

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

DIPLOMOVÁ PRÁCE
(magisterská)

Univerzita Palackého v Olomouci

Fakulta tělesné kultury

KONCEPCE ROZVOJE SPORTOVNÍHO AREÁLU SC OSTRAVA

Diplomová práce

(magisterská)

Autor: Bc. Daniel Filo, Trenérství a management sportu

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

Olomouc 2019

Bibliografická identifikace

Jméno a příjmení autora: Bc. Daniel Filo

Název diplomové práce: Koncepce rozvoje sportovního areálu SC Ostrava

Pracoviště: Katedra rekreologie

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

Rok obhajoby diplomové práce: 2020

Abstrakt:

Cílem této diplomové práce je navržení koncepce rozvoje sportovního areálu SC Ostrava. Východiskem pro stanovení tohoto cíle je pokles členské základny areálu. V teoretické části jsou definovány pojmy z oblasti sportu, managementu a marketingu. V praktické části je provedena situační analýza, rozhovor s předsedou představenstva, anketa spokojenosti zákazníků a analýza konkurence. Výsledky byly shrnuty ve SWOT analýze. Na základě zjištěných poznatků byl vytvořen vlastní návrh koncepce rozvoje areálu SC Ostrava zaměřující se na 4 klíčové oblasti. Těmi jsou oblast sportovní, ekonomická, sociální a marketingová.

Klíčová slova: tenis, marketing, koncepce rozvoje, situační analýza, management, sportovní areál

Souhlasím s půjčováním diplomové práce v rámci knihovních služeb.

Bibliographical identification

Author's first name and surname: Bc. Daniel Filo

Title of master's thesis: The Conception of Sports Ground SC Ostrava Development

Department: Department of Recreation and Leisure Studies

Supervisor: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

The year of presentation: 2020

Abstract:

The aim of this master's thesis is to propose the conception of sports ground SC Ostrava development. Background for selecting such aim is a decline in membership. In theoretical part terms regarding sport, marketing and management are defined. In practical part situational analysis, interview with chairman of the board, customer's satisfaction survey and competition analysis is performed. Results were summarized in SWOT analysis. Based on found information the actual conception of sports ground SC Ostrava development focusing on 4 key sectors was proposed. Those sectors are sport, economic, marketing and social sector.

Keywords: tennis, marketing, conception of development, situational analysis, management, sports ground

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

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně pod vedením Mgr. Jiřího Skoumala, Ph.D., uvedl všechny literární a odborné zdroje a dodržoval zásady vědecké etikety.

V Olomouci dne

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu své diplomové práce Mgr. Jiřímu Skoumalovi, Ph.D. za ochotu, odbornou pomoc a cenné rady, které mi poskytl při zpracování této diplomové práce.

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Syntéza poznatků	10
2.1 Sport.....	10
2.1.1 Sportovní areál	11
2.1.2 Tenis.....	12
2.2 Koncepce rozvoje sportovního klubu	14
2.3 Financování sportu.....	15
2.3.1 Finanční prostředky z veřejných zdrojů.....	15
2.3.2 Finanční prostředky ze soukromých zdrojů.....	17
2.4 Management.....	18
2.4.1 Sportovní management	20
2.5 Manažer	21
2.5.1 Sportovní manažer	24
2.6 Marketing.....	25
2.6.1 Sportovní marketing	27
2.7 Strategické plánování ve sportu	27
2.8 Ziskové a neziskové organizace ve sportu.....	28
3 Cíle.....	30
4 Metodika	31
5 Interpretace výsledků	35
5.1 Situační analýza sportu v Ostravě.....	35
5.2 Situační analýza sportovního areálu SC Ostrava, a.s.....	37
5.2.1 Analýza interních faktorů	39
5.2.2 Současný marketingový mix.....	47
5.2.3 Analýza externích faktorů.....	51
5.2.4 Analýza konkurence.....	53

5.2.5 Výsledky rozhovoru.....	56
5.2.6 Vymezení cílů areálu	59
5.2.7 Analýza spokojenosti zákazníků – anketní šetření	62
5.2.8. SWOT analýza areálu SC Ostrava.....	72
6 Vlastní návrh koncepce rozvoje.....	74
7 Diskuse.....	79
8 Závěr	84
9 Shrnutí.....	85
10 Summary	86
11 Referenční seznam	87
12 Přílohy.....	91

1 Úvod

Sport je celosvětový fenomén, který na vrcholové úrovni přitahuje velký mediální zájem. A právě díky tomuto mediálnímu zájmu sport neustále roste na popularitě a stává se důležitým ekonomickým faktorem ovlivňující hospodaření jednotlivých zemí. Sport se v České republice podílí na tvorbě HDP 2,7 % a na zaměstnanosti 3,8 %. (KPMG, 2012)

Firmy se skrze sponzorování vrcholových hráčů a klubů snaží zviditelnit své produkty a služby. Děti a mládež jsou inspirovány sportovními idoly k pravidelnému tréninku a zvyšování své výkonnosti a lidé se obecně začínají sportu více věnovat. Kromě pasivního sportu ve formě diváctví, kdy jde zejména o pocit sounáležitosti a prohlubování sociálních vazeb, se začíná stále více do popředí dostávat trend zdravého životního stylu. Tento trend má za následek zvýšený zájem o sport jako volnočasovou aktivitu. Důsledkem toho začala vznikat nejrůznější sportoviště a sportovní areály, které slouží k uspokojení potřeby sportovního vyžití pro širokou veřejnost bez ohledu na jejich sportovní výkonnost.

Sportovní areály mají díky tomuto trendu velký potenciál z hlediska veřejné prospěšnosti a dosahování zisku, ale musí čelit velké konkurenci. Konkurence se netýká pouze dalších sportovních zařízení, aktivit a diváctví, ale také veškerých dalších volnočasových aktivit. Aby se sportovní areály v tomto vysoce konkurenčním odvětví udržely, tak musí mít aktuální a kvalitně zpracovanou koncepci rozvoje. Pokud totiž sportovní areály začnou stagnovat a přestanou své služby dále zdokonalovat a propagovat, tak se může snadno stát, že jim konkurence stávající klienty přebere.

Zaměření této diplomové práce je tedy vytvoření návrhu koncepce rozvoje pro sportovní areál SC Ostrava. Důvodem pro výběr areálu SC Ostrava je mé dřívější působení v tomto areálu jako pomocný trenér a mé současné působení jako zákazník. Dalším důvodem je pokles členské základny, ekonomické problémy a problémy ve vedení společnosti. (P. Klein, osobní sdělení, 10. října 2018)

Toto téma je však aktuální pro veškeré sportovní i nespportovní organizace, které si chtějí svou pozici na trhu udržet, popřípadě ji ještě vylepšit. Kvalitně zpracovaná koncepce rozvoje jim ukáže cestu, jak své současné finanční a personální zdroje rozdělit tak, aby se společnost rozvíjela, a to jak z hlediska členské základny, tak z hlediska ekonomiky či užitku poskytovaného jednotlivým zákazníkům. Strategické plánování tak často bývá jedním z klíčových faktorů rozhodujícím o dalším rozvoji či úpadku společnosti. (O'Brien, Parent, Ferkins & Gowthorp, 2019)

2 Syntéza poznatků

V této části diplomové práce jsou vymezeny základní pojmy úzce související s tématem práce a nutné pro porozumění dalším částem.

2.1 Sport

Sport se v poslední době stal jedním z nejvýznamnějších společensko-ekonomických fenoménů. Svým působením ovlivňuje široký okruh lidí věnujících se sportu aktivně, rekreačně v návaznosti na zdravý životní styl¹ až po pasivní konzumenty ve formě diváků. Pro všechny tyto subjekty je třeba zajistit optimální podmínky pro provozování pohybových aktivit. Sport je charakteristický svým prolínáním a vztahem k ostatním oblastem společenského života. Jeho mnohé vazby na vědní obory a disciplíny se promítají v politice státu, ovlivňují výchovu, vzdělávání a formují osobnostní rozvoj jedinců po tělesné i psychické stránce.

Vliv sportu na společnost, ekonomiku a politiku ovlivňuje celá řada faktorů. Vznikají nové sporty a v návaznosti na ně také nová sportovní zařízení, noví provozovatelé a sportovní pomůcky. V současné době dochází k rozšíření trendu zdravého životního stylu, proto se lidé stále častěji ve svém volném čase uchylují ke sportovním aktivitám. Nárůst konkurence znamená větší výběr různorodých sportovních aktivit pro zákazníky. Na druhou stranu pro poskytovatele těchto služeb to znamená nutnost diferenciací svých produktů, služeb a poskytování, co možná nejhodnotnějších prožitků.

Definovat sport je velice obtížné, dá se na něj nahlížet z mnoha nejrůznějších pohledů a hledisek. V této diplomové práci se přikláním k definici podle úrovně sportovních soutěží:

- Sport vrcholový – pro sportovce se stává po určitý čas hlavní profesí. Táhne na sebe zájem masmédií a sportovní idoly mohou inspirovat děti a mládež ke sportu. Vytváří velké množství pracovních míst a odráží se podstatnou měrou na HDP.
- Sport výkonnostní – sportovec se účastní ligových soutěží s výkony orientovanými na výhru. Sport není jeho hlavním zaměstnáním. Sport se stává důležitým socializačním stimulem jedince.

¹ Podle Durdové (2015), je zdravý životní styl definován jako forma života člověka, která chápe a vyzdvihává zdraví jako složku nejvýznačnější a nejzákladnější

- Sport rekreační – pohybové aktivity provozované ve volném čase za účelem aktivního odpočinku a odreagování se od pracovního procesu. (Durdová, 2012)

Sport je subsystémem tělesné kultury². Dalšími složkami tělesné kultury jsou tělesná výchova³ a pohybová rekreace⁴. (Hobza, Rektořík, Dohnal & Skoumal, 2006)

Sport se v české společnosti odvíjí od charakteru našeho posttransformačního procesu se snahou absorbovat relevantní odkaz let minulých a předpovídat budoucí trendy. Podle Nové (2016) je „sport takový, jaká je společnost“ (p. 17). V důsledku toho se v české společnosti do popředí dostává pouze výkon, vítězství, rekordy a materiální profit. Naopak ve stínu zůstává podpora masového sportování ve smyslu rekreačních a volnočasových aktivit. Politici a představitelé jednotlivých svazů se snaží podporovat pouze své elitní sportovce, kteří působí jako naše „výkladní síň“ a jejich zájem se neobrací na širokou populaci a její užitek z pohybových aktivit. Tyto užitky se promítají ve formě zdravotních, sociálních, kognitivních a morálních kvalit. Přitom se Evropská Charta sportu snaží prosazovat základní koncepci sportu – přístupnost sportu všem bez rozdílu. (Nová et al., 2016)

2.1.1 Sportovní areál

Sportovní areály jsou uzpůsobeny k provozování sportovních aktivit. Jedná se o soubor sportovišť, budov a technického vybavení koncentrovaného na jednom místě. Sportovní areály slouží k uspokojování potřeb sportovního vyžití běžné veřejnosti a jsou dostupné všem sportovcům bez rozdílu sportovní úrovně. Součástí areálu jsou různá sportoviště, šatny, umývárny, technické zázemí nezbytné pro provozování sportu a recepce. V areálu se často objevují i doplňkové služby, nejčastěji se jedná o prodej občerstvení formou bufetu nebo restaurace, prodejnu či půjčovnu sportovního vybavení, servis sportovního vybavení a relaxační služby ve formě masáží nebo wellness center. Nedílnou součástí sportovního areálu bývá i

² Podle Durdové (2012) je tělesná kultura definována jako „souhrn a tvorba norem a hodnot v oblasti pohybové činnosti lidského těla, v oblasti upevňování zdraví a tělesného a pohybového zdokonalování“ (p. 16)

³ Podle Hobzy (2006) je tělesná výchova součástí pedagogického procesu, ve kterém se jako nejzákladnějšího prostředku využívá tělesných cvičení, sloužících k všeobecnému rozvoji schopností, zdokonalování dovedností a rozvoji osobnosti.

⁴ Podle Hobzy (2006) je pohybová rekreace chápána jako tvůrčí a rozvíjející se koncept využití volného času, kdy dochází k utváření osobnosti a rozvoji somatické, psychické a psychosociální oblasti. Současně slouží jako forma uspokojení potřeb – odpočinek, zábava, vzdělání.

parkoviště. (Vorel, 1991) Dominantním sportovním vyžitím v areálu SC Ostrava jsou tenisová hřiště a s nimi spojené trenérské služby.

2.1.2 Tenis

Sportovní areál SC Ostrava původně vznikl jako tenisový klub. I v dnešní době je tenis v areálu dominantní službou, proto je zde tenis samotný blíže specifikován. Tenis, jehož původní název byl „lawn tennis“ neboli „trávníkový tenis“, je hra, ve které dva proti sobě stojící hráči (dvouhra) anebo páry (čtyřhra) používají strunami vypletené rakety, aby zasáhli gumový míček o průměru 6,5cm. Hráči se snaží udeřit míč tak, aby přeletěl síť a dopadl na soupeřovu polovinu dvorce. Hráč nebo pár získává bod pokaždé, kdy se soupeřům nepodaří zasáhnout jejich polovinu dvorce podle předepsaných pravidel. Organizovaný tenis se hraje podle pravidel schválených organizací ITF. Tenis se v dnešní době těší velké popularitě a bezpochyby patří mezi nejoblíbenější a nejrozšířenější sporty na světě. (Bruce, 2019)

Bodování

Pokud hráč získá bod, vede 15:0, pokud druhý tak 30:0, třetí 40:0 a pokud získá i čtvrtý, tak získává game neboli hru. Při stavu 40:40 dochází ke shodě a nejbližší získaný bod znamená výhodu pro toho daného hráče, pokud se mu podaří vyhrát i následující míč, získává hru. Hráč, který získá alespoň 6 gamů (her) s rozdílem nejméně dvou her, získává sadu. Za stavu 6:6 na gamy (hry) se hraje tie-break. Tie-break neboli tzv. „zkrácená hra“ se hraje do 7 bodů s rozdílem dvou bodů. Zápas se obvykle hraje na dvě vítězné sady, kdy hráč, který je získá jako první, vyhrává.

Tenisový dvorec

Tenisový dvorec má tvar obdélníku s rozměry: délka 23,78m, šířka 8,23m (ve čtyřhře je to 10,97m). Tenisový dvorec je uprostřed oddělen sítí ve výšce 91,4cm (měřeno uprostřed), na okrajích je síť ve výšce 1,07m. Existuje mnoho různých povrchů, které ovlivňují rychlost a výšku odrazu míče a také způsob pohybu hráčů po dvorci. Mezi čtyři nejběžnější typy povrchů patří: antuka, tvrdý povrch, tráva, tartan. (Linhartová, 2009)

Historie tenisu ve světě

První zmínky o hrách podobných tenisu se objevují už z dob Antiky, zejména u Řeků a Římanů. Rukama nebo dřevěnými pálkami proti sobě odrazili kožené míče plněné suchou trávou či žíněmi. Další dochované zprávy o hrách podobných tenisu pocházejí z 12. a 13. století. Ve Francii a Itálii v této době odpalovali míče přes síť zejména mnichové. Ve 14. a 15. století hrála francouzská šlechta hru „dlaní“, ze které se postupně vyvinula hra „tenez“ neboli chytej. Ta dala vzniknout hře, která už do značné míry připomínala dnešní tenis. V roce 1530 byl v Louvru postaven první oficiální tenisový dvorec. Obliba tenisu vzrůstala a na konci 16. století už bylo ve Francii přes 250 krytých sportovních domů, kde se hrál tenis. (Stojan, Brabenec, 1999)

Průlom v tenise nastal v 19. století, kdy se místo kožených míčů, začaly používat míče gumové. Vznik tenisu, jak ho známe dnes se připisuje majoru Wingfieldovi, který publikoval první knihu s tenisovými pravidly a rok na to si tenis nechal patentovat. První oficiální tenisový turnaj se konal roku 1877 ve Wimbledonu. Tenis se rychle rozšiřoval do všech koutů světa a v roce 1881 byla založena první národní tenisová instituce, která působila v USA a nazývala se Tenisová asociace Spojených států. Postupně vznikaly další národní tenisové asociace, které se v roce 1913 spojily a daly vzniknout mezinárodní tenisové organizaci ILTF. Organizace ILTF se postupem času přejmenovala na ITF a funguje dodnes. Od roku 1900 se začal každoročně pořádat Davisův pohár – soutěž družstev, ve které naše národní týmy České republiky a Československa zaznamenali mnoho úspěchů. K těmto úspěchům velkou měrou přispěl i odchovanec tenisového klubu SC Ostrava Ivan Lendl. (Jankovský, 2002)

Historie tenisu v ČR

První záznamy o tenise v České republice pochází z doby, kdy u nás vládl Rudolf II. Na Pražském hradě nechal vybudovat míčovny, ve kterých se konaly hry podobné francouzskému „tenez“. Následující záznamy pocházejí až z 19. století, kdy se u nás v roce 1879 konal první tenisový turnaj v parku knížat Kinských v Chocni. V roce 1893 byl v Praze založen první český tenisový klub, a to I. ČLTK Praha. Později vznikla Česká tenisová asociace a nastal tenisový boom. Vznikaly nové kluby, tenis se rozšiřoval do všech koutů České republiky a začínali jsme získávat první mezinárodní úspěchy. Tenis od té doby jen vzkvétal, a i v dnešní době se těší velkému zájmu, zejména díky mnoha úspěchům našich profesionálních tenistů. V současné

době v České republice nalezneme přes 1200 oddílů a jeden z nich je součástí areálu SC Ostrava. (Mikulička, 2016)

2.2 Koncepce rozvoje sportovního klubu

Na rozvoj sportovního klubu musí být nahlíženo v dlouhodobém horizontu, kdy detailně rozpracovanými krátkodobými kroky klub směřuje k dosažení dlouhodobé vize. Klíčovým procesem je zde strategické plánování (viz. kapitola 2.7). Ústředním dokumentem používaným pro řízení rozvoje klubu je program rozvoje klubu. Tento program vychází z analýzy současné situace v klubu, zjišťování názorů, potřeb a požadavků členů klubu, klientů, zaměstnanců a dalších subjektů s klubem provázaných. Z toho vycházejí představy o budoucím působení klubu zároveň s aktivitami vedoucími k naplnění těchto představ. Program rozvoje klubu má několik základních funkcí:

- identifikuje problémy a předpoklady rozvoje klubu a definuje přijatelná řešení,
- napomáhá efektivní alokaci personálních a finančních zdrojů,
- slouží jako východisko v případě rozhodování o budoucnosti klubu
- zajišťuje jednotný cíl všem členům klubu a zamezuje budoucím sporům
- napomáhá čerpat finanční prostředky z veřejných zdrojů
- může se využít jako nástroj propagace cílů klubu
- konkurenční výhoda

Program rozvoje klubu se skládá ze dvou částí:

- analytická část – patří sem charakteristika klubu a východiska pro návrhovou část
- návrhová část – vychází z analytické části, detailně rozpracovává oblasti, které jsou klíčové pro další rozvoj klubu. Postupuje se od dlouhodobé vize ke krátkodobým konkrétním krokům. Skládá se ze strategické vize a cílů, ty jsou rozpracovány do jednotlivých opatření a aktivit a realizace je zajištěna podporou programu.

Je důležité si uvědomit, že hlavním cílem koncepce rozvoje klubu není vytvoření programu rozvoje klubu, ale dosažení plánů a uskutečnění reálných změn. Program rozvoje klubu je pouze prostředek, jak těchto plánů dosáhnout. Proto je zásadní stanovení hodnoticích

indikátorů, pravidelná kontrola a vyhodnocování účelného plnění plánů. Z průběžného vyhodnocování mohou vycházet podněty k aktualizaci či úpravě programu. (OBCEPRO, 2019)

2.3 Financování sportu

Na sport se nedá nahlížet pouze jako na nejrůznější pohybové aktivity, které jsou svým výchovným a formativním efektem a dopadem na zdraví nedílnou součástí zdravého životního stylu. Sport se stal také velice důležitým ekonomickým faktorem, který výrazně ovlivňuje národní hospodářství. Vláda by proto měla náležitě vyhodnotit význam sportu, zejména z hlediska jeho přínosů a pozitivních externalit⁵ a snažit se ho propagovat a adekvátně finančně podporovat. V současnosti je totiž ve sportu největším problémem získávání finančních prostředků nezbytných pro zdárný chod a fungování sportovní organizace. Financování sportu je zpravidla zajišťováno ze dvou zdrojů, a to ze zdrojů veřejných a soukromých.

2.3.1 Finanční prostředky z veřejných zdrojů

Všeobecně platí, že sport vykazuje velké množství pozitivních a negativních externalit. Mezi pozitivní externality patří kultivace, socializace, kognice, zdraví a zdravotní prevence, regenerace, výkonnost, zdatnost a aktivita. Mezi negativní externality patří zejména výdaje spojené s napravováním škod na životním prostředí, výdaje spojené s napravováním poškozeného zdraví a výdaje spojené s ostatními vlivy tělesné kultury. Ve sportu pozitivní externality přesahují nad negativními, z čehož vyplývá, že produkce produktů a služeb sportu je v podmínkách čisté tržní ekonomiky nedostatečná. Proto dochází k podpoře sportu z veřejných rozpočtů. (Hobza et al., 2006)

„Prostředky z veřejných rozpočtů jsou v současné době rozděleny do sportovních organizací zejména na:

- zabezpečení sportovní reprezentace,
- zabezpečení sportovních center mládeže,

⁵ Podle Jurečky (2018) je externalita situace, kdy se v cenách produktů nakupovaných a prodávaných na trzích nereflektují všechny náklady a užitky vznikající při výrobě nebo spotřebě daných produktů.

- zabezpečení veřejně prospěšných programů v oblasti sportu (sportovní talent, sport a škola, sport zdravotně postižených, sport pro všechny atd.),
- investice do sportovních zařízení,
- podpora tělovýchovných a sportovních akcí různého charakteru“. (Durdová, 2012, p. 34)

Státní rozpočet

Státní rozpočet je nejvyšším typem veřejného rozpočtu. Každoročně je schvalován parlamentem a určuje způsob, jakým se v daném roce bude řídit hospodaření státu. Konkrétní skladba rozpočtu vzniká na základě rozpočtových pravidel⁶.

Sportovní organizace, stejně jako každá jiná, může mít vzhledem ke státnímu rozpočtu vztah dvojí povahy. Vztah, ze kterého vyplývají příjmy do státního rozpočtu a vztah, ze kterého vyplývají výdaje ze státního rozpočtu.

„Příjmy do státního rozpočtu vzhledem ke sportovním organizacím:

- daňové povinnosti sportovních organizací,
- splátky návratných finančních výpomocí,
- platby za používání státního majetku,
- další splátky vyplývající ze zákona.

