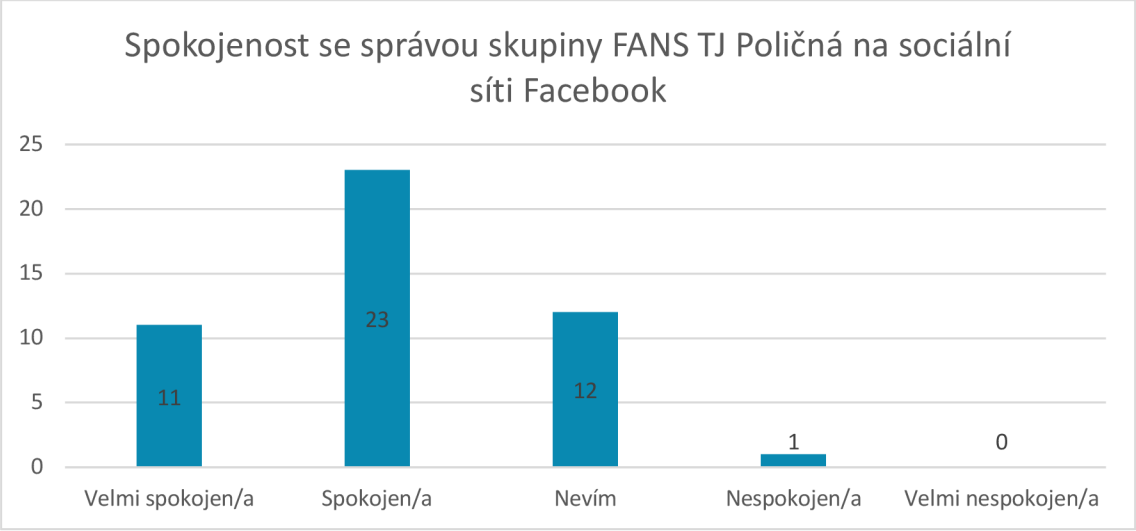
Obrázek 24. Vyhodnocení 13. otázky

Mnoho respondentů uvedlo, že do komunikace klubu a obce nevidí, a to je důvod zvýšeného počtu odpovědí nevím. V anketních listech se našlo spoustu komentářů, aby se komunikace s obcí zlepšila, není vidět žádný posun ve vybavenosti areálu a není cítit podpora a spolupráce obce na rozvoji fotbalu, takže klub očividně nekomunikuje, nebo komunikuje málo.



Obrázek 25. Vyhodnocení 14. otázky

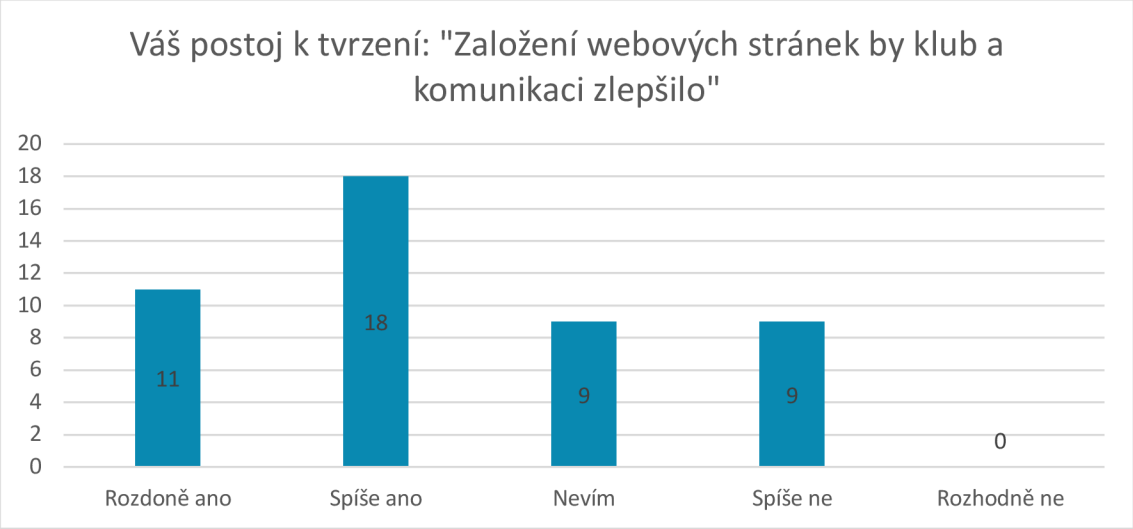
K této otázce nebyly evidovány žádné poznámky a odpovědi a členové jsou s náborovou komunikací klubu momentálně spokojeni.



Obrázek 26. Vyhodnocení 15. otázky

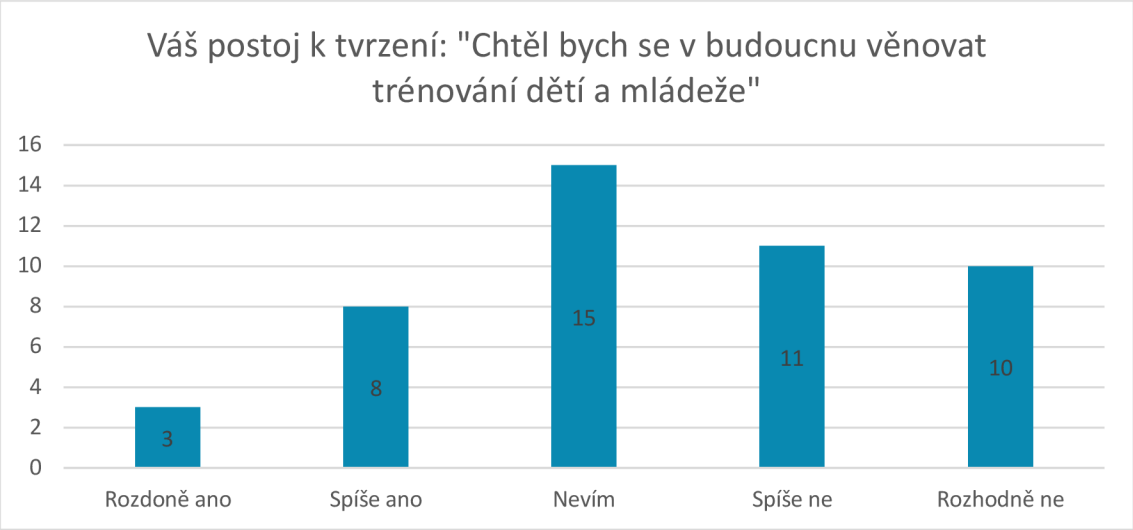
Velká četnost odpovědí nevím byla z důvodu neaktivity některých členů na sociální síti. K této otázce jinak nebyly evidovány žádné poznámky a odpovědi a členové jsou se správou stránek na sociální síti spokojeni.

5.2.3 Výsledky části III.



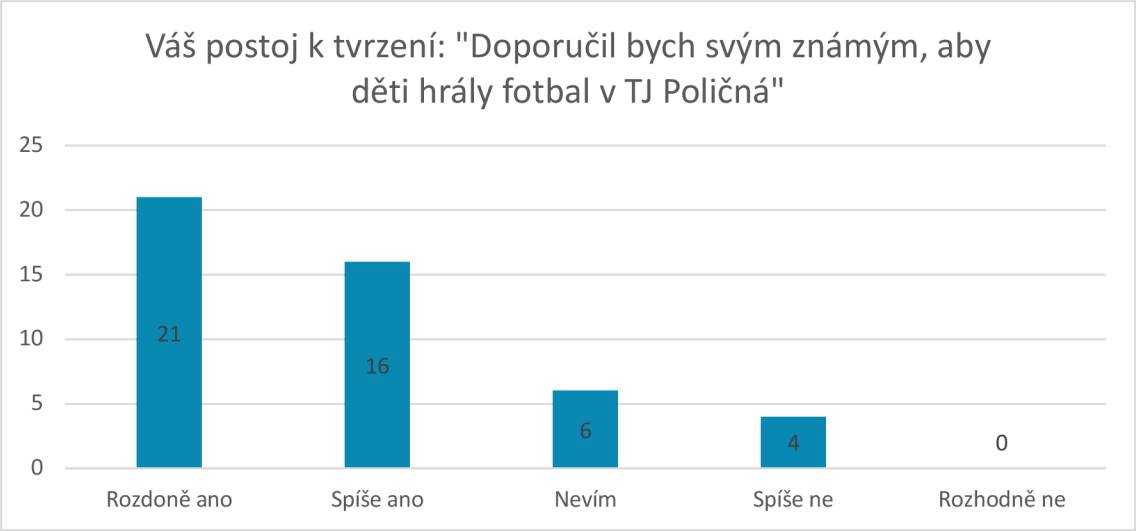
Obrázek 27. Vyhodnocení 16. otázky

Velká část respondentů si myslí, že by založení webových stránek mohlo zlepšit komunikaci klubu.