Výdaje ze státního rozpočtu vzhledem ke sportovním organizacím:

- dotace⁷ zapsaným spolkům“. (Durdová, 2012, p. 32-33)

Rozpočet krajů, měst a obcí

V krajích nalezneme výbory pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost, které jsou zřízeny jako orgán zastupitelstva. Do jejich pravomocí spadá mimo jiné poskytování dotací v oblasti mládeže, tělovýchovy a sportu. Rozpočty měst a obcí jsou svým charakterem nejbližší sportovním organizacím, avšak žádný právní předpis neukládá obci definitivní povinnost finančně podporovat rozvoj tělovýchovy a sportu na svém území. Finanční výdaje zpravidla

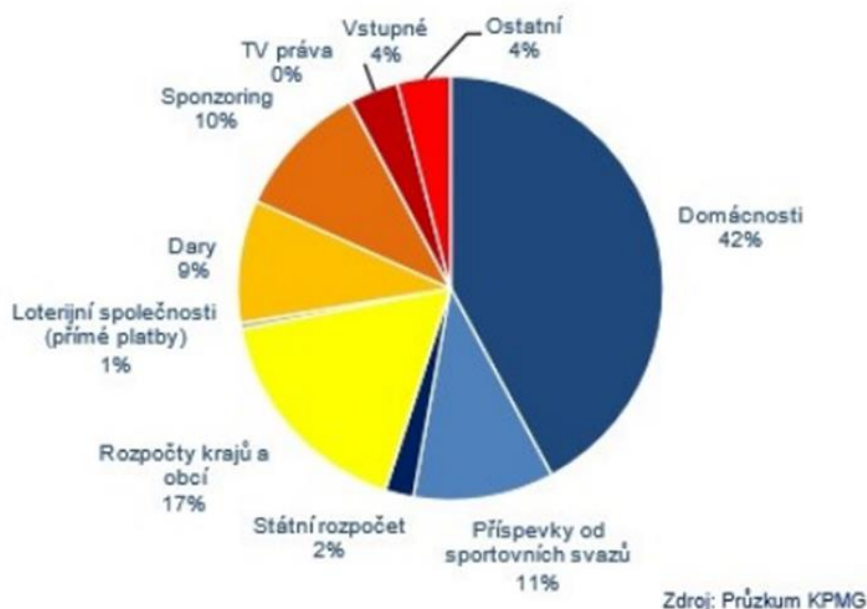
⁶ 218/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů

⁷ Podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. § 47, je dotace bezúplatné plnění poskytované přímo nebo zprostředkovaně podle zvláštních právních předpisů ze státního rozpočtu, státních finančních aktiv, národního fondu nebo ze státních fondů na stanovený účel.

vyplývají z velikosti obce, geografické polohy, demografického složení a složení zastupitelstva. Je proto úkolem sportovních manažerů přesvědčit obecní orgány a členy zastupitelstva, že investice do tělovýchovy a sportu mají své opodstatnění.

2.3.2 Finanční prostředky ze soukromých zdrojů

Bez soukromých zdrojů by svoji činnost muselo ukončit velké množství sportovních organizací. Není divu, nejvýznamnějším zdrojem jsou pro klub právě domácnosti, jak dokládá Obrázek 1.



Obrázek 1. Struktura finančních zdrojů sportovních klubů (KPMG, 2012)

Možnosti získávání financí ze soukromých zdrojů:

- příjmy z vybraných členských příspěvků a doplňkového prodeje,
- příjmy z odstupného⁸ a výchovného⁹,
- prostředky získané od komerčních partnerů (sponzoring neboli kooperativní spolupráce),

⁸ Podle Durdové (2012) se odstupné platí, když „jeden klub odstoupí své postavení smluvní strany jinému klubu a za to obdrží finanční odměnu, jejíž výše je dána dohodou“. (p. 35)

⁹ Podle Durdové (2012) je výchovné paušální náhrada za výdaje spojené s výchovou sportovce.

- zdroje z fondů EU,
- podnikatelská činnost¹⁰,

Svou vlastní podnikatelskou činností se sportovní organizace snaží vymanit z nutnosti spoléhat na státní dotace, či jiné zdroje z veřejných prostředků. Za účelem volného nakládání se ziskem mnoho sportovních organizací mění právní subjektivitu ze zapsaných spolků na obchodní společnosti. Nejčastější formou obchodních společností jsou akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným.

„Nejběžnější typy podnikatelských činností sportovních organizací:

- nabídka reklamních služeb,
- pronájmy, nájemní smlouvy,
- prodej nemovitostí,
- pořádání akcí zábavného charakteru,
- poskytování hostinských služeb,
- poskytování poradenských služeb,
- prodej sportovního zboží,
- poskytování služeb v oblasti regenerace a relaxace,
- nabídka možnosti vzdělávání a rozvoje pohybových dovedností, doškolování apod.“ (Durdová, 2012, p. 36-37)

2.4 Management

„Management“ je anglický pojem, který je celosvětově užíván a všeobecně přijímaný termín, kterému v českém jazyce nejlépe odpovídá termín „řízení“, kdy řízení chápeme ve smyslu řízení všech podnikových činností (výroba, odbyt, vývoj, výzkum, finance atd.). V současné odborné literatuře najdeme nepřehledné množství definic a pohledů na pojem management. Podle Drückera (2012) je „výklad pojmu „management“ zvláště nesnadný, jde totiž o pojem specificky americký a nedá se výstižně přeložit do ostatních jazyků. Označuje jak funkci, tak také lidi, kteří ji vykonávají a vyjadřuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale

¹⁰ Podle zákona č. 531/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů je podnikání „soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“.

také odbornou disciplínu nebo obor studia“. (p. 14) Management se společně s manažery stal nezbytnou potřebou a součástí všech organizací, a to od těch nejmenších až po ty největší. Stali se potřebným orgánem každé organizace a jsou to oni, kdo drží celou organizaci pohromadě a zajišťují její bezproblémový chod. (Drücker, 2012)

Definice managementu se zpravidla dělí do tří skupin, podle toho, co jednotlivé definice upřednostňují:

- Vedení lidí – „Management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných, management je proces, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách, efektivně uskutečňují své cíle.“ (Koontz, Weihrich, 1993, p. 28)
- Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky – „Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd.“ (Müller, 1988, p. 2)
- Předmět studia a jeho účel – „Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cílů organizace.“ (Robins, 1989, p. 10)

I mezi těmito skupinami se dá vysledovat mnoho podobností, díky kterým se dá pojem management lépe uchopit. Mezi tyto charakteristické rysy patří:

- na základě obsahové náplně je management velmi obecnou disciplínou s rozsáhlým záběrem uplatnění,
- management lze uplatnit na různých stupních organizační struktury a zároveň na obsahově velmi různorodých činnostech,
- management uskutečňují lidé,
- základním úkolem manažerské činnosti je docílení prosperity daného subjektu či procesu. (Čáslavová, 2009)

2.4.1 Sportovní management

Pojem sportovní management procházel složitým vývojem. V praxi je využíván již staletí, avšak na akademickou půdu ve formě vědního oboru se dostal teprve v současnosti. Podle Čáslavové (2009) lze sportovní management chápat jako „způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování.“ (p. 18) Spadá zde také výroba sportovního zboží a provozování služeb souvisejících s tělovýchovou či sportem a způsob jejich řízení v podnikatelském prostředí. Vznik pojmu vycházel ze samotné praxe, prostředí sportu je totiž velmi specifické a potřebuje efektivní řízení. Vzhledem k popularitě a komercializaci sportu se zde objevují velmi vysoké finanční částky, rozmanité prostředí sportovní konkurence a problémy specifické pro tělovýchovu a sport, což by bez efektivního řízení mělo za následek mnoho společenských problémů.

Nová (2016) definuje sportovní management jako „aplikaci manažerských principů, metod, technik a postupů ve sportovním prostředí“. (p. 58) Z této definice vyplývá, že úspěšný sportovní manažer musí kromě manažerských dovedností znát také specifika daného sportu a být schopen manažerské dovednosti v tomto prostředí úspěšně aplikovat. Pochopení sportu a zkušenosti s tímto prostředím bývají často nezbytností pro úspěšný chod sportovní organizace.

Pojem sportovní management se skládá ze dvou komponent. První komponentou je management a komerce, která v sobě obsahuje manažerské řídicí funkce, a to konkrétně plánování, organizování, vedení lidí, kontrolu a zároveň i další oblasti týkající se plynulého chodu organizace, jakožto účetnictví, marketing, ekonomie, finance, právo a personalistiku. Druhou komponentou je sport, který v sobě zahrnuje oblast pasivních konzumentů sportu ve formě diváctví a oblast zdatnosti, kdy hlavním úkolem je aktivní zapojení participantů do sportovních a tělovýchovných aktivit. (Čáslavová, 2009)

Management nabývá v odvětví sportu specifik, se kterými se v jiných odvětvích nesetkáváme. Podle Nové (2016) mezi tyto charakteristiky patří:

- „specifické vlastnosti sportu a sportovních produktů a služeb,
- vnitřní členění sportovního odvětví na veřejný, profesionální a neziskový sektor,
- různorodost sportovních organizací,
- úloha státu v rozvoji sportu.“ (p. 58-59)

2.5 Manažer

Manažer je profese, jejíž nositel má za úkol zabezpečit fungování jejich organizace, popřípadě aby jejich útvary efektivně pracovaly a podílely se na dosahování cílů organizace. Manažer nese odpovědnost¹¹ za dosahování požadovaných výsledků a plnění cílů. Zároveň jsou manažerům přiděleny určité pravomoci¹² nad lidmi pracujícími v dané části organizace či ve funkční jednotce. (Armstrong, 2008)

Na manažera se pohlíží jako na profesionálního odborníka, na kterém závisí plynulé a efektivní fungování organizace, dosahování stanovených cílů v požadovaném rozsahu a termínu, kvalita produkce a určitý stupeň prosperity. Od manažera se tedy vyžaduje zvládnutí souboru náročných rolí. Úkoly, které tyto role představují se vzájemně prolínají a podle aktuální situace se může některá z rolí upřednostnit. V této diplomové práci se přikláním k členění manažerských rolí podle Mintzberga (1973):

- „interpersonální:
 - představitel,
 - vedoucí,
 - zprostředkovatel,
- informační:
 - monitor
 - distributor
 - mluvčí
- rozhodovací:
 - podnikatel
 - řešitel konfliktu
 - poskytovatel zdrojů
 - vyjednávač.“ (p. 59)

¹¹ Podle Armstronga (2008) „odpovědnost znamená, že jsou manažeři odpovědni za to, co dělají a čeho dosahují.“ (p. 38)

¹² Podle Armstronga (2008) „pravomoci znamenají mít právo nebo moc dosáhnout toho, aby lidé pracovali.“ (p.38)

Na manažerské roli je nutno pohlížet jako na provázaný celek, kdy při upřednostnění, nebo naopak upozadění jedné z funkcí, může dojít k nedostatkům či chybám v řídicí práci. (Durdová, 2012)

Osobnost manažera

Manažer je povolání, pro které se člověk rodí. Je to povolání, které člověk musí dělat „srdcem“ a ne pro svůj osobní profit. Při charakterizaci ideálního manažera proto musíme brát v potaz vlastnosti získané i vrozené. Podle Durdové (2012) řadíme mezi vrozené vlastnosti manažera:

- potřebu řídit – pouze člověk, kterého naplňuje řízení ostatních a chce mít vše pod svou kontrolou, má vhodné předpoklady pro to, stát se úspěšným manažerem,
- potřebu moci – ideální manažer by měl být respektován ne na základě autority nebo postavení, ale na základě svých znalostí, zkušeností a dovedností. Manažer by měl ostatní inspirovat a ovlivňovat je k lepším výkonům,
- schopnost vcítění se (empatie) – ideální manažer musí umět nahlížet na nastalé situace i z pohledu svých spolupracovníků či podřízených, měl by chápat jejich pocity a potřeby a měl by být schopen adekvátně řešit nastalé emocionální reakce,
- vhodný temperament – vhodné povahové vlastnosti, které se projevují způsobem reagování, jednání a prožívání. Temperament určuje způsob reakce člověka na nejrůznější podněty,
- Inteligence – manažer by měl mít předpoklady ke kreativitě a oplývat vlastnosti, jakožto představivost, zdravý úsudek, umění komunikovat atd.

Mezi získané vlastnosti manažera patří:

- „odborné znalosti,
- ekonomické znalosti,
- sociálně-psychologické znalosti,
- znalost metod řízení,
- dobrá duševní a tělesná kondice.“ (Durdová, 2012, p. 51)

Manažerské dovednosti

Dovednosti chápeme jako praktické návyky, které získáváme výcvikem, učením nebo praxí. Pro jejich získání potřebujeme dostatečné množství času a vhodné předpoklady, co se týče našich vrozených schopností¹³. Vznik dovedností jsou proto ryze individuálním procesem, kdy důležitým předpokladem pro jejich vznik je schopnost přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi. Podle Lojdy (2011) se při výkonu manažerských činností zaměřujeme na tyto skupiny dovedností:

- „dovednosti osobního charakteru – poznání sebe sama, schopnost reflexe a sebereflexe, popřípadě schopnost sebeřízení,
- dovednosti koncepčního charakteru – schopnost využívat příležitosti, plánování cílů a sestavování vizí organizací,
- dovednosti v řízení lidských zdrojů – schopnost vést lidi, motivovat je, ovládnout techniky delegování¹⁴ a vyjednávání,
- dovednosti technického rázu – schopnost uplatňování manažerských technik, odbornost atd.“ (p. 19)

Podle Durdové (2012) manažer plní při výkonu své profese tři základní manažerské úkoly:

- „řízení práce a organizace,
- řízení pracovníků,
- řízení produkce a operace.“ (p. 52)

Při výkonu manažerské profese by měla být respektována klíčová hlediska manažerské práce, vycházející z „analýzy 4E“. Mezi tyto hlediska podle Chamberse, Selima a Vintena (1994) patří:

- economy (hospodárnost) – snahou je minimalizace nákladů,
- efectiveness (účelnost) – znamená děláním správných věcí, zejména při stanovování cílů a zvolení optimální strategie k nim vedoucím,
- efficiency (účinnost) – vybrání správné cesty k naplnění dané strategie a účinnost při vykonávání dílčích činností vedoucích ke stanovenému cíli,

¹³ Podle Armstronga (2015) je schopnost „určující vlastnost člověka, která vede k efektivnímu nebo vynikajícímu výkonu“ (p. 129)

¹⁴ Podle Lojdy (2011) znamená delegování „přenašení úkolů na jinou osobu“ (p. 59)

- equity (odpovědnost) – znamená dodržení právních předpisů, spravedlivost a sociální odpovědnost podniku, která podporuje jeho image. (Váchal, Vochozka, 2013)

Manažerské funkce

Existují různé názory na počet a členění manažerských funkcí. V této diplomové práci se přikláním k členění podle Koontze a Weihricha (1993):

- plánování – zahrnuje stanovení cílů a identifikaci činností pro jejich realizaci. Nezbytnou součástí je rozhodování,
- organizování – zahrnuje zjišťování a kvalifikaci potřebných činností, souhrn činností nezbytných k dosažení cílů, přidělení vedoucího k určité skupině činností s pravomocí dozoru nad nimi, vymezení odpovědností a tvorbu formálních organizačních struktur,
- výběr a rozmístění pracovníků – snaha získat kvalifikované osoby na potřebné pozice, zahrnuje také vytvoření nároků na pracovní sílu, nábor, výběr, umístění, ohodnocení, kariérní rozvoj. Hlavním zájmem je, aby pracovníci zvládali plnit zadané úkoly účinně a efektivně,
- vedení lidí – podnik dosahuje svých cílů skrze své zaměstnance, manažer se musí snažit vytvářet vhodné pracovní podmínky a pomocí nich ovlivňovat lidi tak, aby byli organizaci prospěšní a napomáhali dosahovat její cíle. Patří sem motivace, styl, přístupy manažerů a komunikace,
- kontrola – měření a evaluace dosažených výsledků, zjišťování odchylek od původních plánů a snaha o jejich nápravu. (Čáslavová, 2009)

2.5.1 Sportovní manažer

Největším problémem současného sportovního managementu je nedostatek finančních prostředků pro zdárný chod sportovních organizací. Pro manažery je proto nejpřednější a nejdůležitější ovládat veškeré činnosti související se získáváním finančních prostředků. Jedná se o činnosti v oblasti marketingu, sponzoringu a o činnosti vedoucí k získávání grantů a dotací od krajů, měst a obcí. Sportovní manažer by měl při nakládání s finančními prostředky dbát na hospodárnost a efektivitu. Sportovní manažer zpravidla stanovuje sportovní cíle a vzhledem

k nim se uzpůsobuje strategie a ostatní činnosti sportovní organizace. Základním předpokladem pro plnění sportovních cílů zpravidla bývá vytvoření optimálních podmínek pro sportovce a trenéry. V současné době je stále důležitější udržovat dobré vztahy, a to jak uvnitř organizace, tak i navenek směrem k sponzorům, zastupitelům měst a obcí, popř. k sportovnímu svazu. Dokonale zvládnuté komunikační dovednosti jsou proto dnes prakticky nezbytnou výbavou úspěšného manažera. Sportovní manažer by měl dále ovládat znalosti z oblasti ekonomie, práva a měl by mít přehled o daňových zákonech. (Durdová, 2012)

Podle Čáslavové (2009) působí sportovní manažer ve třech základních oblastech:

- manažer na úrovni vedení sportovní činnosti – zahrnuje vedení profesionálních sportovních družstev nebo jednotlivců, organizování lokálních i mezinárodních sportovních akcí, zapojování lidí do sportu v jejich volném či pracovním čase, zapojování handicapovaných lidí do sportu,
- manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku – funkce ve sportovních či tělovýchovných svazech, vedoucí sportovních středisek řízených armádou, policií atd.,
- manažer v podnikatelském sektoru – zahrnuje oblast výroby sportovního zboží, poskytování placených tělovýchovných služeb, poskytování regeneračních a relaxačních služeb, poskytování marketingových a reklamních služeb, řízení fitness atd.

2.6 Marketing

Úspěch firem závisí mnohdy na marketingových schopnostech. Firma může vytvořit sebelepší výrobek, ale pokud po něm nezajistí dostatečnou poptávku a nedostane ho k zákazníkům, tak může jen stěží uvažovat o zisku. Podle Kotlera a Kellera (2013) se marketing zabývá „identifikací a uspokojováním lidských potřeb“. Z toho vyplývá snažení firem poskytnout svým zákazníkům hodnotu a tím generovat zisk. V dnešní vysoce konkurenční ekonomice mají zákazníci k dispozici velké množství variant výběru a zároveň jejich informovanost o jednotlivých výrobcích stoupá. Firmy proto musí své výrobky a služby neustále vyladřovat tak, aby zákazníkům poskytovaly, co možná nejvyšší hodnotu. (Kotler & Keller, 2013)

Marketingový mix

Marketingový mix je nejdůležitějším nástrojem marketingového řízení. Kotler (2007) charakterizuje marketingový mix jako „soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů“. (p. 70) Marketingový mix obsahuje veškeré marketingové aktivity, které firma může ovlivnit, aby podpořila poptávku po svých produktech. Mezi prvky marketingového mixu, známých také jako „4P“ patří:

- výrobek (product) – patří sem rozhodování ohledně výrobků, např. jeho kvalita, design, vlastnost, značka, balení, inovace, záruka atd.,
- cena (price) – rozhodování o ceně, slevách, rabatech, době splatnosti a platebních podmínkách. Při tvorbě ceny můžeme vycházet z úplných vlastních nákladů, ke kterým připočteme ziskovou přírážku nebo z analýzy trhu, kdy sledujeme poptávku. Poslední možností tvorby ceny je přihlídnutí k cenám konkurentů a stanovení ceny podle nich,
- komunikace (promotion) – zahrnuje podporu prodeje, reklamu, prodejní síly, public relations a přímý marketing,
- distribuce (placement) – týká se způsobu prodeje výrobků. Patří zde rozhodování o kanálech, pokrytí, sortimentu, lokalitě, zásobách a dopravě. (Synek & Kislíngrová, 2010)

V rámci novějších trendů se objevuje moderní pojetí marketingového mixu. Vzniklo „4P“ moderního marketing managementu, jehož prvky jsou:

- lidé (people) – zaměstnanci jsou nepostradatelnou součástí úspěšného marketingu. Na spotřebitele je rovněž nutno pohlížet, jako na lidi s cílem chápat jejich život ve větší šíři, než je pouze nákup a spotřeba statků,
- procesy (processes) – zahrnují kreativitu, disciplínu a strukturu v rámci marketingu. Snaha o vytváření dlouhodobých marketingových konceptů, programů a vztahů se zákazníky,
- programy (programs) – veškeré aktivity firmy zaměřené směrem ke spotřebitelům. Patří zde dřívější „4P“ a další marketingové aktivity, které starší model nezahrnuje. Snaha o synergický efekt a plnění cílů organizace,
- výkon (performance) – vyhodnocuje škálu možných ukazatelů, které mají finanční a nefinanční dopady (např. ziskovost, image, zákaznická základna).

Zároveň zachycuje dopady na společnost (např. společenská zodpovědnost, právní, etické a ekologické dopady). (Kotler & Keller, 2013)

2.6.1 Sportovní marketing

Marketing se v posledních letech stal nezbytnou součástí řízení sportovních organizací. Důvodem je získávání dodatečných finančních i materiálních zdrojů pro provozování sportovních aktivit. Marketing se ve sportovních organizacích projevuje stejným způsobem jako v organizacích jiných odvětví. Znamená to orientaci na zákazníky s cílem určit jejich požadavky a potřeby, a podle nich pak přizpůsobit produkty či služby. Zároveň je třeba brát ohledy na konkurenci, což znamená své produkty a služby dostatečně diferenciovat a nabízet „něco“ navíc. V neposlední řadě je třeba dbát na dostatečnou informovanost zákazníka, tak aby věděl, co a kde se mu dostane. V posledních letech jsou k tomuto účelu hojně využívány sociální sítě (Facebook, Instagram) a vlastní webové stránky. (Čáslavová, 2009)

2.7 Strategické plánování ve sportu

Strategické plánování ve sportovních organizacích může znatelně ovlivnit budoucnost, rozvoj a efektivní vývoj těchto organizací. Strategické plánování pomáhá sportovním organizacím:

- promyslet způsob založení organizace – jedná se o zvolení právní subjektivity, což v budoucnu ovlivňuje finanční i daňovou sféru a zároveň se promítá i do stanovování cílů,
- určit nejpodstatnější cílové skupiny – ty skupiny osob, které sportovnímu klubu nejrůznějšími způsoby napomáhají plnit stanovené cíle. Patří sem sportovci, sponzoři, diváci, fanoušci, zákazníci atd.,
- určit cíle sportovní organizace – cíle sportovní organizace dělíme z časového hlediska na krátkodobé (do 1 roku), střednědobé (1-3 roky) a dlouhodobé (3 roky a více). Z obsahového hlediska je podle Freyera (1991) dělíme na sportovní, ekonomické a sociální,
- stanovit způsob, jakým tyto cíle budeme plnit – výběr vhodných nástrojů v rámci finanční, cenové, komunikační, konkurenční politiky atd.

Strategický plán by měl obsahovat:

- úvod – měl by zahrnovat charakteristiku vývoje sportovní organizace v posledních 10 letech, důvody pro tvorbu strategického plánu, na jakou dobu je plán zamýšlen, autora,
- cíle organizace – zamyšlení se nad současnými cíli a obecné definování cílů dlouhodobých,
- profil sportovní organizace – charakteristika současného profilu organizace, patří sem hlavní současné funkce organizace, přehled cílových skupin a jejich identifikace. Dále je nutno provést analýzu interních (funkce a činnosti sportovní organizace, personální zabezpečení, členové, oddíly, sportovní zařízení, cenová politika, propagace, komunikace, finance) a externích (hospodářský vývoj země, demografický vývoj obyvatelstva, legislativní změny, politická situace, postavení a vývoj sportu, vývoj masmédií, vývoj konkurence, obchodní možnosti) faktorů. Poté se stanoví priority a vytvoří se profil, který si do budoucna přeje vedení organizace a cílové skupiny,
- strategie naplňování cílů – rozpracování dlouhodobých cílů do cílů krátkodobých včetně časového harmonogramu. Zhodnocení podílu pracovníků na realizaci těchto cílů a zhodnocení nákladů nutných k zabezpečení těchto činností,
- způsob, jak strukturalizovat sportovní organizaci a osoby, které v ní spolupracují na realizaci plánu – určení konkrétních pracovníků, kteří se budou na plánu podílet, společně s rozdělením úkolů mezi jednotlivé oddělení i osoby. Určení členů managementu, kteří jsou zodpovědní za motivaci pracovníků podílejících se na strategickém plánu,
- financování strategického plánu – způsoby, kterými se bude strategický plán financovat, včetně konkrétních akčních plánů. (Čáslavová, 2009)

2.8 Ziskové a neziskové organizace ve sportu

Národní hospodářství se dělí na ziskový a neziskový sektor. Rektořík (2007) definuje ziskový sektor jako „část národního hospodářství, která je financována z prostředků získaných subjekty ziskového sektoru z prodeje statků, které buď produkují, nebo distribuují, a to za tržní cenu, která se na trhu vytváří na základě vztahu nabídky a poptávky. Cílovou funkcí ziskového

sektoru, a tudíž i organizací, které v jeho rámci fungují (podnikají) je zisk.“ Neziskový sektor definuje jako „část národního hospodářství, ve které subjekty v ní fungující a produkující statky získávají prostředky pro svoji činnost cestou tak zvaných přerozdělovacích procesů, jejichž principy jsou podrobně popsány a zkoumány prostřednictvím veřejných financí. Cílovou funkcí neziskového sektoru není zisk ve finančním vyjádření, ale přímé dosažení užitku, který má zpravidla podobu veřejné služby.“ (p. 14)

Sportovní prostředí také podléhá tomuto členění. V neziskovém sektoru mají sportovní organizace právní subjektivitu zapsaného spolku. Zapsané spolky jsou založeny za účelem uspokojení potřeb svých členů a veřejnosti. Můžou generovat zisk, ale musí ho využít k rozvoji organizace a plnění jejího poslání. Ve sportovním prostředí používají právní subjektivitu zapsaného spolku zejména sportovní kluby a oddíly. Základními výhodami v neziskovém prostředí jsou: méně konkurenční prostředí, stimuly ve formě daňových úlev pro manažery a velká nabídka služeb a programů. Naopak mezi nevýhody patří: omezování programů a služeb při napjatém rozpočtu, absence kariérního postupu, ovlivňování rozhodnutí a nařízeními vládních organizací a výkon manažerských pozic dobrovolníky.

Stále častěji volí sportovní organizace formu obchodních společností, konkrétněji akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným. Obchodní společnosti jsou zakládány za účelem dosahování zisku a mohou s ním volně nakládat. Mezi výhody ziskového prostředí patří: dobrá příležitost pro reklamu, detailněji rozpracovaná dělba práce, kvalifikovanější pracovníci, další podnikatelské příležitosti. Mezi nevýhody se řadí: větší konkurence, zodpovědnost pracovníků a stres, přizpůsobování řízení sportovní organizace majoritním sponzorům. (Durdová, 2012)

3 Cíle

Hlavním cílem práce je navrhnout koncepci rozvoje sportovního areálu SC Ostrava.

Dílčí úkoly:

- rešerše literárních i elektronických zdrojů a operacionalizace klíčových pojmů,
- polostrukturovaný rozhovor s předsedou představenstva sportovního areálu SC Ostrava, během něhož dojde mimo jiné k určení dlouhodobých cílů,
- zpracování situační analýzy externího a interního prostředí sportovního areálu SC Ostrava,
- tvorba ankety spokojenosti zákazníků sportovního areálu SC Ostrava a realizace anketního šetření,
- zpracování získaných dat a jejich vyhodnocení,
- tvorba SWOT analýzy,
- využití získaných informací k tvorbě vlastního návrhu koncepce rozvoje sportovního areálu SC Ostrava.

4 Metodika

Výzkumné metody chápeme jako souhrn konkrétních pravidel a postupů vedoucích k stanovenému cíli. Výzkumnými technikami rozumíme konkrétní formy získávání informací. V této kapitole jsou přiblíženy metody a techniky výzkumu využívané v praktické i teoretické části diplomové práce.

Anketa

Anketa je založena na principu dotazníku. Anketní dotazník je respondentům volně přístupný na nějakém místě (např. recepce, stůl v restauraci, webové stránky atd.), a to v papírové či elektronické podobě. Je pouze na člověku, který se dostane s anketním dotazníkem do kontaktu, zda jej vyplní a stane se respondentem anebo ne. Výzkumník tedy nemá šanci ovlivnit výzkumný vzorek a dochází k takzvanému „samovýběru“ respondentů. Vzorek tím pádem není reprezentativní. Anketní dotazník zpravidla vyplňují lidé, kteří mají k dotazovanému tématu silný emoční anebo osobní vztah. V anketě se tak objevují velmi negativní a velmi pozitivní ohlasy. Anketní dotazník bývá ve správně zvolených případech velmi efektivní, protože dává podněty pro zlepšení. (Tahal, 2017)

Interpretace výsledků anketního šetření provedeného pro účely této diplomové práce je uvedena v kapitole 5.1.6.

Osobní rozhovor

Individuální osobní rozhovor může probíhat na nejrůznějších místech (např. doma, v práci, na ulici atd.). Základem je navození příjemné a pozitivní atmosféry a vytvoření určitého vztahu mezi tazatelem a respondentem. Rozhovory trvají od několika minut až po několik hodin. Respondent bývá často motivován peněžními nebo nepeněžními prostředky. Tazatel často začíná obecnými otázkami a postupně se dostává k detailnějším a konkrétnějším otázkám. Hlavní výhodou osobního rozhovoru je velké množství získaných informací a možnost okamžitě reagovat na odpovědi respondenta. Nevýhodou je vysoká časová i finanční náročnost a složité vyhodnocování. Limitujícím faktorem u rozhovoru může být také špatná registrace či interpretace informací. Podle míry formalizace rozlišujeme tři základní typy rozhovoru:

- standardizovaný rozhovor – předem připravené pevně stanovené otázky s variantami odpovědí a v určitém pořadí. Tazatel nijak nereaguje na odpovědi respondenta, pouze je zaznamenává. Výhodou jsou dobře zpracovatelné údaje,
- nestandardizovaný rozhovor – nemá přesně formulované otázky ani jejich pořadí. Dané téma se rozebírá do hloubky a tazatel reaguje na odpovědi respondenta. Zpravidla oba účastníci jsou odborníky na dané téma. Tento typ rozhovoru se nedá vyhodnotit statistickými metodami, slouží k formulaci nových hypotéz a teorií,
- polostandardizovaný rozhovor – má předem stanovené otázky a pořadí, tazatel má však možnost doptávat se a měnit pořadí otázek dle potřeby. Nachází se na pomezí standardizovaného a nestandardizovaného rozhovoru. (Nový & Surínek, 2006)

Konkrétní informace týkající se rozhovoru prováděného pro účely této diplomové práce, stejně tak jako jeho vyhodnocení je uvedeno v podkapitole 5.1.5.

Situační analýza

Znamená rozbor současné marketingové situace. Měla by obsahovat analýzu okolního prostředí organizace (vnější neboli externí analýza), kdy rozlišujeme makroprostředí a mikroprostředí, a analýzu samotné organizace (vnitřní neboli interní analýza). Situační analýza se dá podle Jakubíkové (2012) charakterizovat označením „5 C“:

- „company – podnik (analýza vnitřního prostředí),
- collaborators – spolupracující subjekty,
- customers – zákazníci,
- competitions – konkurenti,
- climatecontext – makroekonomické faktory (analýza PEST¹⁵).“ (p. 96)

Účelem provádění situační analýzy je nalezení optimálního poměru mezi příležitostmi, které vycházejí z vnějšího prostředí a jsou pro podnik prospěšné, a mezi možnostmi a zdroji podniku tyto příležitosti využít. (Jakubíková, 2012)

Situační analýza je řešena v kapitole 5.1 a jejích podkapitolách.

¹⁵ Podle Srpové a Řehoře (2010) analyzuje PEST analýza „vliv makrookolí, které dělí do čtyř základních skupin: politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociální a kulturní faktory a technické a technologické faktory.“ (p. 131)

SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem, který se snaží identifikovat klíčové faktory ovlivňující současné strategické postavení podniku, jeho vnitřní zdroje a schopnost podniku reagovat a vyrovnat se se změnami vnějšího prostředí. SWOT analýza se zaměřuje na vnitřní situaci podniku, kde zjišťuje silné a slabé stránky (**S**trengths, **W**eaknesses), a na vnější okolí, kde zaznamenává příležitosti a hrozby (**O**pportunities, **T**hreats). Základním cílem SWOT analýzy je snaha o rozvíjení silných stránek, utlumování dopadů slabých stránek a zároveň příprava na potenciální příležitosti a hrozby. (Sedláčková, 2006)

Příležitosti a hrozby

Vnější okolí je značně proměnlivé a firma by měla mít přehled o současných i možných budoucích trendech. Pouze tak dokáže včas reagovat na příležitosti a hrozby. Vnější prostředí se skládá z makroprostředí (PEST analýza) a mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Manažer musí rozlišovat hrozby podle pravděpodobnosti nastání a míry negativních důsledků, které se k nim vážou, a předcházet zejména těm nejpravděpodobnějším a nejničivějším. Příležitosti sebou nesou určitou míru rizika. Na manažerovi je rozhodnout, zda se firmě toto riziko vyplatí podstoupit.

Silné a slabé stránky

Ne všechny charakteristické rysy podniku jsou stejně důležité. Při tvorbě seznamu silných a slabých stránek je třeba brát v potaz vztah těchto rysů vzhledem ke kritickým faktorům úspěchu. Silné i slabé stránky musíme charakterizovat vzhledem ke konkurenci. Pokud jsme v něčem dobří, ale konkurence lepší, musíme to zařadit do slabých stránek. (Kotler, 2007)

SWOT analýza areálu SC Ostrava je provedena v podkapitole 5.1.8.

Studium a analýza dokumentů

Jedná se o metodu sběru dat, zahrnující vyhledávání žádoucích dokumentů, které budou sloužit jako podklad pro získání užitečných informací a dat o daném jevu. Následně je na tyto žádoucí dokumenty použita obsahová analýza, prostřednictvím které získáme potřebné informace a data. Výhodami této techniky jsou její jednoduchost, systematickosti a nenákladnost. Je třeba si dát pozor na neúplnost některých dokumentů a dělení předčasných závěrů. Získaná data by se měla ověřovat i u jiných zdrojů. (Nevoralová, 2012)

Další použité metody

V této diplomové práci bylo dále využito následujících metod:

- metoda historická – spočívá ve sběru a třídění informací z literárních, elektronických a jiných zdrojů,
- metoda terénního šetření – získávání primárních dat od respondentů z terénu,
- metoda matematicko – statistická – zpracování výsledků a vyjádření informací pomocí grafů a tabulek. (Skoumal, Hobza & Schwartzhoffová, 2014)

5 Interpretace výsledků

V této kapitole jsou na základě použitých metod a technik předloženy výsledky. Z těchto výsledků se vycházelo při tvorbě vlastního návrhu koncepce rozvoje uvedeného v kapitole 6.

5.1 Situační analýza sportu v Ostravě

Sportovní areál SC Ostrava je situován poblíž centra města Ostravy. Ostrava se nachází v severovýchodní části Moravskoslezského kraje na soutoku řek Odry, Opavy, Ostravice a Lučiny. Ostrava je svou rozlohou 214,23 km² třetím největším městem v České republice a leží v nadmořské výšce 208–334 m n. m. Ostrava má 289 128 obyvatel, z čehož je 25 829 registrovaných sportovců. (Česká unie sportu, 2019)

Sportovní vyžití ve městě Ostrava

Ostrava byla zvolena Evropským městem sportu roku 2014, což jen potvrzuje její pestrou a širokou nabídku a možnost sportovního vyžití. V Ostravě se podle statistik České unie sportu (2019) nalézají 104 sportovních subjektů a 216 sportovních oddílů. Mezi nejvýznamnější sportovní subjekty patří Tělovýchovná jednota Ostrava se 1470 členy a 10 oddíly a Tělovýchovná jednota Baník Ostrava se 1241 členy a 16 oddíly. V Ostravě se nachází 46 sportovních zařízení.

Sportovní akce

Ostrava je místem konání velkých sportovních akcí, o které jeví zájem mnoho sportovců, sportovních fanoušků i médií. Zde je výčet některých z těchto akcí:

- tenis – zápasy Fed Cupu a Davis Cupu, turnaj kategorie Challenger – Prosperita Open, Mistrovství České republiky mužů a žen – PPL Cup,
- atletika – Zlatá tretra, Kontinentální pohár,
- fotbal – FC Baník Ostrava – extraligové zápasy,
- hokej – HC Vítkovice – extraligové zápasy,
- florbal – Ostrava Cup,
- krasobruslení – Fire on Ice,

- běh – T-mobile Olympijský běh, Christmas night run, Český běh žen, Běh zoo Ostrava,
- In-line brusle – Life Inline, World roller games.

Koncepce rozvoje sportu v Ostravě

V Ostravě je zřízena Komise pro sport, která má 13 členů. Jejími hlavními funkcemi jsou:

- průběžné monitorování a vyhodnocování problematiky v oblasti aktivit a tělovýchovy sportu,
- kontrola stavu a potřeby sportovních zařízení,
- podpora aktivit v oblasti tělovýchovy a sportu – poskytování vhodných prostor, metodické pomoci, podpora sportovních akcí
- předložení pravidel pro výběrová řízení na poskytnutí dotací v oblasti sportu radě města
- předložení žádosti o poskytnutí finančních prostředků z rozpočtu města Ostravy v oblasti sportu radě města.

Město Ostrava má zpracovanou koncepci rozvoje sportu v dokumentu Strategický plán města Ostravy pro sport na období 2017-2025. V tomto strategickém plánu jsou detailně rozpracovány cíle v oblasti sportu pro všechny, vrcholového sportu a výkonnostního sportu. Tyto cíle jsou dále rozděleny na investiční a neinvestiční. (Úřad města Ostravy, 2019)

5.2 Situační analýza sportovního areálu SC Ostrava, a.s.

V této podkapitole je zanalyzován současný stav sportovního areálu SC Ostrava, a.s. (dále jen „areál SC Ostrava“) z hlediska vnitřního a vnějšího prostředí.

Charakteristika areálu SC Ostrava

Název:	SC Ostrava, a.s.
Datum vzniku:	7. června 2003
Identifikační číslo:	268 07 963
Právní forma:	Akciová společnost
Sídlo:	Budečská 3214/4, Moravská Ostrava, 702 00, Ostrava
Předmět podnikání:	1) hostinská činnost, 2) činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, 3) výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Nejvyšší orgán:	Valná hromada
Statutární orgán:	Představenstvo
Předseda představenstva:	Ing. Petr Klein
Předseda dozorčí rady:	Lešek Sarganek
Jediný akcionář:	Sírala Estates, s.r.o.
Základní kapitál:	83 800 000 Kč
Webové stránky:	www.scostrava.cz
Partneři:	Český tenisový svaz, město Ostrava, Moravskoslezský kraj

Historie areálu

V areálu SC Ostrava od začátku působí tenisový oddíl TK SC Ostrava, z.s. (dále jen „TK SC Ostrava“). Tento tenisový oddíl byl založen ve dvacátých letech minulého století v Ostravě-Přívoze pod jménem Lawn tennis club Ostrava. Byl to jeden z prvních tenisových oddílů na našem území, který se snažil o rozvoj tenisu. V třicátých letech se tento klub přestěhoval na pozemek areálu SC Ostrava v Komenského sadech, kde se nachází až dodnes. Oddíl během let často měnil název i majitele. Oddíl přešel od názvů TJ Tatran Ostrava, TJ NKHG Ostrava, TK NH-TRANS Ostrava až po současný název TK SC Ostrava. Tenisový oddíl vždycky patřil ke špičce v rámci celé republiky. Důkazem tomu je mnoho skvělých hráčů, kteří zde byli vychováni. Konkrétně se jedná o Jana Smolinského, Jana Svobodu, Jiřího Parmu, Jiřího Maříka, Pavla Brejchu, Olgu Lendlovou, Jana Kukala a Alenu Palmeovou. Tím nejúspěšnějším odchovancem však byl Ivan Lendl, který dosáhl na 8 Grandslamových titulů, 94 titulů na okruhu ATP a pobýval na postu světové jedničky po dobu 270 týdnů.

V soutěži družstev dospělých se TK SC Ostrava účastnilo extraligy až do roku 2008. Tehdy přišel velký zlom a družstvo poprvé opustilo nejvyšší soutěž družstev. Už se do ní nevrátilo a od roku 2009 do roku 2017 se účastnilo 1. ligy. V roce 2017 družstvo z první ligy nečekaně sestoupilo a na základě toho mnoho hráčů i trenérů odešlo ke konkurenci. To byla pro klub velká rána, se kterou se dodnes snaží vypořádat. V roce 2018 družstvo sestoupilo i z 2. ligy a momentálně působí v severomoravské divizi.

Ve sportovním areálu postupně, mimo tenisový oddíl, vyrostla i restaurace a krytá hala, ve které se mimo tenisové kurty nachází kurty squashové, badmintonové, posilovna a bowlingová dráha. Vybuďoval se zde i relaxační koutek, kde se nachází sauna a masážní místnost. V areálu se otevřela i prodejna sportovních potřeb a oblečení, kde se rovněž provádí servis sportovního náčiní.

5.2.1 Analýza interních faktorů

Činnost areálu SC Ostrava

Tenisový oddíl TK SC Ostrava, který funguje v rámci areálu SC Ostrava se pravidelně účastní soutěže družstev, do kterých v roce 2019 vyslal 7 družstev. Jednotlivé soutěže jsou rozděleny podle věku do 5 kategorií, kdy tou nejmenší je baby tenis do 9 let, poté jsou mladší žáci od 10 do 12 let, starší žáci od 13 do 14 let, následně pak dorostenci od 15 do 18 let a konečně dospělí bez omezení věku. Soutěže jsou dále rozděleny podle kraje a v kraji nalezneme několik úrovní soutěží neboli lig, kdy z té nejvyšší se postupuje na celorepublikové mistrovství republiky družstev. V každé lize je 8 týmů, které hrají vždy o víkend v období od dubna do června systémem každý s každým. V tabulce 1 jsou vypsány všechny týmy oddílu TK SC Ostrava i s ligami, kterých se v roce 2019 účastnili.

Tabulka 1

Seznam týmů oddílu TK SC Ostrava včetně příslušných lig

Kategorie	Soutěž
Dospělí	Severomoravská divize – 4. nejvyšší soutěž
Dorost A tým	Liga Junior Tour – 2. nejvyšší soutěž
Dorost B tým	Oblastní soutěž – 4. nejvyšší soutěž
Starší žáci	Moneta Kadet Tour – nejvyšší soutěž
Mladší žáci A tým	Moneta Tour – nejvyšší soutěž
Mladší žáci B tým	Oblastní soutěž – 3. nejvyšší soutěž
Baby tenis	Oblastní soutěž 1. třída – 2. nejvyšší soutěž

V areálu SC Ostrava se koná i několik oficiálních turnajů zastřešovaných Českým tenisovým svazem. V tabulce 2 jsou tyto turnaje vypsány i s příslušnými kategoriemi a informacemi. Nejvýznamnějším turnajem pořádaným areálem SC Ostrava konaným ryze pro české hráče je bezpochyby mistrovství České republiky dospělých, tzv. PPL Cup. Mistrovství České republiky se koná na začátku srpna a účastní se ho 32 mužů a žen, kdy jsou jednotliví účastníci vybráni podle postavení na žebříčku a kvalifikačních turnajů. Celková dotace činí

255 000Kč. V areálu SC Ostrava se navíc na přelomu dubna a května každoročně koná mezinárodní turnaj Prosperita Open zastřešený organizací ATP. Prosperita Open je turnaj kategorie Challenger s dotací 46 000€ + Hospitality¹⁶ a je určen pro hráče okruhu ATP. Prosperita Open je sportovní akcí, která láká stovky diváků z celého Moravskoslezského kraje. Na turnaj se vybírá vstupné a k vidění jsou hráči z druhé světové stovky. Organizace tohoto turnaje není jednoduchá, musí se zajistit sponzoři, rozhodčí, sběrači, doprava pro hráče, strava, stánky s občerstvením a mnoho dalšího.

Tabulka 2

Seznam turnajů pořádaných v areálu SC Ostrava

Kategorie	Zastřešující organizace a úroveň turnaje	Další informace
Dospělí – muži	ATP – Challenger	Prosperita Open, přelom dubna a května, dotace 46 000€ + Hospitality
Dospělí – muži a ženy	ČTS – Mistrovství České republiky	PPL Cup, začátek srpna, dotace 255 000 Kč
Dorost – muži	ČTS – turnaj kategorie „A“	Konec července
Starší žáci – muži	ČTS – turnaj kategorie „B“	Druhá polovina září
Mladší žáci – muži i ženy	ČTS – turnaj kategorie „C“	Začátek srpna
Baby tenis – muži ženy	ČTS	Druhá polovina června

TK SC Ostrava vychoval skrze svou trenérskou činnost několik hráčů a hráček, kteří klub v současné době reprezentují na národní i mezinárodní úrovni. Těmito juniorskými závodními hráči jsou Agáta Krstovská, Filip Nováček, Jan Krahulec, Filip Neuwirth, Ondřej Klimša, Nikolas Vons, Veronika Eliášová, Jakub Fedor a momentálně nejúspěšnější Veronika Nováková, která sezónu končila na 8. místě v celonárodním žebříčku. Klub se tyto hráče snaží podporovat a na základě hráčské smlouvy mají tito hráči nárok na zvýhodněné ceny pronájmu tenisových kurtů a krytých hal, zároveň na domácích turnajích nemusí platit startovné.

Areál SC Ostrava mimo trenérské služby nabízí pronájem tenisových kurtů pro rekreační hráče. V nabídce se rovněž nachází pronájem badmintonových a squashových kurtů a zákazníci

¹⁶ Ubytování pro hráče je zajištěno pořadatelem.

využívají také posilovnu. K dispozici je pronájem dvou bowlingových drah, kde se pořádají rodinné, firemní i jiné akce. Návštěvníci mohou navíc využít relaxační zónu, kde jsou zabezpečeny masáže a sauna. V areálu je provozována prodejna se sportovními potřebami a oblečením, ve které je rovněž prováděn servis sportovního náčiní, který spočívá ve vyplétání a dovažování tenisových, squashových a badmintonových raket. Ve sportovní prodejně jsou mimoto nabízeny poradenské služby. V rámci areálu je provozována restaurace, která nabízí denní menu, a kromě sportovců zde často zavítají i zaměstnanci lokálních firem.

Záměr a cílové skupiny

Vedení areálu SC Ostrava má v plánu i nadále pokračovat ve svém předmětu podnikání. Hlavním záměrem společnosti zůstává zabezpečování funkčnosti a maximální vytíženosti areálu za účelem zvýšení tržeb. Společnost se snaží tohoto záměru dosahovat prostřednictvím neustálého zvyšování kvality poskytovaných služeb, které se týká od přípravy sportovišť přes práci recepce až po relaxaci návštěvníků po sportovních výkonech.

Nabídka areálu zahrnuje vyžití pro zákazníky zařazených do skupin vrcholový sport, výkonnostní sport a sport pro všechny. Vrcholoví a výkonnostní sportovci využívají služeb tenisových trenérů za účelem zvyšování své výkonnosti. Primárně jim jsou určeny také servisní služby v prodejně a relaxační služby zvláště po náročných tréninkových dnech. Klienti reprezentující skupinu sport pro všechny nejčastěji využívají služeb pronájmu kurtů, hracích ploch a bowlingových drah. Poradenské služby a posilovnu využívají všechny tři skupiny zákazníků. Restauraci využívají kromě sportovců i zaměstnanci okolních firem.