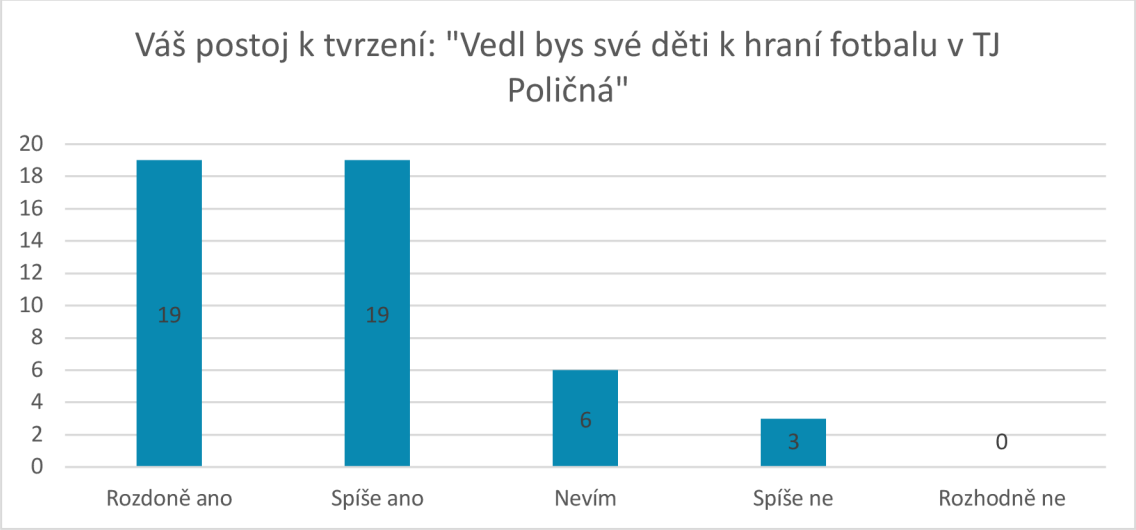
Obrázek 28. Vyhodnocení 17. otázky

Z obrázku je patrné, že při hledání trenérů má klub možnost využít i řady členů a pokusit se je přesvědčit k této práci. Většina z nich se v budoucnu trénování dětí věnovat nechce.



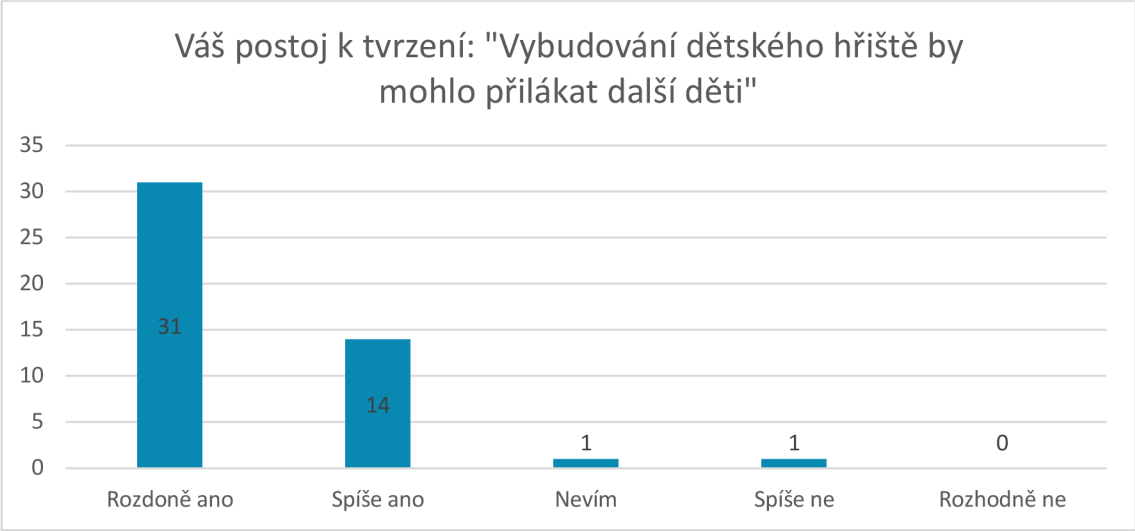
Obrázek 29. Vyhodnocení 18. otázky

Na základě odpovědí respondentů by respondenti svým známým doporučili hrát fotbal v klubu TJ Poličná. Bylo uvedeno pár poznámek, které se týkaly nutnosti trenérů, jejich organizační činnosti a celkově dobré organizaci, jako jedna z podmínek pro doporučení.



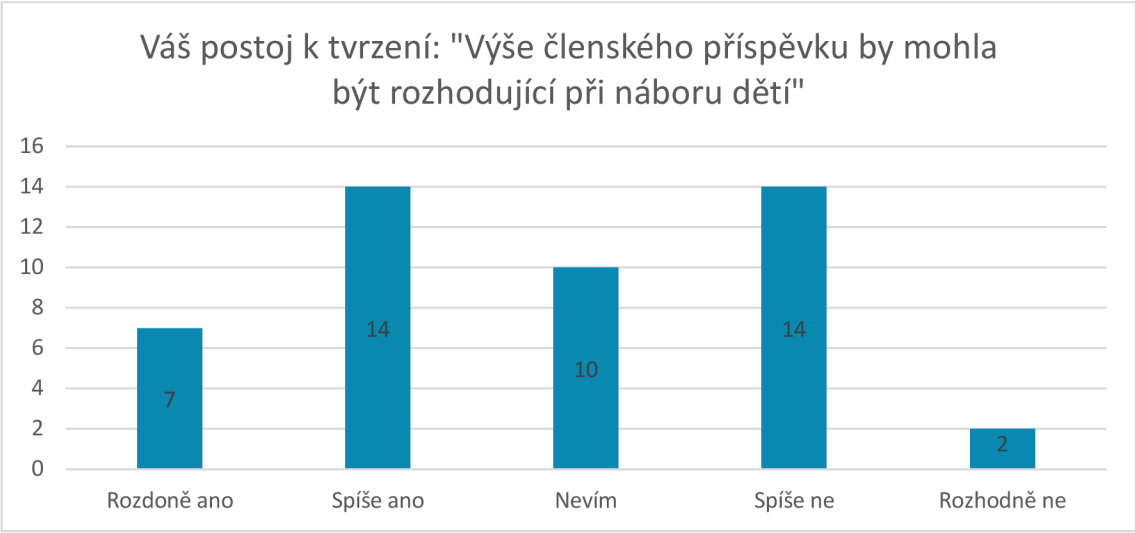
Obrázek 30. Vyhodnocení 19. otázky

Na tuto otázku bylo znovu odpovídáno kladně, nicméně bylo nalezeno několik poznámek, které se znovu týkaly trenéru a jejich důležitosti, aby členové, jakožto rodiče děti k fotbalu vedly a aby sportovní, nebo fotbalový trénink byl dobře organizován.



Obrázek 31. Vyhodnocení 20. Otázky

Téměř všichni respondenti hodnotili nápad s vybudováním dětského hřiště velmi pozitivně.



Obrázek 32. Vyhodnocení 21. Otázky

K této otázce nebyly na konci ankety přidány žádné komentáře a respondenti nejsou v odpovědi na otázku jednotní. Převažuje názor, že by výše příspěvků vliv mít mohla.

5.3 Rozhovor

Rozhovor byl veden s místostarostou obce Poličná Bronislavem Šedým. Otázky byly panu Šedému položeny formou individuálního rozhovoru, který se konal dne 13.11.2022. Bylo položeno celkem 9 otázek, které se týkají vztahu obce k fotbalovému klubu TJ Poličná a možností

jeho rozvoje z pohledu mládeže, respektive členské základny. Níže předkládám položené otázky, na které respondent odpovídal.

1. Jak na obci klub vnímáte a jak je z vašeho pohledu fotbalový klub obci prospěšný?

Fotbal, respektive fotbalové zápasy pro nás jsou kulturním vyžitím obyvatel, kterých chodí nemalý počet, sám tato utkání navštěvuji. Z pohledu domácích zápasů se jedná o pravidelné akce v obci, načež žádnou jinou akci obyvatelé nenavštěvují pravidelně v takovém počtu, vlastně ani taková v obci není. Je to pro ně způsob relaxace a setkávání, kulturní a společenská událost na které řeší nejrůznější problémy i radosti. Fotbalový klub je nám také prospěšný při spolupráci během pořádání kulturních akcí v areálu, do jejichž organizací se jeho členové pravidelně zapojují. Je to například Tarahunský pohár, letní filmové promítání, a tak dále.

2. Jak probíhala komunikace klubu s obcí doposud, a jakým způsobem si na obci představujete, že by měla fungovat?

O žádné hlubší spolupráci by se mluvit nedalo. Jen v případě již zmíněných kulturních akcí, kdy bylo potřeba cokoliv zorganizovat, nebo naopak když se žádalo obec o dotaci, takže se to opíralo jen o nejnutnější požadavky, jinak to bylo z obou stran chladné. Nikde se na obci nekomunikoval žádný plán klubu, nebo jak si například děti a dospělí stojí. Na obci se například ani nevědělo, jakou soutěž mužské družstvo hraje. Pokud by byla projevena větší aktivita ze strany klubu, obec by se významnější spolupráci z pohledu například větší podpory mládeže nejspíš nebránila.

3. Jaký je vztah obce k jednotlivým sportovním subjektům? Patří fotbal mezi preferované sportovní aktivity?

Mnoho sportovních subjektů v obci není. A už vůbec zde nejsou subjekty, které pravidelně soutěží. Všechny kromě fotbalu jsou na úrovni koníčků, proto se nedá mluvit a preferování, nebo nepreferování fotbalu. My, pokud uvidíme, že je ve fotbale dál snaha o rozvoj mládeže, fotbal samozřejmě podpoříme. Zkuste příští rok uspořádat i nějaké dny pro děti a my je s radostí podpoříme.