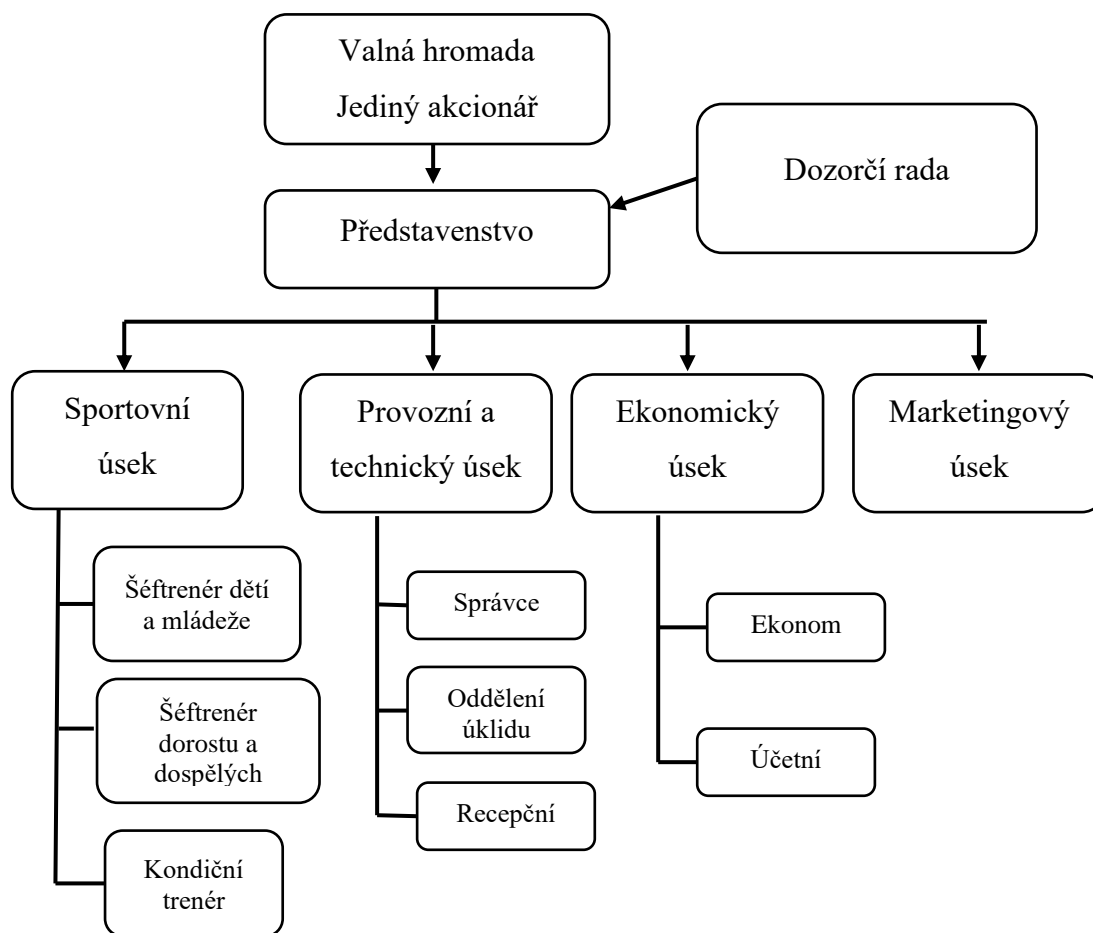
V areálu již po několik let působí tenisová školička pro ty nejmenší děti ve věku 4-6 let. V tenisové školičce probíhají výhradně skupinové tréninky. V areálu je zaměstnáno několik tenisových trenérů, kteří pracují primárně s dětmi a mládeží ve věku 7-18 let, kteří jsou na výkonnostní či vrcholové úrovni. Jsou zde i trenéři, kteří se věnují klientům všeho věku a všech úrovní. Ostatní nabídky jsou cílené na širokou veřejnost, která má v rámci stále rostoucího trendu zdravého životního stylu zájem o sportovní vyžití. Z toho vychází, že areál SC Ostrava má dvě základní cílové skupiny. Tou první jsou děti a mládež, kteří chtějí v tenise dosáhnout významnějších úspěchů, jedná se tedy o vrcholové a výkonnostní sportovce. Do druhé skupiny patří převážně dospělí, kteří si chtějí ve svém volném čase zaspportovat, jedná se tedy o oblast

sportu pro všechny. Restaurace cílí na zákazníky areálu SC Ostrava a zaměstnance okolních firem, které láká na obědové menu.

Organizační struktura

Areál SC Ostrava má právní subjektivitu akciové společnosti s pevně vybudovanou organizační strukturou. Orgány společnosti vycházejí z právní subjektivity a jsou to valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Valná hromada je nejvyšší orgán společnosti. Společnost má v současné chvíli jediného akcionáře a ze stanov vyplývá, že valná hromada se tím pádem nekoná a působnost valné hromady přechází na tohoto akcionáře. Do této působnosti patří zejména rozhodování o změně stanov, volba a odvolání členů představenstva a dozorčí rady, schválení účetní závěrky a rozhodování o rozdělení zisku. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo. Představenstvo se po tom, co jeden z členů z funkce v roce 2016 odstoupil, skládá ze 2 členů, z nichž jeden je předseda představenstva. Všichni členové představenstva jsou samostatně oprávněni jednat jménem společnosti. Funkční období členů představenstva je 10 let. Představenstvo se stará o obchodní vedení společnosti a zajišťuje řádné vedení účetnictví. Kontrolním orgánem společnosti je dozorčí rada. Dozorčí rada má 3 členy, z nichž jeden je předseda dozorčí rady. Délka funkčního období členů dozorčí rady je 10 let. Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a na činnost společnosti.

Společnost dále zaměstnává zaměstnance zabezpečující chod společnosti po stránce ekonomické, marketingové, sportovní a provozní. Organizační struktura společnosti je vyobrazena na Obrázku 2.



Obrázek 2. Organizační struktura společnosti SC Ostrava (Vlastní tvorba)

Personální zabezpečení areálu

Společnost v současnosti zaměstnává 9 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Navíc zde působí sezónní a další zaměstnanci na základě pracovních dohod. Vedení společnosti mají na starost 2 členové představenstva. Ti zodpovídají za chod společnosti a osobně dohlížejí na ekonomický a marketingový úsek. Také udržují kontakt se sponzory a dodavateli, monitorují konkurenci a zastávají manažerské funkce, jakožto plánování, organizování a výběr a rozmístění pracovníků. Vedení na pravidelných schůzkách informuje vedoucí pracovníky jednotlivých úseků o plánech společnosti a úkolech k nim vedoucích a zároveň jim dávají prostor k vyjádření zpětné vazby.

Pracovník marketingového úseku má na starost propagaci areálu a sportovních akcí zde pořádaných. Zahrnuje to zejména starost o webové a facebookové stránky a komunikaci s médii. Zvláště důležitá je propagace mezinárodního turnaje Prosperita Open, kdy jsou po

celém městě i v blízkém okolí k vidění plakáty a letáky. Reklamy na Prosperitu Open jsou k vidění také v místních novinách. Jednotlivé zápasy jsou přenášeny prostřednictvím streamovacího kanálu Vista Sport a finále se vysílá na České televizi. Tato sportovní akce není důležitá pouze pro areál SC Ostrava, ale i pro město Ostravu, a proto na něj pravidelně uvolňuje peníze z rozpočtu.

Na kvalitu pronajímaných hřišť dohlíží správce, který provádí pravidelnou údržbu zejména venkovních tenisových kurtů. Důležité je také „zazimování“ těchto kurtů po sezoně a příprava kurtů na začátku jarní sezony. Oddělení úklidu má na starost udržování čistoty v prostorách areálu a v krytých halách. Společnost zaměstnává 2 recepční, které mají na starost přivítání a informování zákazníků, drobný prodej a správu rezervací.

Sportovní úsek zaměstnává pouze 2 šéftrenéry na hlavní pracovní poměr, ale mnoho dalších trenérů na pracovní dohodu. Šéftrenér dětí a mládeže má na starost tenisovou školičku, baby tenisty a mladší a starší žáky. O trenérské služby u těchto kategorií je velký zájem, a proto se šéftrenérem spolupracují další 2 trenéři. Šéftrenér dorostu a dospělých poskytuje svoje služby zejména výkonnostním a vrcholovým klientům od 15 let výše. V této kategorii působí ještě 1 trenér, který poskytuje své služby převážně klientům hrajícím pro radost ve svém volném čase. K tenisové přípravě neodmyslitelně patří kondiční příprava. Ta je povinná pro účastníky soutěže družstev zejména v přechodném období, to znamená na jaře a na podzim. Během sezony se kondiční příprava řeší individuálně.

V ekonomickém úseku je zaměstnán ekonom, který zodpovídá za finanční chod společnosti. Účetní zajišťuje fakturaci a ručí za správnost účetnictví. Momentálně v areálu probíhá výběrové řízení na novou účetní.

Vedení areálu SC Ostrava pronajímá prostory prodejny sportovních potřeb, restauraci a relaxační zónu. Personální zabezpečení je tedy v těchto případech věcí nájemců.

Infrastruktura a materiální zabezpečení areálu

Veškerá infrastruktura a majetek je ve vlastnictví společnosti SC Ostrava. Venkovní areál disponuje 6 tenisovými antukovými kurty. Výstavbu kurtů prováděla společnost Sibera systém, s.r.o., jejichž antukové povrchy se vyznačují dlouhou životností a rychlým odtokem vody

v případě deště. U kurtu číslo 1 je tribuna, která pojme až 200 diváků. Během velkých turnajů se využívají ještě i další přenosné tribuny. Na kurtě číslo 4 se dá díky nočnímu osvětlení hrát i v pozdějších večerních či nočních hodinách. Na zimní sezonu, která začíná v listopadu a končí na začátku dubna se 2 z těchto antukových kurtů zakrývají přetlakovou nafukovací halou, aby se daly využít i v zimě.

V rámci areálu se nachází hlavní budova, kde sídlí vedení společnosti. Kanceláře zde má také ekonomický a marketingový úsek. V přízemí hlavní budovy se nachází restaurace s kapacitou 60 míst uvnitř a při hezkém počasí je připraveno venkovní posezení pro dalších 30 lidí. Restaurace je pronajímána a za její provoz tedy zodpovídá nájemce. Před hlavní budovou je parkoviště s kapacitou 16 míst, kdy 3 místa jsou vyhrazena vedení společnosti a zbytek zaměstnancům společnosti a zákazníkům.

V areálu je také sportovní budova, kde je možnost využít široké nabídky služeb. Jedná se o pronájem 2 krytých tenisových kurtů s povrchem Courtsol. Dále se zde pronajímají 4 badmintonové a 2 squashové kurty. Pro zákazníky je tu připravena také posilovna a relaxační zóna se saunou a masážním koutkem. V 1. patře se nachází 2 bowlingové dráhy a tribuna, ze které jdou vidět tenisové a badmintonové kurty. V této budově se u vstupu nachází také recepce, kde recepční zákazníky obsluhují a informují. Na recepci je možno zakoupit také drobné občerstvení. Vedle vchodu do sportovní budovy je umístěna prodejna sportovních potřeb a oblečení, která je pronajímána.

V letech 2014 a 2015 došlo k rozsáhlejším opravám na hlavní a sportovní budově. Došlo zejména k opravení fasády a budovy jsou momentálně ve stavu, kdy je potřeba pouze běžná údržba. V těchto letech došlo také k výměně povrchu tenisových kurtů ve sportovní hale. Přešlo se z povrchu Taraflex na Courtsol. Areál SC Ostrava v současné chvíli nevyžaduje žádné zásadní investice.

Ve sportovní budově jsou také prostory šaten pro zákazníky a trenéry. V rámci šaten jsou k dispozici sprchy. V trenérské šatně, popř. ve skladu mají trenéři uloženy veškeré materiální pomůcky, které využívají. Jedná se o pomůcky jako míče, kužele, terče, směrníky, bosu, TRX, gumy, expandery a mnoho dalších. Správce a oddělení údržby mají svůj sklad, kde uschovávají všechny potřebné pomůcky jako kolečko, pytle s antukou, lopaty, hrábě, dezinfekční prostředky a mnoho dalšího.

Financování a sponzoři

Základní kapitál společnosti činí 83 800 000 Kč. Společnost má veškerou infrastrukturu ve svém vlastnictvím, tím jí odpadají velké náklady spojené s pronájmem. Společnost naopak pronajímá některé prostory jiným subjektům. Společnost od roku 2007 generuje každoročně zisk a tvoří si rezervní fond pro mimořádné události. V tabulce 3 jsou naznačeny výnosy¹⁷ a náklady¹⁸ společně s výsledkem hospodaření a čistým obratem za rok 2017.

Tabulka 3

Výkaz zisku a ztráty společnosti SC Ostrava za rok 2017

Výnosy	Částka v tis. Kč
Tržby z prodeje výrobků a služeb	9 856
Tržby za prodej zboží	439
Jiné provozní výnosy	6 017
Náklady	
Výkonová spotřeba	4 381
Osobní náklady (z toho mzdové náklady)	3 152 (2 481)
Ostatní provozní náklady	6 321
Ostatní finanční náklady	121
Úprava hodnot v provozní oblasti	2 233
Výsledek hospodaření po zdanění – zisk	101
Čistý obrat za účetní období	16 312

Partneři společnosti SC Ostrava jsou Moravskoslezský kraj, město Ostrava a Český tenisový svaz. Na svou sportovní činnost v roce 2019 získal areál SC Ostrava několik dotací z města. Jednotlivé dotační programy, názvy projektů a částky, na které areál SC Ostrava v roce 2019 dosáhl jsou vypsány v tabulce 4.

Tabulka 4

Výpis dotací poskytnutých areálu SC Ostrava pro rok 2019

¹⁷ Podle Vebera (2008) je výnos výsledek podnikání vyjádřený v peněžních jednotkách za předem určené období, např. rok.

¹⁸ Podle Vebera (2008) je náklad vyjádření spotřeby výrobních faktorů v peněžních jednotkách.

Dotační program	Název projektu	Poskytnutá dotace
Podpora pravidelné činnosti sportovních klubů – registrovaní sportovci	Pravidelná činnost tenisového klubu a související akce pro děti a mládež	32 000 Kč
Podpora akreditovaných center mládeže	Tréninkové středisko mládeže	100 000 Kč
Podpora sportovních akcí významně reprezentujících statutární město Ostravu	Mistrovství ČR mužů a žen 2019	100 000 Kč
Poskytnutí peněžních prostředků z rozpočtu statutárního města Ostravy a výnosu daně z hazardních her	Hrej tenis Ostravo !!!	300 000 Kč

Prostor pro zvýšení příjmů je zejména v dopoledních hodinách, kdy areál využívá malé množství zákazníků. Společnost nespolupracuje s žádnou místní firmou ani školou.

5.2.2 Současný marketingový mix

V této podkapitole jsou blíže specifikovány prvky stávajícího marketingového mixu areálu SC Ostrava.

Produkty a služby

Areál SC Ostrava je otevřen veřejnosti denně od 6:30 do 21:30. V této době se dají pronajímat venkovní i kryté tenisové kurty, badmintonové a squashové kurty, posilovna a bowlingové dráhy. Při pronajímání venkovních tenisových kurtů je potřeba počítat s časem východu a západu slunce. Osvětlený je pouze jeden kurt, takže pronajímací doba ostatních kurtů se odvíjí od viditelnosti. Zároveň je potřeba počítat s vlivem počasí. Povrchy a vybavení všech hřišť je ve špičkovém stavu. Posilovna je vybavena odpovídajícími posilovacími stroji a činkami. Je možno zapůjčit moderní tréninkové pomůcky, jako TRX – závěsný systém a BOSU. Bowlingové dráhy jsou 2, kdy každá je určena maximálně pro 10 hráčů. U bowlingu je možnost využití salonku k firemním či rodinným oslavám. Kapacita salonku je 40 osob.

Otevírací doba relaxační zóny závisí na domluvě a rezervacích. Sauna je privátní a určena pro 2 osoby. K dispozici je finská sauna a infrasauna. Finská sauna je typická vysokou teplotou kolem 100 °C a nízkou vlhkostí. Infrasauna funguje na principu infračerveného záření, které proniká přímo do tělní tkáně. V infrasauně se teplota pohybuje kolem 45–50 °C. Sauny jsou udržované a čisté. Nabídka masáží zahrnuje klasické masáže celého těla nebo jednotlivých částí, sportovní masáže a speciální masáže. V nabídce speciálních masáží je masáž bambusová, čokoládová, havajská, lymfatická, thajská, medová, reflexní, masáž lávovými kameny a baňkování. Masáže jsou vykonávány certifikovanou masérkou.

Restaurace je otevřená denně od 10 do 22 hodin. Denní menu se vydává od pondělí do pátku v rozmezí 11 až 14 hodin. Po celý zbytek otevírací doby se dají objednat jídla a nápoje z jídelního či nápojového lístku. Restaurace má od července nového majitele, který se snaží vycházet vstříc sportovcům a v denním menu je vždy minimálně jedno lehké a vyvážené jídlo plné energeticky vydatných surovin.

Prodejna sportovních potřeb a oblečení je otevřena od pondělí do pátku v rozmezí 10 až 17 hodin. V jiné časy pouze po předchozí domluvě. V prodejně jsou k dostání vždy nejnovější kolekce a nejmodernější vybavení. Servisní a poradenské služby ohledně vybavení zde poskytuje člen servisního týmu Daviscupového týmu. Kvalita servisu a poradenství je tím pádem na špičkové úrovni.

Zákazníci, kteří nemají vlastní vybavení si ho mohou za drobný poplatek zapůjčit.

V areálu SC Ostrava působí mnoho kvalifikovaných trenérů, kteří nabízejí své trenérské a poradenské služby. Povinnost všech trenérů je mít absolvovaný tenisový trenérský kurz alespoň III. třídy. Trenérské služby jsou tedy poskytovány skutečnými odborníky, a tudíž je zajištěna jejich vysoká úroveň.

Cena

Společnost SC Ostrava má své produkty a služby oceněny odpovídajícím způsobem. Zákazníci za své finanční prostředky dostanou adekvátní sportovní zážitek či zboží. Cena pronajímaných ploch se liší v závislosti na druhu sportu, čase a na tom, jestli se jedná o pracovní

den, svátek nebo víkend. V tabulce 5 jsou vypsány ceny za pronájem jednotlivých hracích ploch. Sazby jsou udávány vždy za hodinové pronajmutí dané plochy.

Tabulka 5

Ceník pronajímaných ploch pro sezónu 2019/2020

Čas	Cena za pronájem jednotlivých ploch				
	Tenis – pevná hala	Tenis – přetlaková hala	Tenis – venkovní antukové kurty	Badminton	Squash
6:30 – 12:00	350 Kč	250 Kč	100 Kč	170 Kč	180 Kč
12:00 – 15:00	400 Kč	300 Kč	120 Kč		
15:00 – 19:00	500 Kč	400 Kč	140 Kč	220 Kč	220 Kč
19:00 – 21:30	350 Kč	250 Kč	100 Kč	200 Kč	180 Kč
Víkendy a svátky	350 Kč	250 Kč	100 Kč	170 Kč	150 Kč
Víkendy a svátky senioři nad 62 let 6:30 – 13:00	300 Kč	200 Kč	80 Kč		

V tabulce 6 jsou uvedeny další služby poskytované v areálu SC Ostrava a jejich cena.

Tabulka 6

Ceník služeb areálu SC Ostrava pro sezónu 2019/2020

Služba	Cena
Tenisový trenér	350 Kč/hod
Pronajmutí bowlingové dráhy	200 Kč/hod
Vstup do posilovny	90 Kč
Vstup do sauny pro 2 osoby	220 Kč/hod
Vyplétání raket	200 Kč/ks

V nabídce sportovní prodejny je dále široký sortiment zboží, který je náležitě oceněn. Restaurace má ceny jednotlivých pokrmů určené v jídelním a nápojovém lístku. Ceny masáží se odlišují podle typu masáže a doby trvání. V tabulce 7 je uvedeno několik typů masáží včetně doby trvání a příslušné ceny.

Tabulka 7

Ceník masáží v roce 2019

Typ masáže	Doba trvání	Cena
Klasická – záda a šíje	25 min	220 Kč
Klasická – celková	60 min	420 Kč
Speciální – bambusová	110 min	750 Kč
Speciální – čokoládová	45 min	400 Kč
Speciální – thajská	60 min	350 Kč

Zákazníci mají možnost si zakoupit kreditní kartu na sportovní služby areálu SC Ostrava. Kreditní karta stojí 100 Kč a při každém jejím dobití zákazník získává 10 % kreditu navíc. Zákazníci mají také možnost využít 10 % cenového zvýhodnění při stálých rezervacích. Stále rezervace jsou na celou zimní či letní sezonu. Podmínka pro 10 % slevu je zaplacení celé částky předem. Případný zůstatek je přenášen do dalšího období.

V areálu se dá platit hotově, platební kartou a stravenkami.

Propagace

Areál SC Ostrava má své vlastní webové stránky na adrese www.scostrava.cz. Webové stránky jsou moderní, přehledné a zákazníci zde naleznou veškeré potřebné a aktuální informace. Areál má zároveň vlastní facebookovou stránku, kde jsou informace o novinkách a větších akcích, případně o denním menu. K areálu nevedou žádné cedule ani ukazatele.

Větší akce se propagují prostřednictvím letáků, billboardů a inzerce v novinách. Zápasy z větších turnajů jsou přenášeny streamovací službou Vista stream a finále Prosperity Open se vysílá v přímém přenosu na televizním kanále ČT1. Areál v lokálním i v republikovém měřítku reprezentují zde vychovaní závodní hráči, kteří se účastní individuálních turnajů a soutěže družstev.

Areál SC Ostrava spolupracuje se společností Multisport. Majitelé karty Multisport mají některé služby areálu zdarma.

Distribuce

Areál SC Ostrava je situován v blízkosti centra Ostravy u Komenského parku. Během letních měsíců navštěvuje Komenského park mnoho sportovně založených lidí, kteří zde chodí běhat a jezdit na kole či na in-linech. Areál je dobře dostupný autem i městskou hromadnou dopravou. Zastávka trolejbusu je 5 minut chůze a zastávka tramvaje 10 minut chůze. Pro zákazníky je v areálu připraveno parkoviště s 13 parkovacími místy a v případě potřeby je u areálu mnoho uliček, kde je možné zaparkovat.

Rezervace a objednávání služeb je možné osobně na recepci, telefonicky anebo prostřednictvím online rezervačního systému, který se nachází na webových stránkách a přístup k němu má každý. Zrušení rezervace či objednávky lze provést pouze osobně nebo telefonicky.

5.2.3 Analýza externích faktorů

Hospodářský vývoj České republiky

Posledních 6 let se Česká republika nachází ve fázi ekonomického růstu, což má za následek zvyšování platů a mezd, nárůst spotřeby domácností i vlády, rostoucí inflaci a rekordně nízkou nezaměstnanost 2,7 %. Růst by se měl postupně zpomalovat a prognózy naznačují, že by mohlo dojít k recesi. Světová ekonomika výrazně ovlivňuje hospodářství České republiky. Německo a mnoho dalších zemí se zdržuje vyšších investic a snižují import našich výrobků a služeb, protože panuje nejistota ohledně obchodní války mezi USA a Čínou a Brexitem¹⁹. Společnost SC Ostrava by měla být obezřetná ve svých investicích a být připravena na důsledky, které s sebou recese přináší. (ČBA, 2019)

Demografický vývoj České republiky

Počet obyvatel v České republice dlouhodobě roste. Snižuje se počet dětí a mládeže, lidí v produktivním věku, a naopak se zvyšuje počet seniorů nad 65 let. Podle prognóz Českého

¹⁹ Odchod Velké Británie z Evropské Unie

statistického úřadu bude tento trend pokračovat i do budoucna. Společnost SC Ostrava by se na základě tohoto trendu měla více zaměřit také na skupinu seniorů.

Legislativní procesy a změny

V posledních letech docházelo k mnoha legislativním změnám ohledně financování sportu. V současnosti je poslední takovou změnou novela zákona o podpoře sportu, která byla schválena 31.7. 2019. Zákon před touto změnou ukládal povinnost zabezpečovat finanční podporu sportu ze státního rozpočtu Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy. Novela přenáší tuto povinnost na nově zřízenou Národní sportovní agenturu. Národní sportovní agentura zřídila Národní radu pro sport, která má nejméně 15 členů. Nejdůležitějším úkolem Národní rady pro sport je vypracování návrhu plánu státní politiky ve sportu, na základě kterého se poskytuje finanční podpora sportu ze státního rozpočtu. (Zákon č. 115/2001 Sb. o podpoře sportu ve znění účinném od 31.7.2019)

Současná politická situace v České republice

V České republice vládou od roku 2018 dvě koaliční strany. Jedná se o politické hnutí ANO 2011 a Českou stranu sociálně demokratickou (ČSSD). V programovém prohlášení si tyto vládnoucí strany vytyčily mimo jiné i priority v oblasti sportu. Vláda vidí význam podpory sportu zejména ve zlepšování kvality života občanů a jejich zdraví bez ohledu na věk. Jednou z priorit je zvyšování transparentnosti a efektivity při využívání veřejných prostředků a obecně zvyšování objemu finanční podpory sportu ze státního rozpočtu. Další prioritou je novela zákona o podpoře sportu a s tím související vznik Národní sportovní agentury, což bylo splněno 31.7. 2019. Dalšími prioritami jsou propagace České republiky skrze mezinárodní sportovní akce, podpora tréninkových středisek mládeže a obnova, modernizace a rozvoj sportovní infrastruktury a mnoho dalšího. (Programové prohlášení vlády, 2018)

Postavení sportu v České republice

Sport má v České republice nezastupitelné postavení. Podle studie Českého statistického úřadu sport provozuje aktivně, což znamená alespoň jednou týdně po dobu nejméně 10 minut vkuse, třetina populace. Neaktivnější skupinou jsou lidé ve věku 15-24 let, kdy jich aktivně sportuje přibližně 68 %. Tenis, který je primární nabízenou službou v areálu SC Ostrava má

druhou největší členskou základnu mezi sportovními svazy v České republice čítající 50 186 členů. V České republice je navíc velice populární pasivní sportování, kdy lidé fandí svým oblíbeným týmům, klubům či reprezentantům.

Vnější vztahy

Pro bezproblémový chod společnosti je nezbytné udržovat dobré vztahy se svým okolím. Důležití jsou dodavatelé, městské zastupitelstvo a zejména odbor školství a sportu, partneři, sponzoři, ostatní sportovní subjekty v okolí, školy, místní firmy, média, investoři a další podporovatelé společnosti. Snahou by mělo být dosažení vzájemné prospěšnosti.

5.2.4 Analýza konkurence

V rámci analýzy konkurence se musí brát v potaz konkurence přímá a nepřímá. Do přímé konkurence zařazujeme subjekty, které nabízí stejné produkty a poskytují totožné služby. Do nepřímé konkurence patří subjekty, které řeší stejnou potřebu odlišným produktem nebo službou.

Nejvýznamnějšími přímými konkurenty sportovního areálu SC Ostrava jsou:

- Tělovýchovná jednota Ostrava, z.s.,
- Ridera sport, a.s.,
- CDU SPORT – Volný čas, z.s.,
- Sareza, s.r.o.

Z hlediska plnění potřeby aktivního využití volného času a zdravého životního stylu je v Ostravě pro areál SC Ostrava velké množství konkurentů nepřímých. V Ostravě je mnoho dalších subjektů nabízejících sportovní vyžití, které nabízejí odlišné sporty a pohybové aktivity. Příkladem může být Sdružení sportovních klubů Vítkovice, které má v nabídce atletiku, basketbal, turistiku a mnoho dalšího. Do nepřímých konkurentů se dají zařadit také aktivity z oblasti pasivního sportování nebo kultury.

V tabulce 8 je porovnán areál SC Ostrava se svými nejvýznamnějšími přímými konkurenty z hlediska marketingového mixu.

Tabulka 8

Porovnání areálu SC Ostrava se svými konkurenty v oblasti marketingového mixu

Porovnávaný prvek marketingové mixu	SC Ostrava	TJ Ostrava	Ridera sport	CDU Sport	Sareza
Produkt/služba – nabídka areálu	Tenis, badminton, squash, bowling, posilovna, sauna, masáže, restaurace, sportovní prodejna,	Služby navíc: Plážový volejbal, hala míčových sportů, stolní tenis, judo, golf, gymnastická hala, ubytování Scházející služby: Squash, bowling, masáže, sportovní prodejna	Služby navíc: Spinning, stolní tenis, venkovní aktivity, bazén Scházející služby: Squash, bowling	Služby navíc: Stolní tenis, lezectví, volejbal, nohejbal Scházející služby: Bowling, masáže, restaurace, sportovní prodejna	Služby navíc: Bazén, fotbal, hala míčových sportů, ubytování, judo Scházející služby: Squash, bowling, sportovní prodejna
Produkt/služba – počet tenisových/ badmintonových kurtů	6/4	8/4	8/10	1/2	13/11
Produkt/služba – otevírací doba	6:30 – 21:30	6:30 – 23:00	6:00 – 22:00	8:00 – 21:00	Liší se podle sportoviště, obecně ale 8:00 – 22:00
Cena - tenisový a badmintonový kurt pondělí až pátek dopoledne/odpoledne	Tenis: 100/140 Kč Badminton: 170/220Kč	Tenis: 110/140 Kč Badminton: 130/150 Kč	Tenis 80/140 Kč Badminton 130/230 Kč	Tenis: 230 Kč Badminton: 160/270 Kč	Tenis: 120/140 Kč Badminton: 120/170 Kč
Propagace - způsob propagace	Webové, facebookové stránky, billboardy a letáky (sportovní akce)	Webové, facebookové stránky	Webové, facebookové stránky, letáky	Webové, facebookové stránky	Webové, facebookové stránky, cedule

Distribuce - dostupnost/ parkování	centrum – MHD 10 min /16 míst	centrum – MHD 5 min /24 míst	Vítkovice – MHD 10 min /200 míst	Výškovice – MHD 5 min /12 míst	sportoviště po celém městě
---	-------------------------------------	------------------------------------	--	--------------------------------------	----------------------------------

Sportovní areály se v oblasti marketingového mixu odlišují pouze minimálně. V tabulce jsou vidět mírné rozdíly zejména v nabízených službách, počtu sportovišť a ceně. Tabulka 9 obsahuje právní subjektivitu a srovnání počtu partnerů mezi areálem SC Ostrava a jeho přímými konkurenty.

Tabulka 9

Srovnání areálu SC Ostrava se svými konkurenty v oblasti právní subjektivity a počtu partnerů

	SC Ostrava	TJ Ostrava	Ridera sport	CDU Sport	Sareza
Právní subjektivita	Akciová společnost	Zapsaný spolek	Akciová společnost	Společnost s ručním omezeným	Společnost s ručením omezeným
Počet partnerů	3	20	30	8	8

Zde už jsou vidět významné rozdíly v počtu partnerů a areál SC Ostrava jich má výrazně nejméně.

Právní subjektivita areálu TJ Ostrava je zapsaný spolek. Výhoda této právní subjektivity spočívá zejména ve větší dostupnosti dotací. Naopak nevýhodou může být, že se nemůže volně nakládat se ziskem.

Ostatní srovnávané sportovní areály mají právní subjektivitu akciových společností a společností s ručením omezeným. Jsou to tedy obchodní společnosti. Obchodní společnosti se zakládají za účelem generování zisku, se kterým mohou volně nakládat. Nevýhodou je horší dostupnost dotací, nutnost reklamy a závislost na sponzorech. Akciová společnost získává počáteční kapitál přes věřitele, minimální základní kapitál činí 2 000 000 Kč. Společnost s ručením omezeným získává počáteční kapitál vkladem společníků, jehož minimální hodnota je 1 Kč za každého společníka.

5.2.5 Výsledky rozhovoru

Pro rozhovor byl osloven předseda představenstva areálu SC Ostrava Ing. Petr Klein. Rozhovor sloužil k analýze současného stavu, určení priorit a jako podklad pro stanovení dlouhodobých cílů. Rozhovor probíhal v kanceláři předsedy představenstva 17.12. v 10:00. Předseda byl dotazován na předem připravené otázky, tazatel se podle potřeby doptával a vše zapisoval do příslušných záznamových archů. Rozhovor byl následně analyzován a získané informace byly využity k situační analýze a ke stanovení dlouhodobých cílů. Níže je předložen záznam z rozhovoru.

1) Jaké máte stanovené priority při řízení sportovního areálu?

Areál je primárně zaměřen na sportovní činnost, jsou zde ale i činnosti realitní a pronájem pozemků. Začátkem roku 2020 se plánuje změna právní subjektivity z akciové společnosti na společnost s ručením omezeným a zaměření pouze na sportovní činnost. Největší prioritou se tedy stane sportovní činnost společně s veřejnou prospěšností za předpokladu ekonomické udržitelnosti. Snažíme se otevřít Ostravě, to znamená nabízet různorodé sportovní služby tak, aby si přišel na chuť opravdu každý. Primárně se snažíme zaměřit na děti a mládež. V klubu proto působí tenisová akademie, kterou navštěvuje největší procento našich zákazníků. Zde se snažíme o výchovu budoucích talentů.

2) Jak jste spokojen s chodem areálu SC Ostrava po sportovní stránce?

Jsmo pyšní na mladé talenty, které jsme zde vychovali, a kteří dělají dobré jméno našemu klubu, ať už v republice či ve světě, například David Poljak či Dalibor Svrčina, kteří figurují na žebříčku ATP. V týmových soutěžích se snažíme budovat týmy zejména z domácích hráčů a cílem je vždy hrát nejvyšší soutěže. V našem klubu se pořádají celorepublikové i mezinárodní sportovní akce. Nejvýznamnější je určitě Prosperita Open, která je reklamou areálu a zároveň ukázkou světového tenisu široké veřejnosti. Dalšími akcemi jsou MČR dospělých v tenise a badmintonu. U těchto akcí je důležitá součinnost s městem a sponzory. Co se týče členské základny, tak ta roste převážně z akademie. Snažíme se o rozšíření počtu registrovaných hráčů, větší pospolitost a vtažení rodičů.

3) Jak jste spokojen s ekonomickou situací v areálu?

Kapacity areálu jsou naplněny zhruba z 50–60 %. Největší problém bývá dopoledne. Dopoledne se snažíme vyplnit školami a nabízíme také slevy pro důchodce, ale nedaří se to podle představ. Zdroje financí jsou primárně příjmy z pronájmu ploch, členské příspěvky, dotace a podpora z tenisového svazu. Největší náklady jsou na energie, zima je většinou ztrátová. Přemýšlíme o snížení energetických nákladů panely, ale je to velká investice.

4) Snažíte se shánět sponzory, případně jiné finanční zdroje pro pomoc při financování aktivit sportovního areálu?

V dnešní době je shánění sponzorů i spolupráce se školami náročnou disciplínou. Daří se nám spolupracovat se školou PORG a školkou Slavičkova, které nám pomáhají plnit dopolední kapacity. Spolupracujeme také s městem Ostrava a Moravskoslezským krajem, kteří podporují naši činnost formou dotací. Spolupracujeme se sportovními kluby TJ Opava a TK Dolina.

5) Jakým způsobem se snažíte nalákat nové zákazníky, popř. propagovat společnost?

Nové zákazníky se snažíme získat různými způsoby. Významnou roli hraje již zmiňovaná Prosperita Open, máme také vlastní webové stránky s možností rezervace, využíváme letáky, facebookové stránky a těsně před prázdninami tiskneme článek do novin. Zapojili jsme se také do akce Multisport.

6) Co je pro Vás důležité z hlediska veřejné prospěšnosti?

Snahou je rozvíjet mladé sportovní talenty. Podporujeme je formou programu TSM, kdy mají 2x týdně trénink i s trenérem zdarma. S těmi nejlepšími pak podepisujeme smlouvy o zvýhodněných podmínkách využívání služeb klubu. U mladých talentů je tak prioritou rozvoj výkonnosti. Dříve jsme pořádali akce pro rodiny s dětmi, např. Vánoční večírky, Halloween, ale neosvědčilo se to.

7) Jak hodnotíte personál areálu? Snažíte se je motivovat?

Snažíme se zaměstnávat lidi, kteří o danou práci mají zájem. Nedávno jsme měnili účetní. Recepční jsou zpravidla studentky, takže fluktuace je vysoká. U trenérského personálu vnímám velký prostor pro zlepšení. Důležitá je zejména kvalita a přístup. Největší rezervy spočívají v nedostatečné důslednosti

k povinnostem a dodržování zásad a vztah s hráči. Jednou měsíčně se pořádají porady se všemi zaměstnanci. Zaměstnancům jsou hrazena školení a vzdělávací akce.

8) Jak jste spokojen se současným stavem infrastruktury? Plánujete nějaké změny?

Se stavem infrastruktury jsem velice spokojen. Průběžně investujeme, abychom ji udržovali v optimálním stavu. V roce 2019 jsme halu nově izolovali. V roce 2016 jsme měnili povrch ve sportovní hale a zákazníci si ho velice pochvalují. Máme také nafukovací halu přes 2 antukové kurty a přemýšlíme o jejím rozšíření na 3 kurty. Kapacita ploch je pro normální chod areálu adekvátní, ale při větších akcích už většinou nestačí. Do budoucna zamýšlíme rozšířit prostory šaten a sociálního zázemí.

9) Jste spokojen s lokalitou a dostupností areálu? Jak hodnotíte parkoviště?

S lokalitou jsem velmi spokojený. Areál je situován v centru Ostravy u navštěvovaného parku a tak ani nevyužíváme naváděcí cedule a billboardy. Park je využíván k fyzické přípravě. Dostupnost areálu je snižena kvůli omezené kapacitě parkování, ale dostupnost zvyšují zastávky MHD v blízké vzdálenosti od areálu. Parkoviště je v dobrém stavu, ale kapacitně omezeno na 12 parkovacích míst.

10) Jak jste spokojen s množstvím, kvalitou nabízených produktů a služeb?

S nabídkou služeb a produktů jsem naprosto spokojený, pouze občas nepostačuje kapacita. Momentálně se neplánují žádné rozšíření či změny.

11) Podle čeho se snažíte určovat cenu? Využívají zákazníci akční kreditní kartu areálu?

Cena je ovlivněna výhradně konkurencí, která ji tlačí dolů. Kreditní karta i Multisport karta jsou hojně využívány.

12) Sledujete konkurenci? Jak na ni reagujete? Kdo je pro Vás nejvýznamnější konkurent?

Konkurenci sledujeme a snažíme si udržovat základní informovanost o všech konkurenčních areálech v Ostravě a okolí. Největším konkurentem je sousední areál TJ Baník Ostrava, se kterým se ale snažíme firemně spolupracovat. Na konkurenci reagujeme zejména v oblasti příměstských kempů, kde se nám v posledních letech moc nedařilo.

13) Jaké jsou z Vašeho pohledu největší výhody a naopak nevýhody areálu SC Ostrava proti konkurenci?

Jako velkou výhodu vnímáme lokalitu a rozmanitost sportovního vyžití. Z hlediska marketingu je nepochybně výhodou pořádání velkých sportovních akcí. Nevýhody jsou již zmiňované příměstské tábory, nedostatečné zaměření na mládež a nesoudržnost personálu a členů klubu.

14) Jaká je současná koncepce areálu SC Ostrava? Daří se ji plnit?

Momentálně je zpracovaná pouze koncepce klubová se zaměřením na soutěže družstev. Tuto koncepci se plnit daří.

5.2.6 Vymezení cílů areálu

Stanovení cílů je základním předpokladem pro účelné směřování organizace. Stanovování cílů není jednoduchou záležitostí a má za své zásady. První zásadou je určit cíle tak, aby byly přesně specifikované a měřitelné, což umožní co nejpřesněji identifikovat cesty k nim vedoucí. Dále by měly být přiměřené vzhledem ke konkurenci a odpovídat možnostem organizace. Každý cíl potřebuje ke svému splnění zdroje, a to zejména finanční a personální. Jejich efektivní rozdělení k jednotlivým aktivitám je klíčem k dosažení těchto cílů. V neposlední řadě je důležité aby byly stanoveny termíny, ve kterých mají být cíle splněny, a přiřazeny odpovědnosti za plnění dílčích i celkových cílů.

Cíle jsou poté naplňovány prostřednictvím detailně rozpracovaných plánů. Při tvorbě těchto plánů je třeba brát v úvahu priority areálu. To znamená zaměřit se nejdříve na oblasti, které jsou rozhodující pro naplňování vize organizace. (Prukner, 2014)

Při určování dlouhodobých cílů areálu SC Ostrava se vycházelo ze situační analýzy a rozhovoru s předsedou představenstva Ing. Petrem Kleinem. V tabulce 10 jsou tyto dlouhodobé cíle dále rozpracovány do jednotlivých oblastí a cílů krátkodobých a střednědobých.

Tabulka 10

Vymezení cílů areálu SC Ostrava

SPORTOVNÍ OBLAST		
Krátkodobé cíle (do 1 roku)	Střednědobé cíle (1–3 roky)	Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)
<ul style="list-style-type: none"> • Pořádat náborů do tenisové akademie • Růst výkonnosti domácích závodních hráčů • Pořádání tenisových soustředění a sportovně zaměřených kempů • Družstvo mladších žáků – udržení nejvyšší soutěže • Družstvo starších žáků a dorostu – boj o postup do nejvyšší soutěže • 5 hráčů umístěných do 100. místa na celorepublikovém žebříčku • Vytvoření tréninkové koncepce 	<ul style="list-style-type: none"> • Skládat týmy do družstev z vlastních hráčů • Vytvářet podmínky pro závodní hráče • Spolupráce s ostatními kluby v tréninkovém procesu • Využívat principy periodizace při tréninku závodních hráčů • Poskytování vzdělávání trenérů ve formě školení a seminářů • Pořádání domácích turnajů ve všech věkových kategoriích • Vzájemná spolupráce mezi trenéry 	<ul style="list-style-type: none"> • V soutěži družstev působit v nejvyšších soutěžích ve všech kategoriích • Medaile z mistrovství republiky družstev • Výchova hráčů, kteří budou klub reprezentovat na republikové i mezinárodní úrovni • Rozšiřování členské základny • Zvyšování odbornosti trenérů, využívání nejnovějších tréninkových metod a pomůcek
EKONOMICKÁ OBLAST		
Krátkodobé cíle (do 1 roku)	Střednědobé cíle (1–3 roky)	Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)
<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření koše benefitů nabízeného potencionálním sponzorům • Najmutí a zaškolení nové účetní • Stabilizace po změně právní subjektivity 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezení výdajů na hostování cizích hráčů v domácích družstvech • Spolupráce s městem, krajem a svazem a získání podpory na rozvoj mládeže a areálu 	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění dlouhodobé finanční udržitelnosti • Získání nových sponzorů a zdrojů financí • Plnění dopoledních kapacit alespoň ze 70%

<ul style="list-style-type: none"> • Získání finančních prostředků na organizaci velkých sportovních akcí 	<ul style="list-style-type: none"> • Oslovování škol a firem za účelem spolupráce • Zavedení pobídek a akcí za účelem plnění kapacity v dopoledních hodinách • Zajistit prostředky na investici za účelem snížení nákladů na energie 	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizace doplňkových služeb (posilovna, sauna) • Navýšení kapacity dámských šaten a rekonstrukce sprch
SOCIÁLNÍ CÍLE		
Krátkodobé cíle (do 1 roku)	Střednědobé cíle (1–3 roky)	Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)
<ul style="list-style-type: none"> • Pořádání pravidelných besed a porad mezi trenéry, vedením, rodiči a hráči • Podepsání klubové smlouvy s nejlepším hráčem klubu • Pořádání příměstských táborů • Pořádání akcí pro členy klubu • Poskytnutí oficiální a anonymní možnosti pro sdělení zpětné vazby 	<ul style="list-style-type: none"> • Navázání nových partnerských vztahů s jinými areály či kluby • Pořádání teambuildingových akcí se sponzory, městem a školami • Vytvořit akce a pobídky pro seniory • Rozšíření trenérského týmu a rozdělení funkcí • Podepsání klubové smlouvy s nejlepším hráčem v každé kategorii 	<ul style="list-style-type: none"> • Soudržnost trenérského personálu, vedení, rodičů a hráčů • Upevňování vztahů se sponzory, městem a školami • Vytvoření koncepce na podporu talentů • Vytvořit příjemné prostředí pro všechny věkové kategorie • Nabízet služby pro všechny výkonnostní kategorie • Podpora trendu zdravého životního stylu
MARKETINGOVÉ CÍLE		
Krátkodobé cíle (do 1 roku)	Střednědobé cíle (1–3 roky)	Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)
<ul style="list-style-type: none"> • Efektivnější využití sociálních sítí • Vytvoření marketingové koncepce 	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření sofistikovaných věrnostních programů 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšovat povědomí o klubu v Ostravě a okolí

<ul style="list-style-type: none"> • Pravidelná informovanost zákazníků prostřednictvím www stránek • Zatraktivnit a zvýšit návštěvnost u zápasů družstev 	<ul style="list-style-type: none"> • Pořádání akcí pro nové zákazníky • Budování image areálu jako „místo, kde sportuje celá rodina“ • Spolupráce se školkami a prvními stupni základních škol ve formě „otevřených dveří“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Navázání spolupráce s mediálními partnery • Vyhodnocovat a zajistit návratnost prostředků vložených do marketingu • Využití nových trendů v marketingu
---	---	--

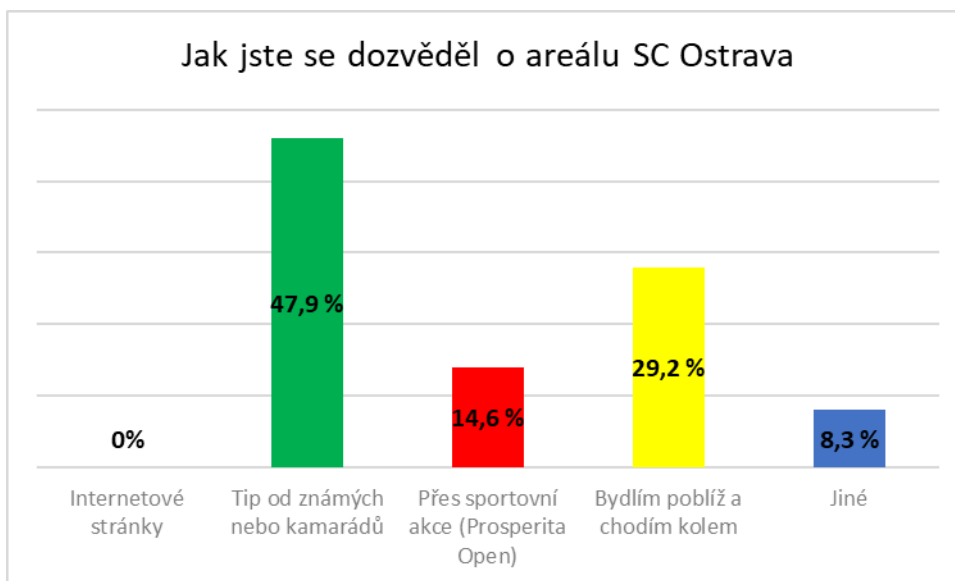
5.2.7 Analýza spokojenosti zákazníků – anketní šetření

Anketní šetření probíhalo ve dvou variantách. První varianta anket v papírové podobě umístěných na recepci se zaměřovala na zákazníky, kteří areál v době šetření navštívili. Druhá varianta anket v elektronické podobě byla rozeslána mezi pravidelné zákazníky. Při sběru dat byla dodržována anonymita a respondenti byli předem seznámeni s cílem a účelem výzkumu.