4. Našim hlavním cílem je rozšiřovat členskou základnu a vést děti a mládež zejména k pohybu ale také k hraní fotbalu. Co to pro obec znamená, jak to vnímá?

Rozvoj sportu by měl fungovat na celonárodní úrovni, převládá doba počítačů a pohyb je pro děti prospěšný. Sportování dětí je pro nás mnohem lepší než sezení u počítačů. Vše se podle nás odvíjí od členské základny, je pro nás rozdíl, zda s nadsázkou řečeno sportuje na hřišti deset dospělých chlapů, nebo 30 dětí. Čím bude víc dětí, tím ta podpora od nás bude vyšší. Musíme,

musíte zvýšit jejich zájem, bylo by super, aby měli správné vedení a zapojili se i ty méně talentované děti. Jen pro zajímavost loňský a letošní rok, shodou okolností minulý týden jsme měli vítání občánků a na každém z nich bylo uvítáno 11 dětí, takže dohromady 22. Tím se dostáváme i k tématu rozšíření naší základní školy kvůli nedostatečné kapacitě, ale to je na delší vyprávění, nicméně i zde je potenciál navázat spojení škola-klub, klub-škola. Celkově si myslíme, že ten potenciál v naší obci, aby děti organizovaně sportovaly, existuje.

5. Jaké jsou v následujícím funkčním období možnosti financování sportu v obci?

Momentálně nemáme navržen rozpočet obce, chtěli bychom ale, aby ta podpora byla například příští rok minimálně stejná, ne-li vyšší, než tento rok. Určitou snahu o obnovu mládežnických družstev totiž vidíme. Z pohledu financí se počítá s tím, aby se areál neustále rozvíjel a nezanikly stávající prvky. Vyšší nákladné investice kolem areálu se momentálně neplánují, čeká se, až bude hotová protipovodňová hráz v následujících letech. Pozemky kolem hřiště jsou obecní, firma Argotech to má v nájmu i zde je potenciál něco vybudovat.

6. Aby to děti bavilo, tak se s tím pojí i kvalitní tréninkový proces a k tomu potřebujete trenéry, kteří věnují přípravě na trénink a samotnému tréninku nemalou část svého volného času. Bylo by v silách obce poskytnout finance/dotaci na odměny pro trenéry?

Možnost grantu tam rozhodně je, musí to projít přes radu obce. Pokud by se sehnali obětaví a kvalifikovaní trenéři, nebo minimálně nadšenci, kteří tomu obětují čas, mají chuť a budou se tomu pravidelně věnovat, tak jsme tomu velmi otevření, dát vedle dotace na provoz klubu také speciální grant přímo na odměny pro trenéry.

7. Jaké konkrétní příležitosti a možnosti vidíte v rozšiřování areálu pro nabídku širšího využití volné času veřejnosti a zejména volného času dětí?

100% dětské hřiště, které nám myslím moc chybí. Mimo fotbalové vyžití fotbalovému areálu trochu chybí, a to by mohl být první krok. Dále přemýšlíme i o rekonstrukci půdního prostoru hlavní budovy na fotbalovém hřišti, ze kterého je teď jen úschovna pro zbytečné věci. Máme vizi to předělat na jakousi „klubovnu obce“, kde budou další různorodé prvky, třeba ping pong, deskové hry, šipky, nebo malá posilovna a zasedačka. Pohráváme si i s myšlenkou v určitém letním období mít otevřenou hospodu u Šakala, tak aby nebyla otevřena jen v den zápasu. Dále je možnost využití pozemků vedle budovy pro muzikanty a případně zařídit nějaké hřiště na volejbal a nohejbal. Čím více lidí do areálu přilákáme, tím větší potenciál by mohl být i pro fotbal, že se objeví někdo, kdo by mohl chtít začít hrát fotbal. Libí se nám, že tréninkové hřiště je volně přístupné a že se nalezla domluva s hasiči a bylo jim umožněno si postavit vlastní závodní dráhu.

8. Jak byste si dokázali představit, že klub bude fungovat v krátkodobém horizontu dvou, až tří let, střednědobém horizontu 4 až 6 let a dlouhodobém horizontu, více než šesti let?

Tohle je těžká otázka, a tak podrobně jsem nad tím zatím já, nebo někdo jiný z obce nikdy nepřemýšleli, ale pokud bych se měl pokusit dát něco dohromady, když říkáte, že pravidelně do klubu dochází zhruba 10 dětí, tak si dokážu představit, že soustavnou prací by třeba napřesrok těch dětí mohlo chodit pravidelně třeba 20. V rámci prvního roku pořádat ve spolupráci s obcí již zmíněné dny dětí, respektive nábory. Z hlediska střednědobého neustále rozšiřovat členskou základnu a mít už nějaké oficiálně registrované týmy. Z pohledu dlouhodobého bych řekl udržitelnost. Aby klub dál fungoval a nebyl závislý na příchodech nových hráčů z venčí. Aby to mělo návaznost na dospělé kategorie.

9. Myslíte si, že je potenciál, aby v Poličné bylo více mladých rodin s dětmi? Je například pro výstavbu nových rodinných domů uzpůsoben územní plán obce?

Rozhodně v obci máme lokality kde se uvažuje o výstavbě rodinných domů, které jsou zakomponovány v územním plánů a máme zde i soukromé investory. Vše je ale otázka „peněz“, respektive i rozpočtu obce. Dva soukromí developeři plánuji v lokalitě u Chřástalova a u Kotliny prodat pozemky k výstavbě celkem 46 rodinných domů. My pak máme v plánu připravit pozemky nad Hájenkou, to je zhruba 6 rodinných domů na celkových 6000 m^2 a pak pod lesem u Machalských, kde se dá hovořit o dalších 20 rodinných domech na 20000 m^2. Takže potenciál pro další rodiny tady rozhodně je. Můj odhad je, že by pozemky mohly jít do prodeje nejdříve za 6 let.

5.4 SWOT analýza spolku

Tabulka 6. SWOT analýza spolku TJ Poličná

Silné stránky	Slabé stránky
• Zázemí pro hráče v podobě šaten • Tréninkové pomůcky klubu • Dobrá dostupnost do areálu, dobře situovaný areál • Celková atmosféra v klubu • Možnost členů klubu zasáhnout do jeho chodu • Komunikace klubu směrem k členům • Náborové aktivity	• Slabá členská základna (mládež) • Absence většího množství trenérů • Celkový stav hracích a tréninkových ploch • Vybavení areálu pro různé aktivity • Individuální služby v areálu, občerstvení • Komunikace klubu směrem k obci • Absence webových stránek

• Sociální zařízení v areálu klubu • Správa skupiny FANS TJ Poličná na sociální síti • Finanční podpora obce • Silný zájem členů o dobrovolné činnosti týkající se chodu klubu • Členové jsou otevřeni doporučit klu svým známým a sami by děti vedli k fotbalu	• Velmi slabá komunikace se základní školou • Slabá komunikace s rodiči • Slabá vedlejší hospodářská činnost • Současně není stanovena koncepce rozvoje, nejsou stanovené cíle organizace
Příležitosti	**Hrozby**
• Dětské hřiště v areálu klubu a jiná hřiště pro různé sporty • Založení webových stránek • Pořádání dětských dnů spojených s fotbalovým náborem • Pořádání kulturních akcí • Podpora obce a pravidelné schůzky s vedením obce • Navázat vztahy se základní školou a školkou • Rozšířit nabídku občerstvení • Rekrutovat trenéry ze současných členů • Postavení obecní klubovny v prostorách půdy hlavní budovy • Navázání spolupráce s větším klubem • Uzpůsobený územní plán pro výstavbu dalších rodinných domů • Zapojení bývalých hráčů – patriotů	• Vyšší množství fotbalových klubů v okolí a jejich náborové aktivity dokonce i v obci Poličná • Konkurence jiných sportů, nově se rozvíjejících • Nemožnost dosáhnout na různé dotační tituly z důvodu absence mládežnických družstev • Rostoucí náklady na chod klubu • Nezájem dětí a rodičů o fotbal a sport obecně

6 NÁVRH KONCEPCE ROZVOJE MLÁDEŽE KLUBU TJ POLIČNÁ

Během tvorby vlastního návrhu koncepce rozvoje fotbalového klubu TJ Poličná byly využity data, které byly získány za pomocí situační analýzy klubu, dále pak byly využity výsledky anketního šetření mezi členy klubu TJ Poličná, byly využity poznatky z interview, vedené s místostarostou obce a data z vytvořené SWOT analýzy. V neposlední řadě pro vytvoření návrhu koncepce využívám vlastních zkušeností a poznatků díky možnosti detailního vhledu do zkoumané oblasti a pochopení zkoumaného fenoménu.