Sběr dat probíhal v období od 31.1. 2020 do 28.2. 2020. Anketního šetření se celkem zúčastnilo 96 respondentů, kteří odpovídali na 31 otázek. Data byla zpracována do přehledných grafů vyjadřujících zejména relativní četnosti. U škálových otázek je vyjádřen aritmetický průměr.

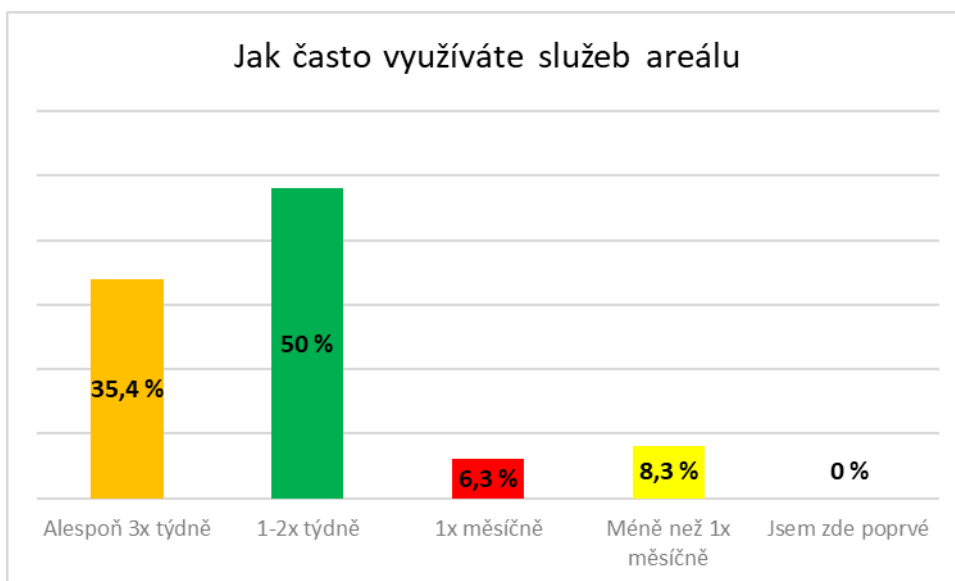
Interpretace výsledků

Anketní šetření se primárně zaměřovalo na analýzu spokojenosti klientů s areálem SC Ostrava, kdy největší důraz byl kladen na nabízené služby, zejména pak služby tenisových trenérů. Anketní šetření se dále zabývalo charakteristikou typického klienta areálu.



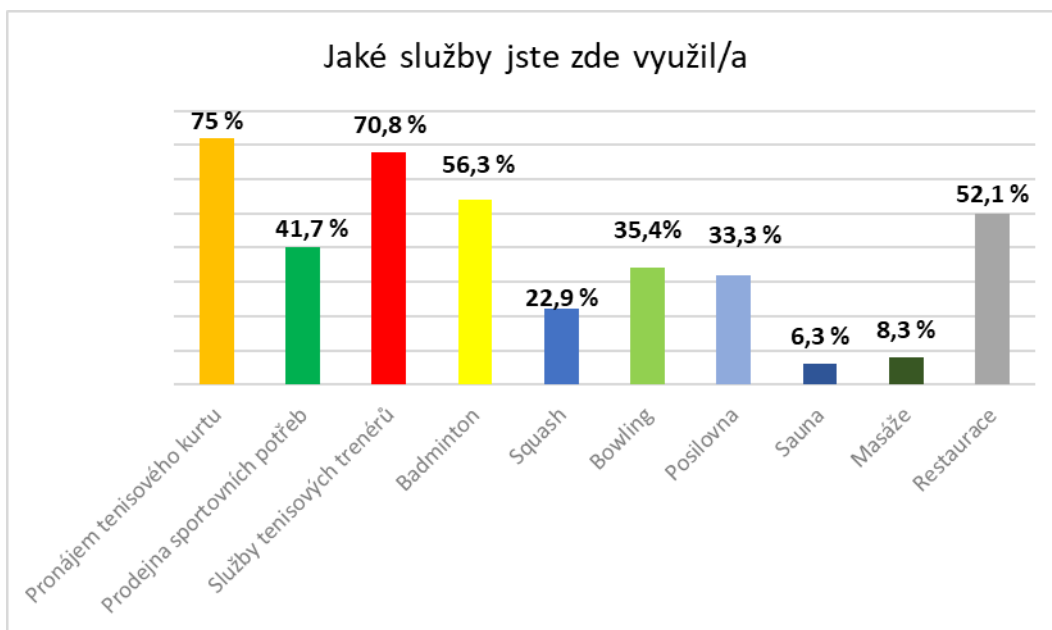
Obrázek 3. Vyhodnocení otázky č. 1 (Vlastní tvorba)

I když se areál SC Ostrava snaží svůj klub propagovat mnoha různými způsoby, tak největším zdrojem klientů zůstávají pozitivní reference. Kvalita nabízených služeb by proto měla být hlavním cílem areálu SC Ostrava i všech ostatních sportovních organizací.



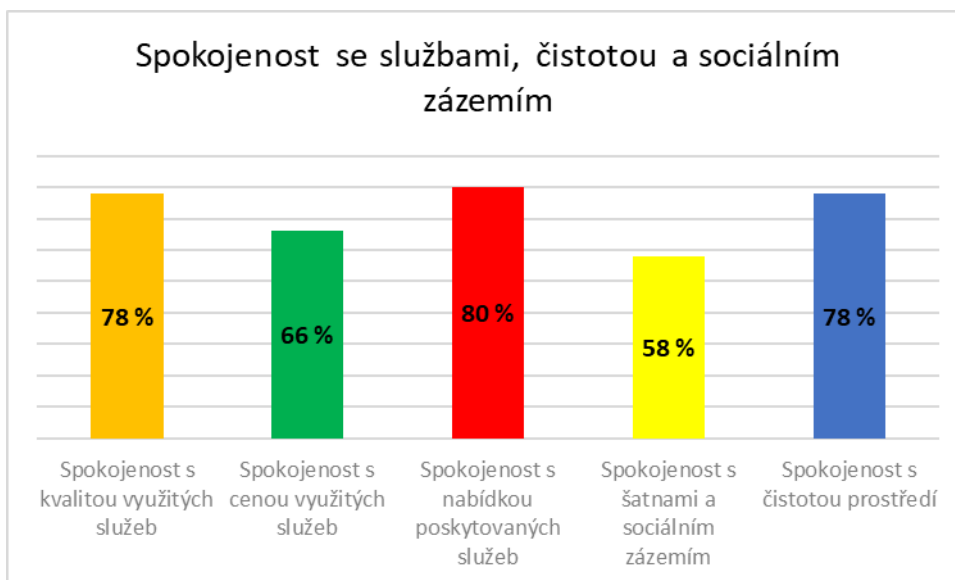
Obrázek 4. Vyhodnocení otázky č. 2 (Vlastní tvorba)

Areálu SC Ostrava se daří držet si stále zákazníky, kteří se zde pravidelně vrací. Na druhou stranu zde v době šetření nepřišel žádný nový klient, což jen potvrzuje nedostatky marketingu.



Obrázek 5. Vyhodnocení otázky č. 3 (Vlastní tvorba)

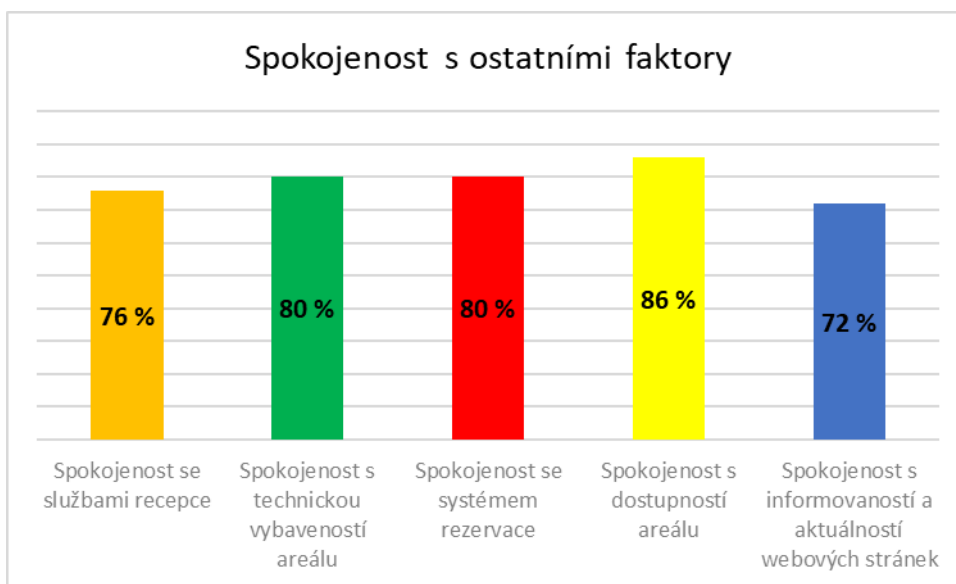
U této otázky mohli respondenti zvolit více možností, procenta jsou proto brána z celkového počtu respondentů. Areál se primárně zaměřuje na tenis a s ním spojené služby, které využívá většina zákazníků. Jak vyplynulo i z anketního šetření, ostatní služby jsou spíše doplňkové.



Obrázek 6. Vyhodnocení otázek č. 4, 5, 6, 7, 8 (Vlastní tvorba)

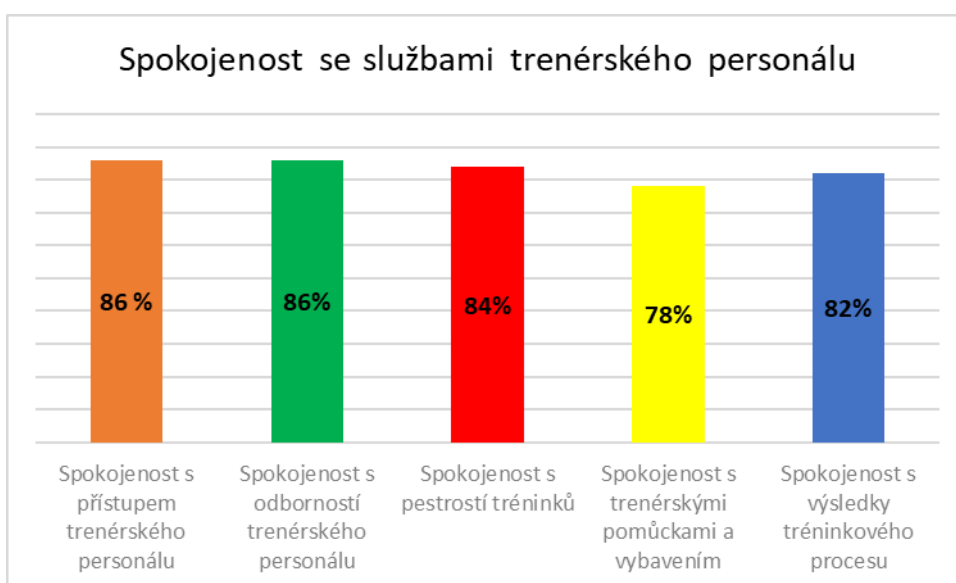
Respondenti byli převážně s kvalitou a nabízeným množstvím služeb spokojeni. Čistota prostředí také zřejmě nečiní problém. Špatně hodnocená je cena nabízených služeb, která může pramenit z nedostatku sponzorů a neefektivního hospodářství. Nejhůře hodnocené jsou však

šatny a sociální zázemí. Zejména dámská šatna je prostorově velmi omezena a v případě vyšší návštěvnosti se na některé dámy nedostane. Kritizována byla často i zastaralost sprch.



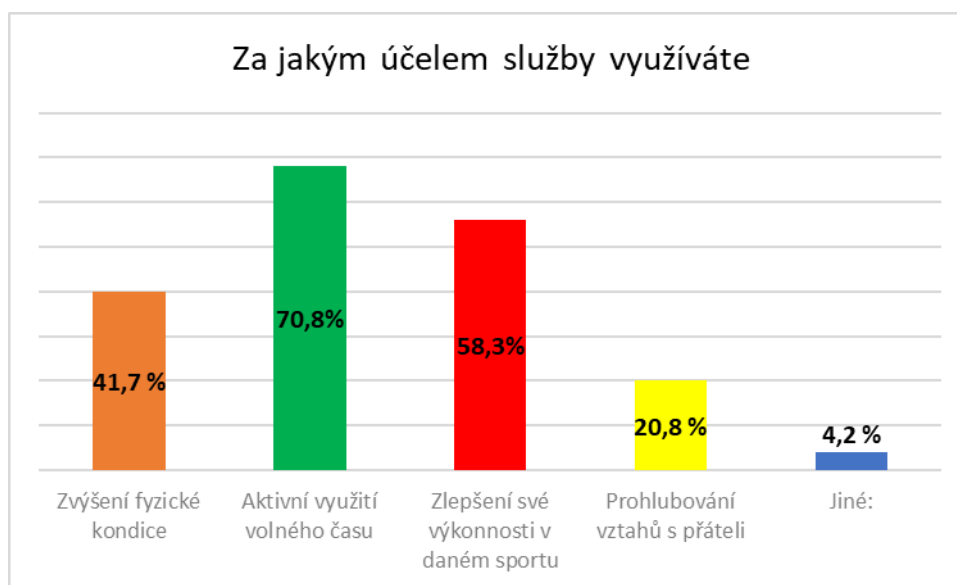
Obrázek 7. Vyhodnocení otázek č. 9, 10, 11, 12, 13 (Vlastní tvorba)

Nejlépe hodnoceným faktorem je dostupnost areálu, což je dáno jeho umístěním v blízkosti centra Ostravy a nedalekými zastávkami MHD. Pár respondentů hodnotilo negativně přístup a ochotu recepčních. Webové stránky poskytují veškeré potřebné informace, ale aktualizují se spíše výjimečně, což se odrazilo v horším hodnocení.



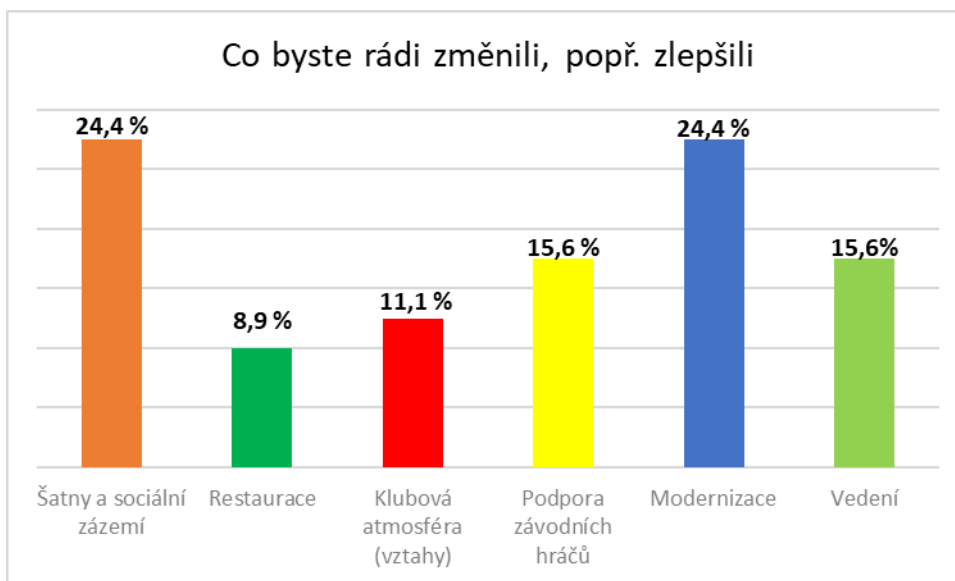
Obrázek 8. Vyhodnocení otázek 15, 16, 17, 18, 19 (Vlastní tvorba)

Respondenti jsou se službami tenisových trenérů velice spokojeni, což se rozchází s názorem předsedy klubu, kterému chybí větší zodpovědnost a důvěrnější vztah s jednotlivými hráči. Pár respondentů je nespokojeno s monotónností tréninků a špatnými podmínkami pro závodní hráče. Areál neposkytuje závodním hráčům žádné výhody a kvůli nedávnému výraznému poklesu členské základny, zejména z hlediska závodních hráčů, zde chybí sparingpartneři. Někteří respondenti by uvítali více sportovních akcí pro děti.



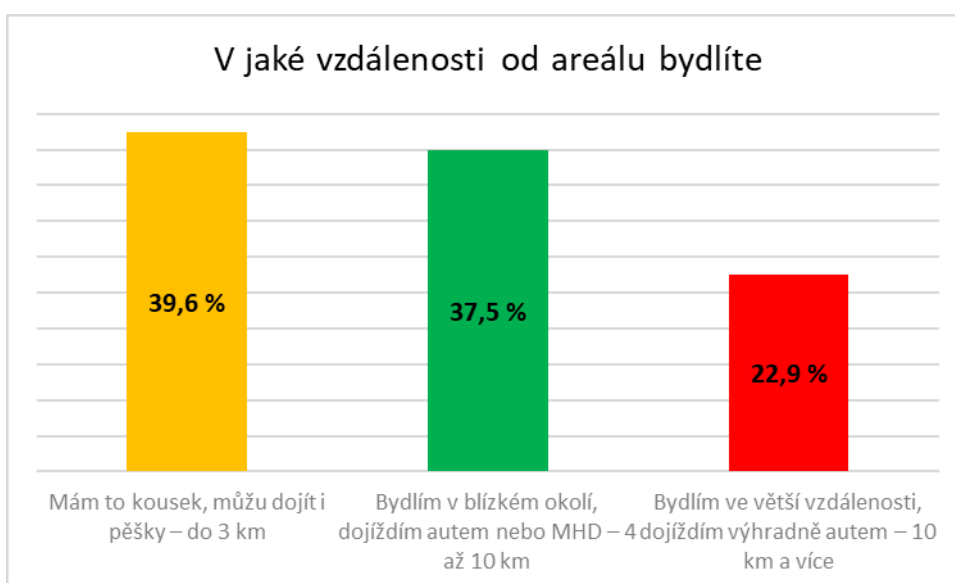
Obrázek 9. Vyhodnocení otázky č. 21 (Vlastní tvorba)

U této otázky mohli respondenti zvolit více možností, procenta jsou proto brána z celkového počtu respondentů. I když se areál SC Ostrava zaměřuje především na výkonnostní tenis, tak je otevřen všem návštěvníkům bez ohledu na jejich výkonnost.



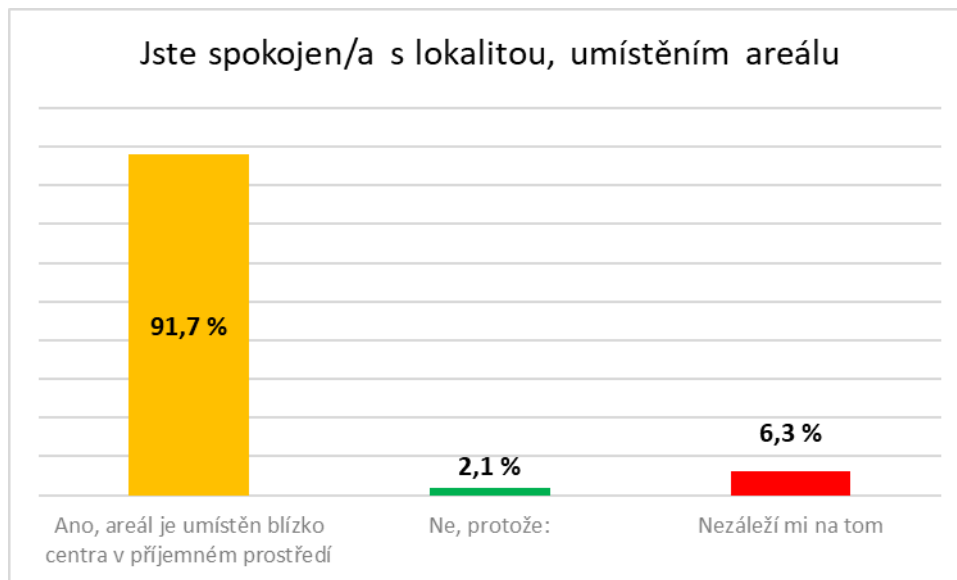
Obrázek 10. Vyhodnocení otázky č. 22 (Vlastní tvorba)

Při této otevřené otázce se pouze potvrdila nespokojenost s prostorem šaten a sprch. Respondenti by dále uvítali modernizaci posilovny, parkoviště, sportovní haly a v letních měsících jim chybí klimatizace. Vzhledem k právní subjektivitě areálu je pro vedení důležitý zisk a v určitých případech tak přednost před závodními hráči dostávají hráči komerční. Podpora závodních hráčů a samotné vedení jsou tak jedním z bodů, kde by respondenti uvítali změnu.



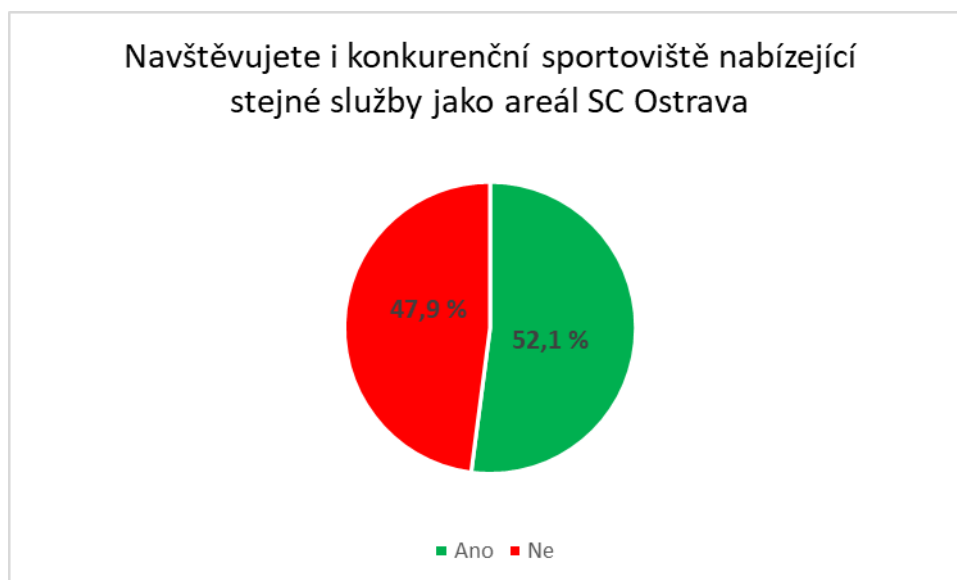
Obrázek 11. Vyhodnocení otázky č. 23 (Vlastní tvorba)

Do areálu SC Ostrava zavítávají i zákazníci z větších vzdáleností, což vychází z povědomí veřejnosti o tomto areálu. Povědomí veřejnosti zajišťují zejména velké sportovní akce, které tímto pozitivně podporují návštěvnost.