6.1 Stanovení cílů klubu

Tabulka 7. Cíle klubu TJ Poličná ve sportovní oblasti

SPORTOVNÍ OBLAST
Krátkodobé cíle (roční)
• Do konce roku 2023 zajistit počet pravidelně sportujících dětí v počtu 20 a více ročníků 2018 a starší • Do konce roku 2023 zajistit 4 trenéry • Aktivním oslovováním a aktivní distribucí náborových letáků, házení do schránek, komunikace v obci • Spolupráce se školou a školkou v Poličné, jednání s ředitelkou, co by šlo pro fotbal v Poličné udělat, propagace ve škole, možnost hrát v tělocviku víc fotbalu, uspořádat pro školku, nebo školu ukázkový „trénink“, nebo sportovní den zaměřený z části na fotbal • Využít měsíc náborů FAČR a jejich propagaci a podporu • Pravidelné schůzky trenérů a vtáhnutí rodičů do děje • Využít členy klubu jako potenciální trenéry
Střednědobé cíle (do 3 let)
• Cílem střednědobého plánu je vytvoření struktury kategorie předpřípravky a mladší přípravky do konce roku 2025 • Celkový počet 7 trenérů, celkový min. počet dětí 40 • U7 a mladší (školička) 3 trenéři, min. 20 dětí • U8 (ml. přípravka) 4+1 2 trenéři, min. 10 dětí • U9 (ml. přípravka) 4+1 2 trenéři, min. 10 dětí

Dlouhodobé cíle (3 a více let)
• Cílem dlouhodobého plánu je vytvoření struktury kategorie předpřípravky, mladší přípravky a starší přípravky, do konce roku 2028. • Celkový počet 11 trenérů, celkový min. počet dětí 60 • U7 a mladší (školička) 3 trenéři, min. 20 dětí • U8 (ml. přípravka) 4+1 2 trenéři, min. 10 dětí • U9 (ml. přípravka) 4+1 2 trenéři, min. 10 dětí • U10 (st. přípravka) 5+1 2 trenéři, min. 10 dětí • U11 (st. přípravka) 5+1 2 trenéři, min. 10 dětí • Vytvoření kompletní tréninkové koncepce klubu TJ Poličná • Rekonstrukce hřiště

Tabulka 8. Cíle klubu TJ Poličná v ekonomické oblasti

EKONOMICKÁ OBLAST
Krátkodobé cíle (roční)
• Komunikace s obcí Poličná ohledně financí • Pokusit se navýšit dotační podporu na provoz klubu od obce Poličná • Získání grantu na ohodnocení trenérů mládeže • Snaha o snížení výdajů na provoz klubu a pokusit se alokovat prostředky do mládeže • Udržení současných sponzorů a informovat je o našich záměrech a představit plán • Využívání dotačních titulů z veřejných zdrojů
Střednědobé cíle (do 3 let)
• Zvýšení příjmů skrze vedlejší hospodářskou činnost (pořádání vlastních kulturních akcí a eventů) • Zajistit finanční prostředky pro potřeby vzdělávání trenérů (uhrazení licencí a jiných školení) • Finanční prostředky pro mládež na dresy, teplákové soupravy a další věci, které jsou pro ně navíc
Dlouhodobé cíle (3 a více let)
• Vyhledávání nových sponzorů klubu • Bezproblémová a soustavná finanční podpora obce s pravidelným navyšováním

• Kladné finanční hospodaření klubu • Pravidelné příjmy z pronájmů areálů • Otevření hospody na hřišti během letních měsíců

Tabulka 9. Cíle klubu TJ Poličná v sociální oblasti

SOCIÁLNÍ OBLAST
Krátkodobé cíle (roční)
• Pořádání pravidelných meetingů s rodiči, zlepšení komunikace • Organizace náborů v jarních, nebo letních měsících • Udržovat pozitivní atmosféru v klubu • Pozitivní vztahy s obcí Poličná a jejími obyvateli • Výstavba dětského hřiště • Pokračování členů v mimo fotbalových aktivitách, jako jsou sezónní brigády, zapojit i obyvatele obce, setkat se a výdělek alokovat do dětí a mládeže
Střednědobé cíle (do 3 let)
• Organizace plesů a jiných podobných akcí pro rodiče dětí, členů, obyvatel obce a sponzorů
Dlouhodobé cíle (3 a více let)
• Identita nejen dětí s klubem • Vytvoření etického kodexu • Merchendising nejen pro děti (šály, hrníčky, čepice) • Zapojení mládežnických hráčů do různých mimo fotbalových event • Upevňování vztahů se sponzory • Rekonstrukce a předělání půdních prostor na klubovnu

Tabulka 10. Cíle klubu TJ Poličná v marketingové oblasti

MARKETINGOVÁ OBLAST
Krátkodobé cíle (roční)
• Využití reklamních ploch a nástěnek v obci a v okolí • Využití zápasů dospělých k propagaci mládeže • Využívat facebookové stránky, přidávat videa a fotky z tréninků dětí • Přidávat pravidelné články o mládeži do obecních listů

• Informovat o fotbale dětí na obecních kulturních akcích
Střednědobé cíle (do 3 let)
• Účast mládežnických družstev na turnajích • Založení webových stránek
Dlouhodobé cíle (3 a více let)
• Dlouhodobě pečovat o komunikaci klubu směrem ven

6.2 Návrh koncepce rozvoje v několika konkrétních oblastech

Tabulka 11. Návrh řešení sportovní oblasti

Sportovní oblast	
Specifikace problému č. 1:	**Nedostatečný počet dětí a mládeže**
Cíl:	• Přísun nových dětí do klubu
Způsob řešení problému a realizace:	• Uspořádat náborové dny, které nebudou jen o fotbale, ale bude tam silně, ale zároveň nenápadně zakomponován • Zajištění kompletního programu pro uspořádání (skákací hrady, koňské projížďky, hasičská cisterna, nefotbalové soutěže a hry, fotbalové soutěže a hry) • Zajistit 10 dobrovolníků a rozdělit úkoly • Náborové letáky, aktivní oslovování a distribuce do schránek rodinných domů • Oslovit současné členy a jejich okolí a známé • Viz. soc. cíle a spolupráce se základní školou a školkou
Finanční náklady:	• 20 000 Kč/rok, 120 000 Kč celkem
Zdroje financování:	• Finanční prostředky klubu • Spoluúčast obce

Délka trvání:	• 2023 - 2028
Specifikace problému č. 2:	**Nedostatečný počet trenérů**
Cíl:	• 4 trenéři mládeže
Způsob řešení problému a realizace:	• Vytvořit systém oceňování pro trenéry • Zajistit finanční grant na obci pro finanční ohodnocení trenérů
Finanční náklady:	• 60 000 Kč
Zdroje financování:	• Speciální grant obce • Vlastní finanční zdroje
Délka trvání:	• Konec 2023

Tabulka 12. Návrh řešení ekonomické oblasti

Ekonomická oblast	
Specifikace problému č.1:	**Slabá vedlejší hospodářská činnost**
Cíl:	• Navýšit vlastní zdroj finančních prostředků z vedlejší hospodářské činnosti na 150 000 Kč/rok
Způsob řešení problému a realizace:	• Uspořádání zimního plesu, který má přesah i do dalších řešených oblastí • Uspořádání letního hudebního koncertu • Uspořádání promítání letního filmu • Uspořádat dva dětské dny, jehož součástí bude i bufet a bohaté občerstvení
Finanční náklady:	• Vstupní náklady dohromady zhruba 50 000 Kč
Zdroje financování:	• Vlastní finanční prostředky klubu • Spoluúčast obce Poličná

Délka trvání:	• Konec 2023

Tabulka 14. Návrh řešení sociální oblasti

Sociální oblast	
Specifikace problému č. 1:	**Absence dětského hřiště**
Cíl:	• Vybudování dětského hřiště
Způsob řešení problému a realizace:	• Ve spolupráci s obcí navrhnout plochu v areálu, která by mohla být využita k výstavbě dětského hřiště 10x10m, s oplocením a alespoň pěti různými prvky
Finanční náklady:	• 150 000 Kč
Zdroje financování:	• Obec Poličná
Délka trvání:	• Konec 2023
Specifikace problému č. 2:	**Omezená nabídka občerstvení v bufetu**
Cíl:	• Rozšířit nabídku občerstvení
Způsob řešení problému a realizace:	• Zakoupit různé typy vybavení pro rozšíření nabídky teplých pokrmů (toastovač, elektrickou fritézu, elektrický gril).
Finanční náklady:	• 25 000 Kč
Zdroje financování:	• Vlastní finanční prostředky klubu
Délka trvání:	• Konec 2023
Specifikace problému č. 3:	**Špatná komunikace s obcí a základní školou**
Cíl:	• Nastavit dobře fungující komunikační kanál mezi klubem, obcí a školou

Způsob řešení problému a realizace:	• Účastnit se veřejného jednání zastupitelstva • Stanovit pravidelné schůzky na obci a pravidelně předávat zprávy o činnosti klubu • Stanovit spolupráci se školou a školkou formou akce trenéři na školách. Navštěvovat hodiny tělesné výchovy, navštěvovat vycházky dětí a do obou zakomponovat fotbal • Návštěva trenérů na třídních schůzkách • Během jara 2023 uspořádat pro školu sportovní den
Finanční náklady:	• 5000 Kč
Zdroje financování:	• Vlastní finanční prostředky klubu
Délka trvání:	• 2023 - 2028