Obrázek 12. Vyhodnocení otázky č. 24 (Vlastní tvorba)

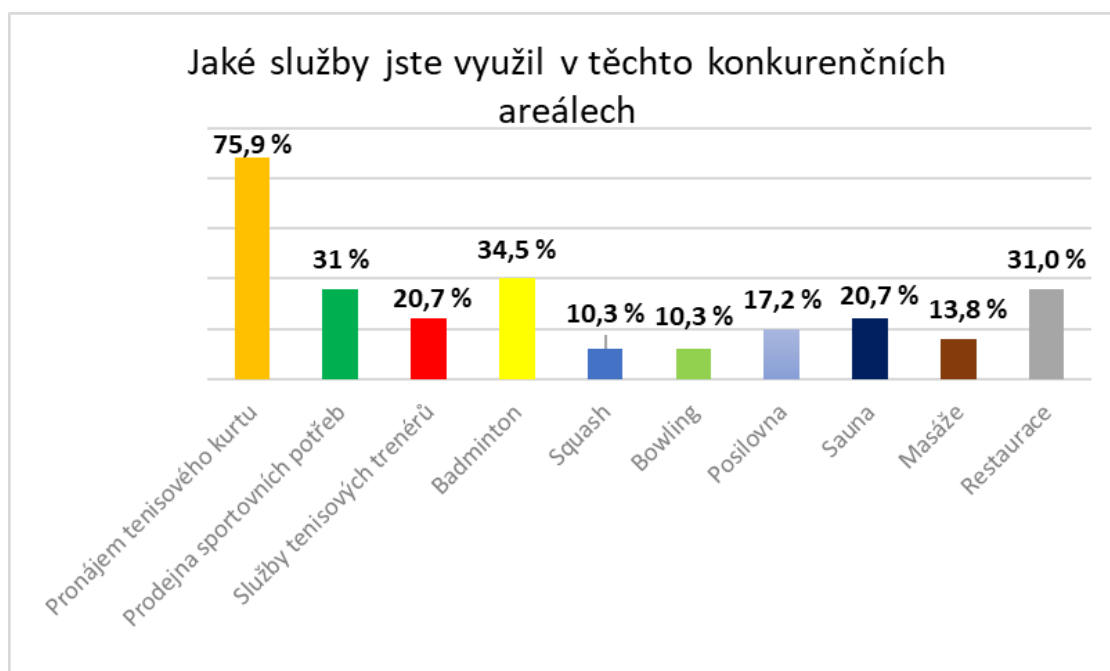
Areál se nachází v centru Ostravy na okraji městského parku Komenského sady. Zákazníci jsou s touto lokalitou naprosto spokojeni.



Obrázek 13. Vyhodnocení otázky č. 25 (Vlastní tvorba)

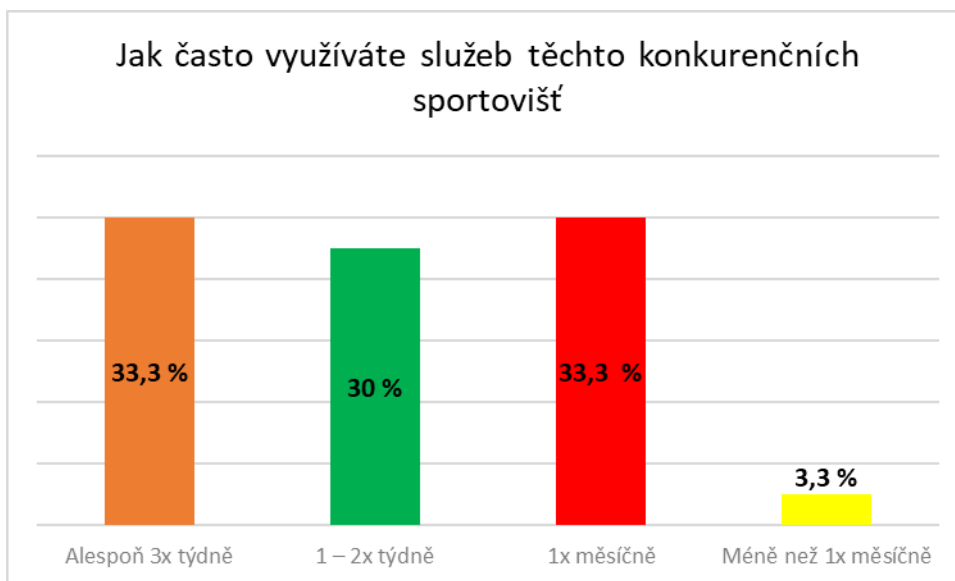
Větší polovina respondentů navštěvuje i přes absenci sofistikovanějších věrnostních programů výhradně areál SC Ostrava. Druhá polovina respondentů navštěvuje kromě areálu SC Ostrava i konkurenční sportoviště. V dalších otázkách bude přiblíženo o jaká sportoviště se jedná, jaké služby tam využívají, jak často tyto sportoviště navštěvují a jaké jsou důvody pro využívání konkurenčních sportovišť.

Otázka číslo 26 zjišťovala jaká konkurenční sportoviště respondenti navštěvují. Respondenti obecně navštěvují různá tenisová a rekreační sportoviště v Ostravě a okolí. Nejčastěji vyjmenovaná byla Ridera sport nabízející obdobné služby jako areál SC Ostrava. Kromě Ridera sport nebylo žádné sportoviště vyjmenováno více než dvakrát. Z toho důvodu pro tuto otázku nebylo vytvořeno grafické zpracování.



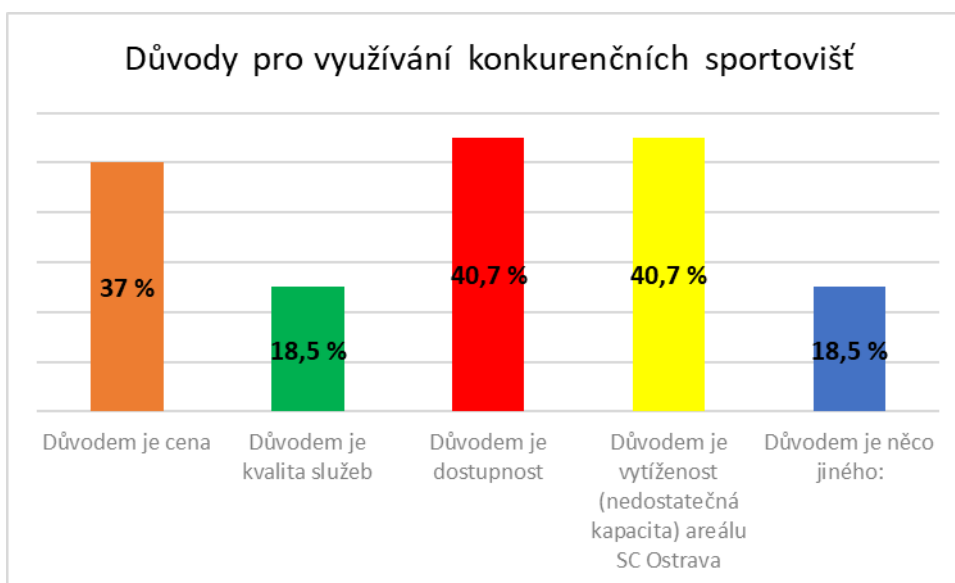
Obrázek 14. Vyhodnocení otázky č. 27 (Vlastní tvorba)

U této otázky mohli respondenti zvolit více možností, procenta jsou proto brána z celkového počtu respondentů. Respondenti v těchto konkurenčních sportovištích nejčastěji využívají pronájem tenisových kurtů. Už to ovšem není v takovém množství spojeno s tenisem navazujícími službami, což vyplývá zejména z velké spokojenosti s trenérským personálem SC Ostrava. Naopak ve větší míře zde využívají doplňkové služby ve formě regenerace a fitness, u kterých požadují v areálu SC Ostrava modernizaci.



Obrázek 15. Vyhodnocení otázky č. 28 (Vlastní tvorba)

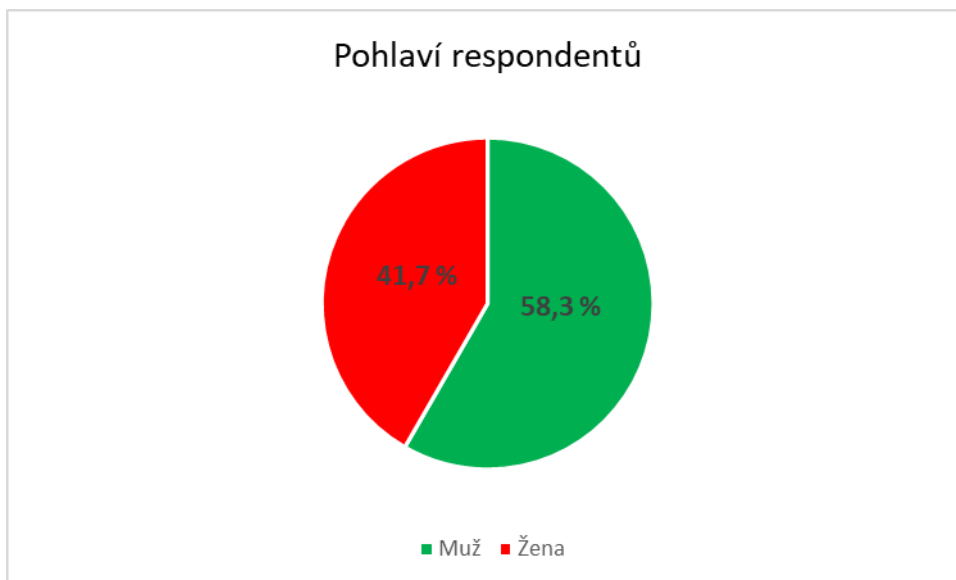
Respondenti navštěvující i jiná sportoviště je využívají převážně pravidelně. Areál SC Ostrava pro ně tedy nemá dominantní postavení. Pro to může existovat mnoho důvodů, které jsou blíže specifikovány v následující otázce.



Obrázek 16. Vyhodnocení otázky č. 29 (Vlastní tvorba)

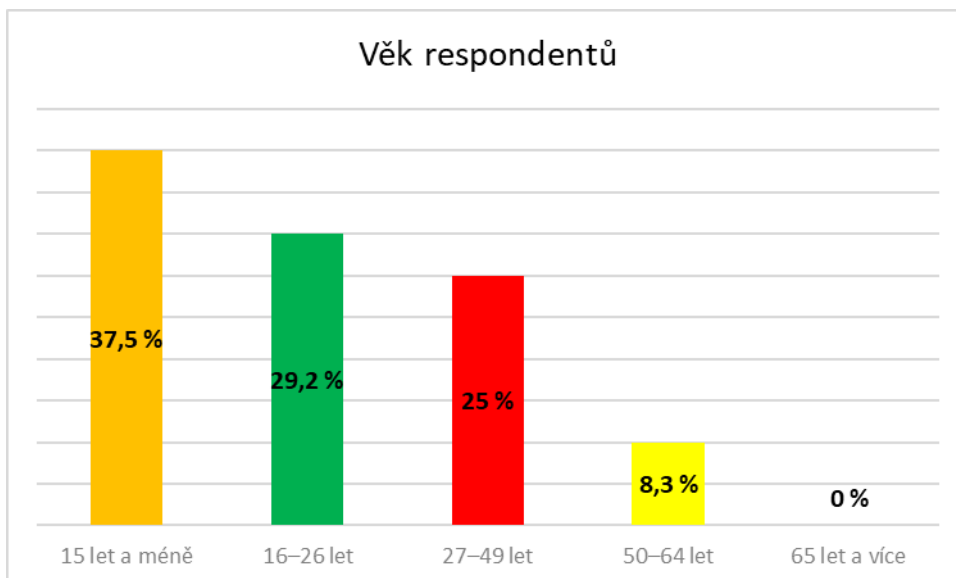
U této otázky mohli respondenti zvolit více možností, procenta jsou proto brána z celkového počtu respondentů. Častými důvody u respondentů jsou vzdálenost bydliště od areálu a cena. Aby byli zákazníci ochotni překonat větší vzdálenost, popřípadě zaplatit vyšší cenu, je třeba jim nabídnout něco navíc, něco co jinde nedostanou. Pokud je vyšší cena či

vzdálenost podpořena vyšším užitekem, přidanou hodnotou nebo konkurenční výhodou, tak zákazníci budou zpravidla ochotni tyto důvody nezohledňovat. Areál SC Ostrava má omezenou kapacitu sportovních ploch a v zákaznický lukrativních časech se nedostane na všechny. Častým důvodem pro návštěvu konkurenčních sportovišť tak je vytíženost areálu. Jinými nepřilíš častými důvodu jsou kvalita služeb a hraní s přáteli z jiných klubů.



Obrázek 17. Vyhodnocení otázky č. 30 (Vlastní tvorba)

Větší polovinu respondentů tvořili muži. Služby nabízené areálem SC Ostrava jsou dostupné oběma pohlavím, rozdíl mezi zákazníky z hlediska pohlaví je tak minimální, i přesto že obecně mají ke sportu blíže muži.



Obrázek 18. Vyhodnocení otázky č. 31 (Vlastní tvorba)

Věk respondentů odpovídá cílovým skupinám areálu SC Ostrava. Areál se primárně zaměřuje na děti a mládež z hlediska výkonnostního sportu a sekundárně na dospělé v produktivním věku z hlediska sportu pro všechny. Nevyužitým potenciálem jsou naopak senioři, kteří by při různých akcích či pobídkách mohli zaplnit dopolední časy, ve kterých kapacita areálu není zpravidla využita ani z poloviny.

5.2.8. SWOT analýza areálu SC Ostrava

Získané poznatky ze situační analýzy, ankety a rozhovoru sloužily jako podklad pro vytvoření SWOT analýzy, kde byly určeny klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT analýza areálu SC Ostrava je obsažena v tabulce 11.

Tabulka 11

SWOT analýza areálu SC Ostrava

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Lokalita areálu a okolní prostředí• Dostupnost areálu• Široká nabídka služeb a produktů• Medializovaná sportovní akce (Prosperita Open)• Dotace z města a kraje• V soutěži družstev areál reprezentuje minimálně 1 tým v každé kategorii• Mladší žáci hrají nejvyšší týmovou soutěž• Odborný a zkušený trenérský personál• Technická vybavenost areálu• Online systém rezervace• Přehlednost www stránek	<ul style="list-style-type: none">• Prostory šaten a sociální zázemí• Kapacita sportovních ploch• Nedostatečná vytiženost areálu v dopoledních hodinách• Vysoké náklady na energie• Vyšší cena oproti konkurenci• Nedostatek partnerů ve formě sponzorů a škol• Členská základna a počet registrovaných hráčů• Chybějící koncepce rozvoje areálu a tréninková koncepce• Absence příměstských táborů a akcí pro členy klubu• Absence pobídek pro seniory• Podpora a rozvoj talentů

<ul style="list-style-type: none"> • Úspěchy domácích hráčů na republikové i mezinárodní úrovni • Služby dostupné všem věkovým i výkonnostním kategoriím 	<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce vedení, trenérů, hráčů a rodičů
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Získání dotací na modernizaci areálu • Zvýšení popularity tenisu díky úspěchům našich reprezentantů • Navázání na Strategický plán města Ostravy pro sport na období 2017–2025 • Nárůst trendu zdravého životního stylu • Zavedení vyšších příspěvků pojišťoven na sportovní služby • Rozšíření Multisport karet jako benefitů pro zaměstnance • Pokles počtu konkurentů • Ekonomický cyklus v konjunktře 	<ul style="list-style-type: none"> • Pokles zájmu dětí a mládeže o sport (technologie, alkohol...) • Konkurence v podobě nových sportů a volnočasových aktivit • Zrušení grantových a dotačních programů • Pokles zájmu sponzorů o zviditelnění prostřednictvím mezinárodní sportovní akce Prosperita Open • Legislativní změny • Zrušení benefitů pro zaměstnance ve formě karty Multisport • Zvyšování sazeb dodavatelů energií • Ekonomický cyklus v recesi

6 Vlastní návrh koncepce rozvoje

Po důkladné analýze současného stavu, která byla provedena prostřednictvím situační analýzy, rozhovoru s předsedou představenstva Ing. Petrem Kleinem, anketního šetření spokojenosti zákazníků a SWOT analýzy, je dalším krokem tvorba návrhu koncepce rozvoje. Návrh této koncepce vychází z dlouhodobých cílů areálu a určuje jakým způsobem a prostředky jich bude dosaženo. Návrh je zaměřen na 4 klíčové oblasti rozvoje, a to na oblast sportovní, ekonomickou, marketingovou a sociální. Návrhy jsou podle jednotlivých oblastí zaznamenány v tabulkách 12–15.

Tabulka 12

Návrh koncepce rozvoje sportovní oblasti

Sportovní oblast	
Pojmenování problému 1	Pokles členské základny a registrovaných hráčů
Cíl	Rozšíření členské základny o nové členy, zejména z řad dětí a mládeže
Způsob provedení	<ul style="list-style-type: none"> • Pořádání náborů do tenisové akademie • Pořádání příměstských kempů a sportovně zaměřených akcí • Navázání spolupráce s místními školami a školkami • Zavedení promyšleného věrnostního programu • Pořádání akcí pro nové zákazníky
Zdroje personální a finanční	<ul style="list-style-type: none"> • Trenér přiřazený na organizaci náborových akcí, příměstských kempů a ostatních sportovně zaměřených akcí • Pracovník marketingu přiřazený na tvorbu věrnostního programu, akcí

	<p>pro nové zákazníky a oslovování místních škol a školek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financování: Vlastní zdroje na odměny pracovníkům a výdaje spojené s provedením (50 000 Kč)
Časový horizont	3–5 let
Pojmenování problému 2	V soutěži družstev pouze kategorie mladších žáků v nejvyšší týmové soutěži
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Týmy v soutěžích družstev složeny výhradně z domácích hráčů • Družstva všech kategorií v nejvyšších soutěžích
Způsob provedení	<ul style="list-style-type: none"> • Vytváření podmínek pro závodní hráče • Spolupráce s ostatními kluby v tréninkovém procesu • Využívat principy periodizace při tréninku závodních hráčů • Vytvoření koncepce na podporu talentů • Poskytování vzdělávání trenérů ve formě školení a seminářů • Vzájemná spolupráce mezi trenéry • Využívání nejnovějších tréninkových trendů a pomůcek
Zdroje personální a finanční	<ul style="list-style-type: none"> • Celý trenérský personál a vedení • Financování: Vlastní zdroje na odměny trenérům a související výdaje (20 000 Kč)
Časový horizont	3–5 let

Tabulka 13

Návrh koncepce rozvoje ekonomické oblasti

Ekonomická oblast	
Pojmenování problému	<ul style="list-style-type: none"> Nízká vytíženost kapacit areálu v dopoledních hodinách a nedostatek sponzorů
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> Získání nových sponzorů a zdrojů financí Plnění dopoledních kapacit alespoň ze 70 %
Způsob provedení	<ul style="list-style-type: none"> Spolupráce s městem, krajem a svazem Získání podpory na rozvoj mládeže a areálu Oslovování škol a firem za účelem spolupráce Vytvoření koše benefitů nabízeného potencionálním sponzorům Zavedení pobídek a akcí za účelem plnění kapacity v dopoledních hodinách (zejména pro seniory)
Zdroje personální a finanční	<ul style="list-style-type: none"> Pracovník marketingu Financování: Vlastní zdroje na odměny, pobídky a benefity pro partnery (50 000 Kč)
Časový horizont	3–5 let

Tabulka 14

Návrh koncepce rozvoje sociální oblasti

Sociální oblast	
Pojmenování problému	Nedostatečná spolupráce v rámci klubu i mimo něj
Cíl	Upevňování vztahů v rámci areálu i s vnějšími partnery

Způsob provedení	<ul style="list-style-type: none"> • Pořádání teambuildingových akcí se sponzory, městem a školami • Pořádání akcí pro členy klubu • Poskytnutí oficiální a anonymní možnosti pro sdělení zpětné vazby • Pořádání pravidelných besed a porad mezi trenéry, vedením, rodiči a hráči • Pořádání příměstských táborů
Zdroje personální a finanční	<ul style="list-style-type: none"> • Veškerý personál areálu včetně vedení • Financování: Vlastní zdroje (30 000 Kč)
Časový horizont	1–3 roky

Tabulka 15

Návrh koncepce rozvoje marketingové oblasti

Marketingová oblast	
Pojmenování problému	Zhoršená image areálu vlivem nedávných událostí
Cíl	Posilování povědomí a zlepšení veřejné image areálu SC Ostrava
Způsob provedení	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření marketingové koncepce • Efektivnější využití sociálních sítí • Pravidelná informovanost zákazníků prostřednictvím www stránek • Spolupráce se školkami a prvními stupni základních škol ve formě „otevřených dveří“ • Zatraktivnit a zvýšit návštěvnost u zápasů družstev • Pořádání teambuildingových akcí pro členy klubu i pro veřejnost

	<ul style="list-style-type: none"> • Zapojení se do veřejně prospěšných projektů („Každý gem pomáhá“)
Zdroje personální a finanční	<ul style="list-style-type: none"> • Pracovníci marketingového úseku • Financování: Vlastní zdroje (50 000 Kč)
Časový horizont	1–5 let

7 Diskuse

Areál SC Ostrava se nachází v blízkosti centra Ostravy. Ostrava leží na soutoku řek Odry, Opavy, Ostravice a Lučiny v severovýchodní části Moravskoslezského kraje. V Ostravě je bohaté sportovní vyžití jak pro aktivní sportovce, tak i pro ty pasivní. Pasivní sportovci si přijdou na své jako fanoušci na extraligových zápasech fotbalu či hokeje, na Zlaté tretře či v areálu SC Ostrava na Prosperitě Open. Aktivní vyžití zajišťuje pro necelých 26 000 registrovaných sportovců v Ostravě 104 sportovních subjektů a jedním z nich je i areál SC Ostrava.

Areál SC Ostrava má své počátky ve dvacátých letech minulého století, kdy byl založen jeden z prvních tenisových oddílů na našem území. Tento oddíl se po několika letech působení přesunul na pozemek současného areálu SC Ostrava, kde se k tenisovému oddílu postupně začali přidávat další sportovní aktivity a se sportem související služby. Tenis však až do dnešního dne zůstává hlavní činností areálu. Během působení tenisového oddílu se povedlo vychovat mnoho celosvětově úspěšných tenistů, tím nejúspěšnějším zůstává bezpochyby Ivan Lendl. Tenisový oddíl v kategorii dospělých dlouhodobě působil v extralize. Během posledních let však došlo v této kategorii k úpadku a oddíl dospělých se propadl o 3 úrovně dolů a momentálně působí v severomoravské divizi. To se podepsalo i na ostatních činnostech klubu a bylo spojeno zejména s hromadným odchodem trenérů i závodních hráčů. Během posledních dvou let došlo ke značným obměnám trenérského personálu. Tenisový oddíl se snaží situaci stabilizovat a předejít dalším odchodům.

Do soutěží družstev bylo v poslední sezóně vysláno 7 družstev reprezentujících areál SC Ostrava. V každé věkové kategorii měl areál SC Ostrava minimálně jedno zastoupení, kdy v kategorii dorostu a mladších žáků poskládal dokonce družstva dvě. Po odchodech mnoha závodních hráčů tato družstva kromě mladších žáků sestoupila z nejvyšších soutěží. Cílem je proto vychování domácích závodních hráčů, kteří tato družstva posílí a navrátí do nejvyšších soutěží. V prostorách areálu se koná mnoho republikových turnajů, ze kterých je nejvýznamnější mistrovství České republiky dospělých. Areál však pořádá i mezinárodní turnaj Prosperita Open, který na sebe táhne mediální zájem, sponzory a fanoušky z celého Moravskoslezského kraje i zahraničí. Tenisový areál SC Ostrava reprezentují v republice také závodní hráči na individuálních turnajích.

Kromě služeb tenisových trenérů a pronájmu tenisových kurtů mohou zákazníci využít i další služby areálu. Mezi ty patří pronájem badmintonových a squashových kurtů, pronájem

bowlingových drah, posilovna a relaxační zóna ve formě masáže a sauny. V areálu se dále nachází prodejna sportovních potřeb a restaurace.