Tabulka 15. Návrh řešení marketingové oblasti

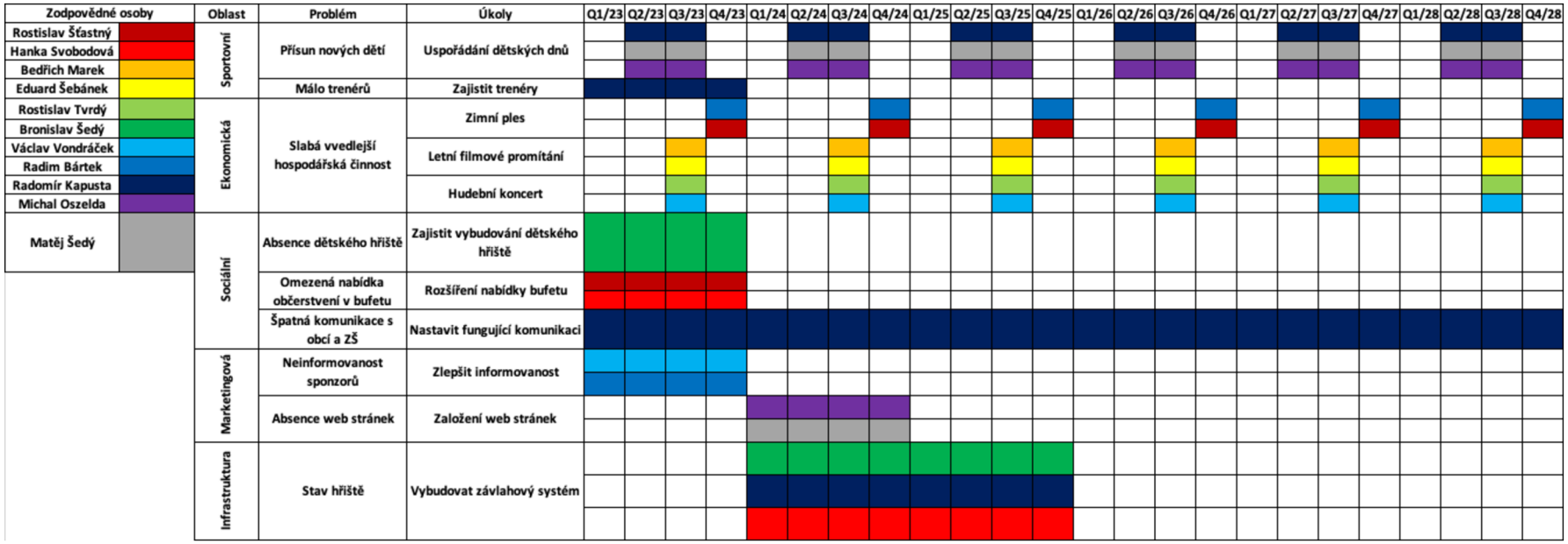
Marketingová oblast	
Specifikace problému č. 1:	**Neinformovanost současných sponzorů**
Cíl:	• Zlepšit informovanost současných sponzorů a jejich vtáhnutí do děje
Způsob řešení problému a realizace:	• Vytvořit pravidelný emailový newsletter (nejen) pro současné sponzory o aktuálním dění v klubu • Informovat o plánech v oblasti mládeže
Finanční náklady:	• 1000 Kč
Zdroje financování:	• Vlastní finanční prostředky klubu
Délka trvání:	• Konec 2023
Specifikace problému č. 2:	**Absence webových stránek**
Cíl:	• Založení webových stránek

Způsob řešení problému a realizace:	• Stále je mnoho, kteří sociální sítě nepoužívají a webové stránky jsou pro ně daleko pohodlnější • Vytvořit propojený ekosystém, kde příspěvky ze sociálních sítích budou připnuty na webu a vice versa.
Finanční náklady:	• 30 000 Kč
Zdroje financování:	• Vlastní finanční prostředky klubu
Délka trvání:	• Konec 2024

Tabulka 16. Návrh řešení v oblasti infrastruktury

Oblast infrastruktury	
Specifikace problému č. 1:	**Nevyhovující stav terénu hlavního hřiště**
Cíl:	• Vybudovat závlahový systém
Způsob řešení problému a realizace:	• Vytvořit poptávku u stavební firmy závlahových systému, vyžádat si projekt a přesné nacenění • Rozšířit členskou základnu pro zvýšení atraktivity pro obec Poličná, jakožto investora
Finanční náklady:	• 400 000 Kč
Zdroje financování:	• Obec Poličná • Vlastní finanční prostředky klubu
Délka trvání:	• Konec 2025

6.3 Časový harmonogram řešení jednotlivých oblastí a úkolů



Obrázek 33. Harmonogram vybraných návrhů v oblasti rozvoje pomocí Ganttova diagramu

7 DISKUSE

Výstupem této diplomové práce je návrh koncepce rozvoje fotbalového klubu TJ Poličná. Klub TJ Poličná se řadí s více než osmdesátiletou historií mezi tradiční kluby okresu Vsetín. Jeho mužské družstvo v současné době soutěží v krajské fotbalové soutěži Zlínského krajského fotbalového svazu. Mládežnické družstvo fotbalové školičky a přípravky momentálně oficiálně nesoutěží, ale započala obrovská snaha tento fakt zvrátit. 2. října 2022 se konala valná hromada, na které byli zvoleni noví a zároveň mladí členové výkonného výboru a jeho počet se rozšířil na 11 členů. Rozhodnutí to bylo promyšlené a několik měsíců připravované, zejména u těch členů, kteří s vedením klubu nemají praktické zkušenosti, nebo teoretické know-how. Jakmile soustavnou prací dojde k nabytí jistoty, zkušeností a praxe, dojde k zúžení výkonného výboru na velmi dostačující počet devíti členů.

Fotbalový klub má v obci nezastupitelnou roli v oblasti společenského života. V nedávné historii tomu bývalo ve většině obcí tak, že sobotní dny byly věnovány práci v okolí domu, v neděli se šlo ráno do kostela a odpoledne na fotbal. Ačkoliv takto přesná tradice se již nezachovala, stále jsou cítit její pozůstatky ve smyslu sdružování a potkávání se jednotlivých obyvatel na domácích zápasech a v obci Poličná žádná taková pravidelná společenská událost není. Obec Poličná si tohoto faktu velmi váží a oceňuje součinnost klubu a jejich členů při jakékoliv kulturní akci, která se v areálu pořádá a taky vnímá velmi pozitivně snahu klubu o nábor dětí a mládeže a práci s nimi.

Zkoumanou problematiku koncepčního rozvoje nejen fotbalového klubu TJ Poličná, ale i ostatních sportovních organizací považuji za aktuální téma. Mnohdy můžeme vidět, že i větší sportovní organizace tuto problematiku nezvládají, a tak jí musí, pokud vůbec, řešit, aby našly svou identitu a správnou cestu. V tomto případě se jedná o sportovní organizaci na bázi dobrovolnické činnosti, ale i taková organizace by měla mít jasný směr rozvoje. Činnost spolku hýbe nejen životem celé společnosti, ale zejména životem na obci, pro jejíž obyvatele to znamená možnost se pravidelně setkávat a pro děti a mládež upevňovat své zdraví a pravidelnou organizovanou činností v prostředí kolektivního sportu se socializovat, budovat disciplínu a vztahy a získávat tak správné návyky do každodenního života.

Tato koncepce by měla být základem, který bude v čase dál rozvíjen, se kterým se bude dál pracovat a bude udávat směr klubu.

Pro potřeby podpory k vypracování koncepce rozvoje byl uskutečněn rozhovor s místostarostou obce, který má momentálně ve své dikci sport v obci. V tomto rozhovoru místostarosta vyzdvihl fungování klubu a jeho pomoc během pořádání obecních společenských událostí. Současný místostarosta byl ještě předchozí funkční období pouze členem

zastupitelstva, ale protože se o fotbal velmi zajímá a stal se i členem výkonného výboru klubu, byl schopen velmi dobře popsat, jak fungovala komunikace mezi klubem a obcí v minulosti, co se týče zpráv klubu o činnosti, nebo aktivity klubu, která by směřovala k jeho rozvoji za spoluúčasti obce. Tato komunikace zkrátka nefungovala a byl vytyčen úkol, aby se výrazně zlepšila. I současný starosta, nebo členové zastupitelstva fotbal nevnímají jako zátěž rozpočtu obce a občas fotbal sami navštěvovali a navštěvují, bohužel jim ale nebyly nabídnuty základní informace i činnosti klubu, a tak své úsilí směřovali do jiné problematiky chodu obce. Nejen místostarosta chápe a považuje sportování dětí za extrémně důležité a v tomhle vidí velkou příležitost obce, jak se s touto problematikou snažit vypořádat. Rozumí tomu, že trenér u sportování dětí hraje velkou roli, na svých bedrech má velkou zodpovědnost a je to ten, který dokáže ovlivnit, zda dítě u sportu zůstane, nebo kdo z něj vyroste. Proto jsme diskutovali na téma speciálního grantu pro trenéry mládeže, kteří by měli v každé sportovní organizaci být těmi nejdůležitějšími. Proto se k tomuto staví kladně. Je toho názoru, že pokud se bude jednat o grant na odměny pro trenéry mládeže, a ne trenéry dospělých, rada obce se k tomu postaví velmi pozitivně. Byly rovněž probírány možné investice do areálu. Shoda byla na dětském hřišti, dále shoda na samotném potenciálu, který areál nabízí a kde by se dala vybudovat třeba obecní klubovna, multifunkční hřiště pro volejbal, nohejbal, zkrátka přilákat co nejvíce lidí. Větší investice se pojí s velikostí členské základny, zejména mládeže, tj. počtu dětí a družstev. Okrajově byla rozebírána možnost závlahového systému fotbalového hřiště. V momentě, kdy by obec uznala, že to má pro koho budovat, tím myšleno že sportuje dostatek dětí, je možné vše. Nakonec byl zmíněn územní plán, který počítá s výstavbou rodinných domů a tím i přílivem nových rodin do obce.

Dalším empirickým šetřením bylo anketní šetření, které bylo distribuováno zejména v tištěné podobě, ale pro snahu o co největší účast v průzkumu, i v online formě. Anketa obsahovala celkem 21 otázek, jejíž vyhodnocení proběhlo prostřednictvím tabulek a grafů v Microsoft Excel. Dotazník byl rozdělen na 3 části, a to z důvodu rozdělení a uspořádání do oblastí, aby se respondent nad danou problematikou více zamyslel a měl ucelenější přehled. Některé výsledky nebyly úplně jednoznačné, ale mohu konstatovat, že respondenti jsou spokojeni se zázemím pro hráče v podobě šaten, tréninkovými pomůckami, s dostupností areálu, se sociálním zařízením, atmosférou uvnitř klubu, nebo komunikací směrem k členům. Z výsledku je patrné, že klub dokáže samotným hráčům, ať už to jsou dospělí, nebo děti nabídnout velmi dobrý komfort pro převlékání, nebo osobní hygienu.

Ve III. části anketního šetření byl autor opravdu překvapen, kolik členů by potenciálně uvažovalo o trénování dětí a mládeže. Osobní předpoklad bylo číslo, které bylo daleko nižší, než

dohromady jedenáct členů, kteří odpověděli rozhodně ano, nebo spíše ano. Z toho důvodu by hledání nových trenérů nemuselo být tak obtížný úkol, jako zažívají jiné oddíly v okolí.

Na závěr byla na základě všech zjištění zpracována SWOT analýza, která také slouží jako podklad při sestavování koncepce rozvoje v návrhové části diplomové práce.

V návrhu sportovní oblasti řeší samotnou problematiku nedostatečného počtu sportujících dětí v klubu. Pokud chce klub v budoucnu získávat finanční prostředky za pomocí dotací a grantů, musí rozšířit počet dětí a mládeže. Důvodem je i samotné ohrožení existence klubu v horizontu deseti let, pokud se na tuto problematiku nezaměří. Klub si je vědom, že v horizontu deseti let reálně hrozí zánik mužského fotbalu, protože není mladší generace, která by mužstvo doplnila. S tímto je ale klub smířen, že se stát může. Chce ale začít co nejdříve pracovat s dětmi, aby tato doba bez dospělého mužstva, netrvala tak dlouho, než dorostou další děti, v to dobu mladiství dospělí, kteří budou rádi hrát fotbal na výkonnostní úrovni v mužské kategorii. Byly vytyčeny konkrétní měřitelné cíle klubu v počtu sportujících dětí a vytvořena opatření k naplnění a řešení tohoto problému. Dalším řešeným problémem ve sportovní oblasti byl nízký počet trenérů. Z výsledků vyplynulo řešení oslovit členy klubu s nabídkou možnosti trénovat děti a uspokojivě je ohodnotit na základě dotačního grantu obce na odměny pro trenéry.

Nedostačující vedlejší hospodářkou činnost řeší ekonomická oblast návrhu. Klub negeneruje žádný podstatný zisk z vedlejší hospodářské činnosti, která by pomohla nejen chodu klubu, ale hlavně by klub byl schopen investovat vydělané prostředky do dětí a mládeže a přilákat tak nové členy. Konkrétními návrhy jsou zejména realizace různých eventů, na které v klubu personální kapacity jsou, spíše ale chybí zájem, zápal, myšlenka, vize.

Další opatření a návrhy se týkají sociální oblasti, ve které se objevuje zejména nedostatečná a nevyhovující komunikace klubu, která, pokud by byla dobře nastavena a fungovala by, tak by mohla pomoci rozšířit členskou základnu. Důležitá je pravidelná komunikace s obcí a se školou a pokusit se na škole vytvořit a implementovat několik menších projektů pro vytvoření emoční vazby k fotbalu a sportu obecně. Tento návrh má ale i přímou souvislost s trenéry. Zájem o fotbal by mohlo podpořit vybudování dětského hřiště. V posledních letech se objevovaly hlasy, že matky s dětmi nemají na hřišti žádné vyžití, během utkání dospělých, tj. svých manželů, bratrů, strýců, nebo jen známých, tak raději na fotbal nechodí. Tohle se jeví jako další způsob, jak do areálu přilákat co nejvíce dětí a tím je oslovit k hraní fotbalu.

Z pohledu marketingu je důležitým bodem komunikace změny přístupu klubu k současnému stavu a našich budoucích plánů stávajícím sponzorům. Většina respondentů si myslí, že založení webových stránek mohlo vylepšit způsob a komunikaci klubu. Informace by se dokázaly dostat i k lidem, kteří nejsou aktivní na sociálních sítích.

Z finančního pohledu jsou téměř všechny konkrétní návrhy v koncepci rozvoje dle mého názoru realizovatelné, protože se nejedná o nikterak nákladné úkoly a cíle. Jako nejméně proveditelný návrh se v současné době jeví instalace závlahového systému, kde by byla potřeba velká finanční participace obce, jelikož se jeví nepravděpodobné, že by klub vygeneroval potřebné finanční prostředky potřebné k realizaci, navíc, když je prioritou generované finanční zisky reinvestovat do oblasti mládeže.

7.1 Diskuse k výzkumné otázce č. 1

Fotbal je stále nejpopulárnější sport na této planetě a v obci Poličná tomu není jinak. Místostarosta se staví ke sportování dětí obecně pozitivně a po komunálních volbách, po kterých přišla na obci generační obměna předpokládá, že tento názor bude mezi zastupiteli ještě umocněn. Fotbal v obci nečelí žádné konkurenci, a tak je postoj kladný. Faktem zůstává, že není znám názor každého jednoho zastupitele, nicméně názor místostarosty by měl korelovat s názory většiny lidí v zastupitelstvu.

7.2 Diskuse k výzkumné otázce č. 2

Dle mého názoru je síla zájmu dětí a rodičů o daný sport takový, jaká je síla dané organizace, co si může, nebo nemůže dovolit, nebo v jakém je stavu. Z výsledků je zřejmé, že pokud by mělo jejich dítě sportovat, měl by mít trénink řád a být dobře zorganizován. Na tohle se nezapomnělo, a proto bude snaha zisku grantu pro odměny trenérů, aby jich byl dostatečný počet v určité kvalitě. Další bariérou se může jevit absence různorodých prvků v areálu, aby děti měly v areálu pestřejší vyžití. V tomto bude snaha s obcí vybudovat dětské hřiště, které může být klidně využito, jako místo i nejen pro fotbalový trénink, kdy je například snaha v úvodní části aktivovat svalstvo a střed těla. Jedna z bariér může být dle zjištění i výše členského příspěvku. Proto je žádoucí, aby děti, respektive rodiče minimálně v prvním roce žádný příspěvek neplatili a finance se tak zajistily z vedlejší hospodářské činnosti, kde musí být vyvinuta daleko větší aktivita.

7.3 Diskuse k výzkumné otázce č. 3

Respondenti vyjádřili obavy o stav hracích a tréninkových ploch klubu TJ Poličná. Jsou toho názoru, že hřiště je ve špatném stavu a tento stav se taky občas promítne do chuti trénovat. Tento stav může být způsoben absencí závlahového systému, kdy se většinu roku spoléhá na pravidelné dešťové srážky, nebo občasnou snahu rozmístit manuální závlahový systém, což je

ale časově náročné. V současné době obec neplánuje žádnou investici do hrací plochy. Existuje šance, že v případě příznivě se vyvíjejícího stavu mládežnické základny by obec byla schopna participovat spolu s klubem na tomto projektu. V tomto případě by bylo nutné zlepšit i stav vedlejší hospodářské činnosti klubu.

7.4 Limity práce

Jako jeden z limitů práce vnímám samotnou anketu. Respondent mohl buď použít nepravdivé odpovědi, nebo také mohl anketu odbýt a žádosti o slovní odpověď se mohl vyhnout.

Za další limit považuji počet nasbíraných odpovědí. Několik anketních listů se po předání k vyplnění nevrátilo zpět, v několika případech žádost o vyplnění ankety byla odmítnuta, nebo členové na žádost nereagovali. K dalším členům bylo takřka nemožné anketu vůbec dostat, jelikož o nich nejsou vedeny žádné informace a nebylo možné navázat kontakt. Již po valné hromadě bylo v plánu udělat revizi členů, jelikož účast byla obdobná, nicméně jsou stále vedeni v systému členů.

Třetím limitem dle mého názoru mohly být ony pozitivní vztahy v klubu. Téměř většina členů mne zná osobně a osobní sympatie mohly způsobit, že respondent mohl anketu hodnotit pozitivněji, než kdyby mezi námi žádný vztah, nebo osobní sympatie neexistovaly.

8 ZÁVĚRY

Cílem diplomové práce byl vytvořit návrh koncepce rozvoje fotbalového klubu TJ Poličná spolek, který by vedl k rozšíření členské základny v oblasti mládeže.

V první části práce autor shrnuje základní teze a východiska pro úspěšné řízení sportovní organizace, konkrétně spolku, který je zaměřený na fotbalovou činnost. Těmito oblastmi jsou management, finanční a marketingové řízení, kritéria, strategie, plánování a také fungování fotbalu v České republice a ve Světě. Ve druhé části je provedena situační analýza klubu, anketní šetření spokojenosti členů klubu a rozhovor s místostarostou obce, zodpovědného za sport. Na základě těchto zjištění byla vypracovaná SWOT analýza.

Na základě všech těchto poznatků došlo k stanovení cílů klubu a byl vytvořen samotný návrh koncepce rozvoje klubu TJ Poličná ve sportovní oblasti – nábor dětí a trenérů, finanční oblasti – aktivní vedlejší hospodářská činnost, sociální – přilákání nových lidí do areálu a zlepšení komunikace, marketingové – informovat sponzory a vytvoření web stránek a infrastrukturní – vylepšení stavu hřiště. Zohledněny byly ty části oblastí, které patřily k těm nejhůře hodnoceným.

Pro ucelený přehled jednotlivých návrhů řešení byl vytvořen Ganttův diagram, ve kterém jsou jednotlivé oblasti znázorněny na časové ose a také určeny zodpovědné osoby, které se budou danou problematikou zabývat.

Protože neexistuje žádná odborná literatura, který by se zaměřovala přesně na tuto problematika, ale spoustu literatury, která je zaměřena na spolkovou činnost, nebo činnost obecně sportovní organizace, měla by sloužit i ostatním fotbalovým klubům, které by tuto práci využily jako metodiku pro vytvoření vlastní koncepci rozvoje.

Autor během tvorby diplomové práce čerpal z teoretických poznatků a praktických zkušeností, které nabyl v průběhu studia na Fakultě tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci.

9 SOUHRN

Diplomová práce si klade za hlavní cíl navrhnout koncepci rozvoje fotbalového klubu TJ Poličná se zaměřením na rozšíření členské základny, mládež.

V první části, tj. syntéze poznatků předkládá pojmy a informace, které se týkají chodu a řízení fotbalového klubu. Zdůrazňuje oblast managementu, finančního a marketingového řízení neziskové organizace, vymezuje kritéria pro organizační strukturu klubu, předkládá strategie a plánovací předpoklady v oblasti sportu a sportovního klubu. Rozsáhlým tématem je samotná tvorba strategického plánu v podmínkách sportovní organizace. Nakonec se zabývá koncepcí a strategií samotného fotbalu v České republice, a i ve světě. Všechny tyto poznatky sloužily jako podklad pro tvorbu koncepce rozvoje fotbalového klubu.

Ve druhé části práce byla provedena situační analýza fotbalového klubu. Bylo provedeno empirické šetření formou ankety mezi jeho členy a interpretovány výsledky. Také bylo provedeno interview s místostarostou obce, momentálně zodpovědného za sport.

Na základě těchto zjištění byla vytvořena samotná koncepce rozvoje fotbalového klubu TJ Poličná, vypracovaná SWOT analýza a stanoveny cíle klubu.

Koncepce rozvoje fotbalového klubu TJ Poličná je plánována na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé období v oblasti sportovní, finanční, sociální, marketingové a v oblasti infrastruktury.

Nakonec jsou jednotlivé oblasti znázorněny do časového harmonogramu za pomoci Ganttova diagramu.

10 SUMMARY

The main goal of the diploma thesis is to propose a development concept for the football club TJ Poličná with a focus on expanding the membership base, youth. In the first part, i.e. the synthesis of knowledge, he presents concepts and information related to the operation and management of a football club. It emphasizes the area of management, financial and marketing management of a non-profit organization, defines the criteria for the organizational structure of the club, presents strategies and planning assumptions in the field of sports and sports clubs. The very creation of a strategic plan in the conditions of a sports organization is an extensive topic. Finally, it deals with the concept and strategy of football itself in the Czech Republic and in the world. All these findings served as a basis for the creation of a concept for the development of the football club.

In the second part of the thesis, a situational analysis of the football club was carried out. An empirical investigation was conducted in the form of a survey among its members and the results were interpreted. An interview was also conducted with the deputy mayor of the village, who is currently responsible for sports.

Based on these findings, the very concept of the development of the football club TJ Poličná was created, as well as a SWOT analysis and set up of targets.

The development concept of the TJ Poličná football club is planned for the short, medium and long term in the fields of sports, finance, social, marketing and infrastructure.

Finally, individual areas are shown in a timeline using a Gantt diagram.

11 REFERENČNÍ SEZNAM

Bačuvčík, R. (2011). *Marketing neziskových organizací*. VeRBuM. https://books.google.cz/books?id=RkwBEAAAQBAJ

Baletka, L. (2010). *Almanach - Sedm století Poličné 1310-2010*. Městský úřad Valašské Meziříčí.

Buzek, M. (2007). *Trenér fotbalu "A" UEFA licence: díl. obecné kapitoly. 2007. 320 s*. Českomoravský fotbalový svaz. https://books.google.cz/books?id=NoVbIgAACAAJ

Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Olympia. https://books.google.cz/books?id=pk6zQwAACAAJ

Čáslavová, E. (2020). *Management a marketing sportu 21. století*. Ekopress. https://books.google.cz/books?id=2X9bzgEACAAJ

Chelladurai, P. (2014). *Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A Systems Perspective*. Taylor & Francis. https://books.google.cz/books?id=mkQrDwAAQBAJ

Durdová, I. (2015). *Sport jako sociálně-ekonomický fenomén*. VŠB - Technická univerzita Ostrava. https://books.google.cz/books?id=QUvqsgEACAAJ

Fédération Internationale de Football Association. (2016). *About FIFA*. https://www.fifa.com/about-fifa

Fédération Internationale de Football Association. (2020). *The vision 2020-2023*. https://publications.fifa.com/en/vision-report-2021/

Fotbalová asociace České republiky. (2018). *Zpráva o činnost 2017-2018 Fotbalové asociace České republiky*. www.fotbal.cz

Fotbalová asociace české republiky. (2019). *Stanovy fotbalové asociace České republiky*.

Fotbalová asociace České republiky. (2020). *All Together Now*. http://facr.fotbal.cz/document/download/79906

Fotbalová asociace České republiky. (2021). *Organizační struktura FAČR*. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj8oN-06NH7AhWeVfEDHUJmCaUQFnoECCUQAQ&url=https%3A%2F%2Fsouteze.fotbal.cz%2Fdocument%2Fdownload%2F89527&usg=AOvVaw2NCTbA5EA0Bu9TKembfmOm

French, J. R. P., & Raven, B. (1959). *The Bases of Social Power*.

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Portál.

Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport Management: Principles and Applications*. Taylor & Francis. https://books.google.cz/books?id=KL8cBgAAQBAJ

isport. (2022). *Děti ztrácejí zájem o sport, varuje ČUS. Hrozí zánik mnoha klubů.* Isport. https://isport.blesk.cz/clanek/ostatni-dalsi-sporty/408154/deti-ztraceji-zajem-o-sport-varuje-cus-hrozi-zanik-mnoha-klubu.html

Jiří, F., Emil, V., Ivan, S., Miroslav, Š., & Stanislav, H. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Grada Publishing a.s. https://books.google.cz/books?id=GLNgAgAAQBAJ

Kolektiv autorů ČUS. (2017). *Manuál řízení sportovního klubu* (první). Nakladatelství Olympia s.r.o.

Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Grada Publishing. https://books.google.cz/books?id=MOS4DwAAQBAJ

Ligová fotbalová asociace. (2019). *https://www.lfafotbal.cz/historie-lfa*.

Managementmania. (2020). *SWOT analýza*. https://managementmania.com/cs/swot-analyza

Mapy.cz. (2022). *Areál spolku TJ Poličná*. https://mapy.cz/zakladni?q=Poličná%20330&source=addr&id=10665758&ds=1&x=17.9545133&y=49.4651552&z=18

Mondy, R. W., Sharplin, A., & Premeaux, S. R. (1991). *Management Concepts, Practices, and Skills*. Allyn and Bacon. https://books.google.cz/books?id=worWAAAAMAAJ

Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2007). *Sport Marketing* (Issue sv. 13). Human Kinetics. https://books.google.ba/books?id=0Lo5EFcres4C

Nová, J., Novotný, J., Racek, O., Rektořík, J., Sekot, A., Strachová, M., & Válková, H. (2016). *Management, marketing a ekonomika sportu* (1st ed.). Masarykova univerzita.

Olecká, I., & Ivanová, K. (2010). *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Moravská vysoká škola Olomouc.

Pelikánová, A. (2016). *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Grada Publishing. https://books.google.cz/books?id=P3bLDQAAQBAJ

Rektořík, J. (2007). *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Ekopress. https://books.google.cz/books?id=XoaFGQAACAAJ

Robinson, M. J. (2010). *Sport club management*. Human Kinetics.

Schwarz, E. C., & Hunter, J. D. (2008). *ADVANCED THEORY AND PRACTICE IN SPORT MARKETING*.

Skoumal, J., Hobza, V., & Schwartzhoffová, E. (2014). *Management rozvoje pohybové rekreace a sportu*. Univerzita Palackého v Olomouci.

Stejskal, J. (2010). *Ekonomika neziskové organizace*.

Union of European Football Associations. (2019, January 22). *About UEFA*. https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/what-uefa-does/

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2009). *Moderní management v teorii a praxi* (druhé). Management press.

Votík, J. (2005). *Trenér fotbalu "B" UEFA Licence: Vol. Druhé*. Nakladatelství Olympia, a.s.

Zákony

Zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník

12 PŘÍLOHY

12.1 Příloha č. 1

Anketní list spokojenosti mezi členy klubu

Vážení členové klubu TJ Poličná, spolek,

jedním z cílů mé diplomové práce je analýza vašeho stavu spokojenosti s klubem TJ poličná, spolek. Výsledky budou použity pouze pro účely mé diplomové práce. Dotazník je anonymní a tímto bych Vás chtěl požádat o jeho vyplnění.

Děkuji.

I. Část

U každé otázky je možné vybrat pouze jednu odpověď.

Vaše spokojenost s:	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
1. Se stavem hracích a tréninkových ploch					
2. S šatnami pro hráče všech kategorií					
3. S tréninkovými pomůckami					
4. S pestrostí vybavení areálu pro jiné aktivity					
5. S celkovým stavem areálu					
6. S dostupností areálu TJ Poličná z.s.					
7. Se sociálním zařízením					
8. S dalšími službami v areálu, tj. individuální možnosti využití, nebo občerstvení					

9. S prací výkonného výboru					
10. S celkovou atmosférou a vztahy uvnitř klubu					
11. S možností zasáhnout do chodu klubu, tj. vyjádřit nebo uplatnit svůj názor					

Zde prosím uveďte, s čím konkrétně jste nespokojeni a pokud možno přidejte další podněty a nápady ke zlepšení:

……

II. Část

U každé otázky je možné vybrat pouze jednu odpověď.

Vaše spokojenost s:	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
12. Komunikací klubu směrem k jeho členům					
13. Komunikací klubu směrem k obci					
14. Komunikací a propagaci klubu ohledně náboru nových dětí					
15. Se správou skupiny FANS TJ Poličná na sociální síti Facebook					

Zde prosím uveďte, s čím konkrétně jste nespokojeni a pokud možno přidejte další podněty a nápady ke zlepšení:

……

III. Část

V této III. části prosím vyjádřete Váš postoj k těmto tvrzením.

Váš postoj k:	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
16. Založení webových stránek by klub a komunikaci zlepšilo					
17. Chtěl bych se v budoucnu věnovat trénování dětí a mládeže					
18. Doporučil bych svým známým, aby děti hrály fotbal v TJ Poličná z.s.					
19. Vedl bys své děti k hraní fotbalu v TJ Poličná z.s.					
20. Vybudování dětského hřiště by mohlo přilákat další děti					
21. Výše členského příspěvku by mohla být rozhodující při náboru dětí					

Na zbytek volného listu prosím uveďte vaše další nápady a podněty pro rozšíření členské základny a zlepšení chodu klubu:

……

……

……

……

……

……

……

12.2 Příloha č. 2

Přehled celkového vyhodnocení anketního šetření

	I. část				
Vyhodnocení 1. otázky	*Vaše spokojenost se stavem hracích a tréninkových ploch*				
	Škála spokojenosti				
	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Online forma	0	3	2	6	3
Papírová forma	2	10	4	11	6
1. otázka celkem	**2**	**13**	**6**	**17**	**9**
Vyhodnocení 2. otázky	*Vaše spokojenost s šatnami pro hráče všech kategorií*				
	Škála spokojenosti				
	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Online forma	0	11	2	1	0
Papírová forma	8	19	2	4	0
2. otázka celkem	**8**	**30**	**4**	**5**	**0**
Vyhodnocení 3. otázky	*Vaše spokojenost s tréninkovými pomůckami*				
	Škála spokojenosti				
	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Online forma	4	7	2	1	0
Papírová forma	4	18	9	2	0
3. otázka celkem	**8**	**25**	**11**	**3**	**0**
Vyhodnocení 4. otázky	*Vaše spokojenost s pestrostí vybavení areálu pro jiné aktivity*				
	Škála spokojenosti				
	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Online forma	0	1	2	8	3
Papírová forma	0	8	5	14	6
4. otázka celkem	**0**	**9**	**7**	**22**	**9**
Vyhodnocení 5. otázky	*Vaše spokojenost s celkovým stavem areálu*				
	Škála spokojenosti				
	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Online forma	0	4	2	8	0
Papírová forma	1	20	2	10	0
5. otázka celkem	**1**	**24**	**4**	**18**	**0**
Vyhodnocení 6. otázky	*Vaše spokojenost s dostupností areálu TJ Poličná*				
	Škála spokojenosti				

	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Online forma	5	7	1	1	0
Papírová forma	18	13	0	2	0
6. otázka celkem	**23**	**20**	**1**	**3**	**0**
Vyhodnocení 7. otázky	*Vaše spokojenost se sociálním zařízením*				
	Škála spokojenosti				
	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Online forma	1	6	3	4	0
Papírová forma	10	14	1	8	0
7. otázka celkem	**11**	**20**	**4**	**12**	**0**
Vyhodnocení 8. otázky	*Vaše spokojenost s dalšími službami v areálu, tj. individuální možnosti využití, nebo občerstvení*				
	Škála spokojenosti				
	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Online forma	0	6	1	7	0
Papírová forma	1	12	3	12	5
8. otázka celkem	**1**	**18**	**4**	**19**	**5**
Vyhodnocení 9. otázky	*Vaše spokojenost s prací výkonného výboru*				
	Škála spokojenosti				
	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Online forma	2	2	4	5	1
Papírová forma	6	12	6	8	1
9. otázka celkem	**8**	**14**	**10**	**13**	**2**
Vyhodnocení 10. otázky	*Vaše spokojenost celkovou atmosférou a vztahy uvnitř klubu*				
	Škála spokojenosti				
	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Online forma	6	5	3	0	0
Papírová forma	10	17	5	1	0
10. otázka celkem	**16**	**22**	**8**	**1**	**0**
Vyhodnocení 11. otázky	*Vaše spokojenost s možností zasáhnout do chodu klubu, tj. vyjádřit, nebo uplatnit vlastní názor*				
	Škála spokojenosti				
	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a

Online forma	0	10	4	0	0
Papírová forma	10	9	10	3	1
11. otázka celkem	**10**	**19**	**14**	**3**	**1**
	II. část				
Vyhodnocení 12. otázky	*Vaše spokojenost s komunikací klubu směrem k jeho členům*				
	Škála spokojenosti				
	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Online forma	1	6	4	2	1
Papírová forma	1	21	4	5	2
12. otázka celkem	**2**	**27**	**8**	**7**	**3**
Vyhodnocení 13. otázky	*Vaše spokojenost s komunikací klubu směrem k obci*				
	Škála spokojenosti				
	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Online forma	1	2	7	2	2
Papírová forma	6	7	8	6	6
13. otázka celkem	**7**	**9**	**15**	**8**	**8**
Vyhodnocení 14. otázky	*Vaše spokojenost s komunikací a propagací klubu ohledně náboru nových dětí*				
	Škála spokojenosti				
	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Online forma	5	9	0	0	0
Papírová forma	6	17	4	6	0
14. otázka celkem	**11**	**26**	**4**	**6**	**0**
Vyhodnocení 15. otázky	*Vaše spokojenost se správou skupiny FANS TJ Poličná na sociální síti Facebook*				
	Škála spokojenosti				
	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Online forma	3	6	5	0	0
Papírová forma	8	17	7	1	0
15. otázka celkem	**11**	**23**	**12**	**1**	**0**
	III. část				
Vyhodnocení 16. otázky	*Váš postoj k tvrzení: Založení webových stránek by klub a komunikaci klubu zlepšilo*				
	Postoj k tvrzením				

	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
Online forma	4	4	1	5	0
Papírová forma	7	14	8	4	0
16. otázka celkem	**11**	**18**	**9**	**9**	**0**
Vyhodnocení 17. otázky	*Váš postoj k tvrzení: Chtěl bych se v budoucnu věnovat trénování dětí a mládeže*				
	Postoj k tvrzením				
	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
Online forma	1	4	5	3	1
Papírová forma	2	4	10	8	9
17. otázka celkem	**3**	**8**	**15**	**11**	**10**
Vyhodnocení 18. otázky	*Váš postoj k tvrzení: Doporučil bych svým známým, aby děti hrály fotbal v TJ Poličná*				
	Postoj k tvrzením				
	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
Online forma	8	4	1	1	0
Papírová forma	13	12	5	3	0
18. otázka celkem	**21**	**16**	**6**	**4**	**0**
Vyhodnocení 19. otázky	*Váš postoj k tvrzení: Vedl bych děti k hraní fotbalu v TJ Poličná*				
	Postoj k tvrzením				
	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
Online forma	7	5	0	2	0
Papírová forma	12	14	6	1	0
19. otázka celkem	**19**	**19**	**6**	**3**	**0**
Vyhodnocení 20. otázky	*Váš postoj k tvrzení: Vybudování dětského hřiště by mohlo přilákat další děti*				
	Postoj k tvrzením				
	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
Online forma	13	1	0	0	0
Papírová forma	18	13	1	1	0
20. otázka celkem	**31**	**14**	**1**	**1**	**0**
Vyhodnocení 21. otázky	*Váš postoj k tvrzení: Výše členského příspěvku by mohla být rozhodující při náboru dětí*				
	Postoj k tvrzením				

	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
Online forma	1	4	3	5	1
Papírová forma	6	10	7	9	1
21. otázka celkem	**7**	**14**	**10**	**14**	**2**