Areál SC Ostrava má vzhledem ke svým činnostem a záměru dvě základní cílové skupiny. Tou první jsou děti a mládež, kteří chtějí v tenise dosáhnout výkonnostní či vrcholové úrovně a účastní se zápasů družstev a individuálních turnajů po celé republice. Do druhé skupiny patří převážně lidé v produktivním věku, kteří by rádi svůj volný čas trávili aktivně, jedná se tedy o oblast sportu pro všechny.

Sportovní činnost klubu zabezpečují dva šéftrenéři, kteří mají licence kategorie B. Každý šéftrenér zodpovídá za různé věkové kategorie. Šéftrenérům z důvodu velkého zájmu o trenérské služby pomáhají další trenéři, u nichž je podmínka vlastnit minimálně licenci kategorie C. O udržování kvality a zajišťování bezpečnosti sportovních ploch se starají správci areálu. Důležitou úlohu hraje také vedení, které shání finanční prostředky na sportovní činnost, komunikuje se sponzory a pomáhá při plánování a organizaci sportovních akcí. V areálu momentálně probíhá výběrové řízení na novou účetní.

V areálu se nachází 6 venkovních antukových tenisových kurtů, 2 tenisové kurty s pevným povrchem ve sportovní hale a na zimu se 2 antukové kurty zakrývají přetlakovou halou. Pronajímají se 4 badmintonové a 2 squashové kurty, k dispozici jsou i 2 bowlingové dráhy. Nedávno došlo k rozsáhlým rekonstrukcím na hlavní budově a sportovní hale a v současné chvíli jsou nutné pouze výdaje na údržbu. Došlo také k výměně povrchu na 2 tenisových kurtech ve sportovní hale. Zákazníci i trenéři si nový povrch pochvalují. Kapacitně je areál dostačující, ale při větších sportovních akcích či v odpoledních hodinách by klienti uvítali kapacity vyšší.

Areál SC Ostrava udržuje vyrovnanou finanční bilanci. V tom mu dopomáhají dotace z obce, kdy v roce 2019 dosáhnul na dotace v celkové výši 532 000 Kč.

Propagace areálu probíhá prostřednictvím webových stránek, které poskytují veškeré potřebné informace. Dále má areál facebookové stránky, na kterých ale není příliš aktivní. Areál je známý především díky velkým sportovním akcím, jako je Prosperita Open, pozitivním referencím a odchovancům SC Ostrava reprezentujícím klub po celé republice i světě. Od roku 2019 lze v areálu také využívat karty Multisport, což také přispívá ke zvyšování povědomí o klubu.

Veškeré sportovní i nespportovní organizace ovlivňuje kromě vnitřního prostředí také prostředí vnější. Posledních 6 let se Česká republika nacházela ve fázi ekonomického růstu, což mělo za následek zvyšující se platy, pokles nezaměstnanosti a tím pádem i vyšší spotřební výdaje domácností, do kterých patří i výdaje na sportovní aktivity. Momentálně panuje období

zvýšené nejistoty způsobené zejména Brexitem, možností obchodní války USA s Čínou a nově také koronavirem. Areál by se tak měl připravit na možnost nástupu ekonomické recese. Podle prognóz demografického vývoje se bude nadále zvyšovat počet seniorů a klesat počet dětí, mládeže a lidí v produktivním věku. Areál SC Ostrava by tak měl připravit nabídky cílené i na tuto věkovou skupinu. Dne 31.7. došlo k novele zákona o podpoře sportu, která znamená přenesení povinnosti zabezpečovat podporu sportu ze státního rozpočtu na nově zřízenou Národní sportovní agenturu. Pro sportovní organizace to může být příležitost, jak získat dodatečné finanční zdroje.

Areál SC Ostrava působí ve vysoce konkurenčním prostředí, a tak má mnoho přímých a nepřímých konkurentů. Mezi nepřímé konkurenty patří subjekty, které uspokojují stejnou potřebu jiným produktem nebo službou. Řadí se sem veškeré sportovní aktivity, které areál SC Ostrava nenabízí, ale také pasivní sportování, kultura a další volnočasové aktivity. Areál SC Ostrava má ve svém okolí také několik přímých konkurentů nabízejících stejné či obdobné služby. Nejvýznamnější jsou Ridera Sport, TJ Ostrava a z tenisového hlediska i sousední areál TJ Baník Ostrava. V rámci marketingového mixu jsou mezi těmito areály pouze drobné rozdíly v nabídce služeb a produktů, ceně a kapacitě sportovních ploch. Rozdílnou mají ale právní subjektivitu a počet partnerů. Právní subjektivita areálu SC Ostrava je od začátku roku společnost s ručením omezeným, Ridera sport je akciovou společností a TJ Ostrava zapsaným spolkem. Zapsaný spolek má větší příležitosti v oblasti dotací, ale naopak nemůže se svým ziskem volně nakládat. Obchodní společnosti bývají často závislé na svých sponzorech a partnerech a se svým ziskem mohou volně nakládat. Areál SC Ostrava má výrazně nejmenší počet partnerů.

Předseda představenstva areálu SC Ostrava Ing. Petr Klein v rozhovoru zmínil, že momentálně nejdůležitějším bodem je stabilizace areálu po změně právní subjektivity. Vedení má v plánu zaměřit se na sportovní činnost, zejména pak na rozvoj tenisové akademie. Prioritou však zůstává dostupnost sportovních služeb všem věkovým i výkonnostním kategoriím. Důležité jsou pro klub také soutěže družstev, kde by se rádi vrátili do nejvyšších soutěží. Za skvělou reklamu a konkurenční výhodu považuje předseda představenstva pořádání mezinárodní sportovní akce Prosperita Open. Z ekonomického hlediska by vedení rádo zvýšilo vytíženost areálu v dopoledních hodinách a snížilo náklady na energie vhodnou investicí. Nedostatek sponzorů je problémem, který si vedení uvědomuje, ale neví si s ním rady. Areál se snaží nejrůznějšími způsoby propagovat svůj areál, ale chybí ucelená marketingová koncepce. Jednou z priorit areálu je rozvoj mladých talentovaných tenistů. Předseda představenstva je

velmi spokojen s dostupností areálu, stavem infrastruktury i nabízenými službami. Prostor pro zlepšení vnímá zejména v přístupu trenérského personálu a v pořádání příměstských kempů.

Jednou z metod sběru dat bylo také anketní šetření, které sledovalo míru spokojenosti zákazníků s fungováním areálu a nabízenými službami. Většina zákazníků využívá tenisové a s tenisem spojené služby. Druhým nejčastěji využívaným sportem je badminton. Naopak málo využívané jsou relaxační činnost a squash. Zákazníci jsou spokojeni s nabídkou a kvalitou poskytovaných služeb, čistotou prostředí, dostupností areálu, systémem rezervace, technickou vybaveností areálu a na rozdíl od vedení jsou velmi spokojeni se službami trenérského personálu. Naopak výhrady mají někteří klienti vůči přístupu recepčních, aktuálnosti webových stránek a ceně. Nejhorše hodnocené však byly prostory šaten a sociálního zázemí, kde si většina klientů stěžovala na nedostatečnou kapacitu a zastaralost. Respondenti by uvítali modernizaci a zvýšení kapacity šaten, sociálního zázemí a posilovny. Nespokojeni jsou respondenti také s podporou závodních hráčů a přístupem vedení. Nejčastějšími důvody pro návštěvu konkurenčních sportovišť je cena, vzdálené bydliště a kapacitní vytížení areálu SC Ostrava.

Veškeré zjištěné poznatky byly shrnuty ve SWOT analýze a sloužily jako podklad pro stanovení dlouhodobých cílů a cest k nim vedoucích. Silnými stránkami areálu jsou jeho lokalita, dostupnost, široká nabídka sportovního vyžití, čerpání dotací z města a sportovní akce. Mezi slabé stránky areálu patří nedostatečná vytiženost areálu v dopoledních hodinách, vysoké náklady na energie, nedostatek partnerů, klesající členská základna, prostory šaten a sociálního zázemí a nedostatečná pospolitost vedení, trenérů, hráčů a rodičů.

Na základě důkladné analýzy současného stavu, která byla shrnuta SWOT analýzou, byl vytvořen návrh koncepce rozvoje ve čtyřech klíčových oblastech.

Sportovní oblast má stanoveny 2 problémové okruhy. Prvním je pokles členské základny a registrovaných hráčů způsobený nedávnými sestupy v soutěžích družstev a rozpadem trenérského týmu. Nově vytvořený trenérský tým se bude snažit prostřednictvím náborů, příměstských kempů a dalších sportovních akcí členskou základnu opět rozšiřovat. Marketingový pracovník bude tyto snahy podporovat kampaněmi na místních školách a školkách, tvorbou věrnostního programu a akcí pro nové zákazníky. Druhým problémovým okruhem je sestup většiny družstev z nejvyšších soutěží. Cílem pro několik dalších let je proto vychování domácích hráčů, kteří tyto týmy vrátí zpět do nejvyšších soutěží. Vytvoření vhodných podmínek na podporu závodních hráčů, vzdělávání trenérského týmu, tvorba tréninkové koncepce a spolupráce s ostatními tenisovými kluby jsou jedny z předpokladů, které ke splnění tohoto cíle povedou.

V ekonomické oblasti se návrhy týkají nedostatečné vytíženosti areálu v dopoledních hodinách a nízkého počtu sponzorů. Tyto faktory je důležité řešit, protože se společně se snižující se členskou základnou promítají do vyšších cen za poskytované služby a nedostatku financí na investice či modernizaci areálu. Pro areál je tak nezbytné udržení dotací od města a získávání dodatečných finančních zdrojů. Vytvoření vhodného a individualizovaného koše benefitů, který bude areál svým potenciálním partnerům nabízet je jednou z cest, jak tyto partnery získat. Pobídky a akce pro seniory, stejně tak jako spolupráce se školami a firmami, jsou možnosti, jak zvýšit využití dopoledních kapacit.

V sociální oblasti se návrh zabývá upevňováním vztahů v rámci areálu i mimo něj. Pro tyto účely budou pořádány nejrůznější teambuildingové akce pro sponzory, zastupitele měst, škol a také pro veškeré členy areálu. V rámci klubu budou uskutečňovány pravidelné besedy a porady mezi vedením, trenéry, rodiči i hráči. Dále budou organizovány příměstské tábory, sportovní akce i sparingové dny. Vhodné je také vytvořit oficiální a anonymní možnost sdělení zpětné vazby.

V oblasti marketingu se klub potýká se zhoršenou image. Návrh se tedy zabývá způsoby, jak vylepšit veřejné mínění o areálu. I přes využívání různých marketingových nástrojů areál nemá jasně stanovenou marketingovou koncepci. V rámci zlepšování image je třeba se více zaměřit na sociální sítě a pravidelně aktualizovat webové stránky s příspěvky o zápasech družstev, úspěších svěřenců či fotek z různých akcí. Zlepšit image pomůžou také nejrůznější projekty jako „dny otevřených dveří“ nebo zapojení se do veřejně prospěšných projektů jako „Každý gem pomáhá“.

8 Závěr

Areál SC Ostrava se potýká s poklesem členské základny a ekonomickými problémy. V situační analýze bylo zjištěno, že příčinou tohoto poklesu je sestoupení z nejvyšších týmových soutěží a následný odchod velkého počtu trenérů a závodních hráčů. Dále se přišlo na to, že využívání sportovních ploch zákazníky je v dopoledních hodinách nedostatečné. Naopak v odpoledních hodinách či při větších akcích kapacity areálu nepostačují. V rámci analýzy konkurence vyplynulo, že areál SC Ostrava navzdory své právní subjektivitě má výrazně nejmenší počet sponzorů. To se promítá do ekonomického chodu organizace a respondenti si v anketním šetření stěžovali na vyšší ceny a absenci podpory závodních hráčů a talentů. V anketním šetření se dále potvrdila nedostatečná kapacita dámských šaten a stav sociálního zázemí, zejména sprch. Nejčastějšími důvody zákazníků pro návštěvu konkurenčního sportoviště jsou cena, kapacitní vyčerpání areálu SC Ostrava a vzdálenější bydliště.

V rámci situační analýzy byly zjištěny také pozitivní výstupy. Zákazníci i vedení jsou velmi spokojeni s lokalitou a dostupností areálu, širokou nabídkou a kvalitou poskytovaných služeb a odborností trenérského personálu. Významnou konkurenční výhodou jsou pořádané sportovní akce, s nichž mediálně nejznámější je mezinárodní tenisový turnaj Prosperita Open. Z ekonomického hlediska jsou pro klub důležité dotace poskytované městem. Veškerá zjištění byla shrnuta ve SWOT analýze, na základě které byl vytvořen vlastní návrh koncepce rozvoje. Ten byl rozdělen do čtyřech klíčových oblastí.

První je sportovní oblast, ve které byly stanoveny dva cíle. Rozšíření členské základny, zejména z řad dětí a mládeže. K tomu budou sloužit výhradně náborové akce, pořádání příměstských kempů a navázání spolupráce se školami a školkami. Druhým cílem je navrácení se v soutěži družstev do nejvyšších kategorií s vlastními hráči. Vytvoření podmínek pro závodní hráče a spolupráce mezi trenéry při tvorbě tréninkové koncepce jsou pro naplnění klíčové. V ekonomické oblasti budou vést pobídky a akce pro seniory ke snahám o zvýšení využitelnosti dopoledních kapacit. Vytvoření a aktivní nabízení koše benefitů pro potenciální partnery povede ke zlepšení situace ohledně nedostatku sponzorů. V sociální oblasti je žádoucí upevnit vztahy uvnitř areálu i mimo něj. K tomu dopomůžou teambuildingové a další akce pro členy klubu i veřejnost. V oblasti marketingu se prostřednictvím vytvoření marketingové koncepce, efektivnějšího využití sociálních sítí a zapojení do veřejně prospěšných projektů zvýší povědomí a lepší veřejné mínění o areálu SC Ostrava.

9 Shrnutí

Cílem diplomové práce je navrhnout koncepci rozvoje sportovního areálu SC Ostrava. Východiskem pro stanovení cíle práce byl pokles členské základny a s ním související ekonomické problémy areálu.

V syntéze poznatků byly definovány pojmy nezbytné pro porozumění dalším částem této diplomové práce. Jsou zde definovány pojmy z oblasti sportu, managementu, marketingu a financování sportu. Důležitou částí je přiblížení pojmů strategického plánování a koncepce rozvoje.

V dalších částech byl vyjádřen hlavní cíl této diplomové práce spolu s cíli dílčími a metodika, kde byly definovány a přiblíženy jednotlivé techniky a metody použité v části praktické.

Následovala interpretace výsledků získaných situační analýzou, rozhovorem s předsedou představenstva Ing. Petrem Kleinem, analýzou konkurence a anketním šetřením spokojenosti zákazníků. Výsledky byly vyjádřeny a shrnuty ve SWOT analýze.

Po vymezení cílů ve čtyřech nejdůležitějších oblastech, došlo k jejich rozpracování do konkrétního návrhu rozvoje. Ve sportovní oblasti se návrh zabývá rozšířením členské základny a postupem vlastními hráči tvořenými družstvy zpět do nejvyšších soutěží. Ekonomická oblast se týká zvyšování využitelnosti kapacit v dopoledních hodinách a činností vedoucím k nárůstu počtu sponzorů. Sociální oblast se věnuje posílení pospolitosti a soudržnosti členů i osob podílejících se na chodu areálu. V marketingové oblasti byly vymezeny cesty vedoucí ke zlepšování veřejné image areálu.

Práce je určena primárně pro vedení areálu SC Ostrava a slouží jako podklad pro stabilizaci a následný rozvoj areálu. Může ale také sloužit jako předloha pro ostatní sportovní či nesportovní organizace, které uvažují o rozvoji.

10 Summary

The aim of this thesis is to propose a conception of sports ground SC Ostrava development. The reason for selecting such aim is gradual decline in membership and closely related economic issues of sports ground.

Terms, that are needed to be understood for subsequent parts of this thesis were defined in synthesis of knowledge. Terms regarding sport, management, marketing and sports fundraising were defined there. The important part is to thoroughly explain terms such as strategic planning and conception of development.

In subsequent part of this thesis the aim and its side aims were established. Individual techniques and methods used in practical part of this thesis were defined in methodology.

The following part was focused on interpretation of results, which were acquired from situational analysis, interview with chairman of the board Ing. Petr Klein, analysis of competition and survey of customers satisfaction. The results were expressed and summarized in SWOT analysis.

After the goals in four most important sectors were specified, they were further elaborated into particular proposal of development. A proposal in sports sector is focusing on expansion of membership and promotion of teams made up from home players back to the highest leagues in team competition. Economical sector is focusing on improvement in utilization of before noon capacities and activities leading to new sponsors and partners. The social sector is dealing with strengthening in solidarity and collectiveness of members and persons participating on functioning of sports ground. In marketing sector ways leading to improvement in public image of sports ground were determined.

This thesis was primarily made for management of sports ground SC Ostrava and serves as a foundation for stabilization and development of this very sports ground. But it could also be used as a pattern to follow for other organizations, that are considering development.

11 Referenční seznam

- Andreff, W., & Szymanski, S. (2006). *Handbook on the Economics of Sport*. Cheltenham: Elgar publishing. doi: 10.4337/9781847204073
- Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management*. Londýn: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada
- Bradburry, T., & O'Boyle, I. (Eds.). (2017). *Understanding sport management: International perspectives*. New York: Routledge.
- Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia.
- Česká unie sportu. (2019). *Informační systém České unie sportu*. Získáno z <https://iscus.cz/>
- Česká bankovní asociace. (2019). *Odhad ekonomického vývoje ČR pro léta 2019-2020 i nadále komplikují přetrvávající rizika*. Získáno z <https://cbaonline.cz/makroekonomicka-prognoza-cba-cervenec-2019>
- Desbordes, M., & Richelieu, A. (Eds.). (2019). *International sport marketing: Issues and practice*. New York: Routledge.
- Drücker, P. (2012) *The Practice of Management*. New York: Routledge
- Durdová, I. (2012). *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava.
- Durdová, I. (2015). *Sport jako sociálně ekonomický fenomén*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava.
- Hobza, V., Rektorič, J., Dohnal, T., & Skoumal, J. (2006). *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress.
- Hobza, V. (2014). *Ekonomie sportu: vybrané kapitoly*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Hoye, R. (2015). *Sport management: principles and applications, 4. vydání*. New York: Routledge.
- Chambers, A. D., Selim, G. M., Vinten, G. (1994). *Internal auditing, druhé vydání*. Londýn: Pitman Publishing
- Freyer, W. (1991). *Handbuch des Sport-Marketing*. Wiesbaden: Forkel-Verlag.
- Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada
- Jankovský, J. (2002). *Tenis: nácvik úderů, taktika hry, stavba a údržba kurtu*. Praha: Grada

- Jurečka, V., Hon, M., Jánošíková, I., Kolcunová, E., & Spáčilová, L. (2018). *Mikroekonomie, 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada
- Koontz, H., & Weihrich H. (1993). *Management*. Praha: Victoria Publishing
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management, 14. vydání*. Praha: Grada
- KPMG. (2012). *Koncepce financování sportu v České republice*. Získáno z https://www.olympic.cz/financovani/docs/koncepce_financovani_sportu_prezentace_v9a.pdf
- Lake, R. J. (Ed). (2019). *Routledge handbook of tennis*. New York: Routledge
- Linhartová, D. (2009). *Tenis*. Praha: Grada
- Leeds, M. A., & Allmen, P. (2016). *The economics of sports*. New York: Routledge.
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada
- Mikulička, D. (2016). *Historie tenisu v ČR*. Získáno z <http://www.oldtennis.cz/historie-v-cr/>
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Müller, K. (1988). *Management für Ingenieure*. Berlin: Springer-Verlag.
- Newman, T., Peck, J. F., Harris, Ch., & Wilhide, B. (2017). *Social media in sport marketing*. New York: Routledge.
- Nová, J., Novotný, J., Racek, O., Rektorič, J., Sekot, A., Strachová, M., & Válková H. (2016). *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita., Fakulta sportovních studií.
- Nový, I., & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery: 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada
- OBCEPRO. (2017). *Program rozvoje obcí: e-learning*. Získáno z <http://www.obcepro.cz/e-learning>
- O'Brien, D., Parent, M. M., Ferkins, L., & Gowthorp, L. (2019). *Strategic management in sport*. New York: Routledge.
- Ostrava. (2019). *Magistrát města Ostravy: Oddělení sportu*. Získáno z <https://www.ostrava.cz/cs/urad/magistrat/odbory-magistratu/skolstvi-a-sportu/oddeleni-sportu>
- Pederson, L., & Thibault, L. (Eds.). (2018). *Contemporary sport management, 6. vydání*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (1996). *Fundamentals od Sport Marketing*. Morgatown: Fitness Information Technology

- Pospíšilová, A. (2019). *Analýza dokumentů*. Získáno z <https://www.podnikas.cz/analýza-dokumentu/>
- Programové prohlášení vlády. (2018). *Sport*. Získáno z <https://www.vlada.cz/assets/jednani-vlady/programove-prohlaseni/Programove-prohlaseni-vlady-cerven-2018.pdf>
- Prukner, V. (2014). *Manažerské dovednosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Získáno z <https://publi.cz/books/114/Cover.html>
- Rektořík, J. (2007). *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru, druhé vydání*. Praha: Ekopress.
- Robins, S. P. (1989). *Organisational behaviour*. Englewood cliffs: Prentice Hall
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza: 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: C. H. Beck
- Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2015). *Sports marketing: A strategic perspective, páté vydání*. New York: Routledge.
- Schwarz, E. C., & Hunter, J. D. (2008). *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing*. Oxford: Elsevier.
- Skoumal, J., Hobza, V., & Schwartzhoffová, E. (2014). *Management rozvoje pohybové rekreace a sportu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci
- Smith, C. T. A. (2015). *Introduction to Sport Marketing., 2. vydání*. London: Taylor & Francis Ltd
- Smith, R. D. (2013). *Strategic Planning for Public Relations*. New York: Routledge.
- Srpová, J., Řehoř, V., Grančičová, K., Habrmanová, B., Jünger, J., Kešner, M., ... Vohánka, M. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada
- Steiner, G. A. (2010). *Strategic planning*. New York: Simon & Schuster.
- Stewart, B. (2015). *Sport funding and finance, 2. vydání*. New York: Routledge.
- Stojan, S., Brabenec, J. (1999). *Tenis zdravým rozumem*. Praha: T/production
- Synek, M., & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika: 5. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck.
- Tahal, R., Šimešková, T., Říhová, H., Huntová, H., Hořejš, N., Varju, K., ... Herink, O. (2017). *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada
- Váchal, J., Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada
- Veber, J., Srpová, J., Cardová, Z., Dědina, J., Dvořáková, Z., Habrmanová, B., ... Vojík, V. (2008). *Podnikání malé a střední firmy: 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada

Vorel, M. (1991). *Stavby pro tělovýchovu a sport*. Praha: Karolinum, Fakulta tělesné výchovy a sportu.

Vyhláška č. 500/2002 Sb. § 47.

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů.

Zákon č. 531/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, ve znění účinném od 31.7.2019.

12 Přílohy

Příloha č. 1 – Anketa spokojenosti zákazníků SC Ostrava



Anketa spokojenosti zákazníků SC Ostrava

Vážení zákazníci areálu SC Ostrava,

Jsem studentem posledního ročníku navazujícího magisterského studia na Fakultě tělesné kultury, univerzity Palackého v Olomouci. V rámci své diplomové práce se zaměřuji na koncepci rozvoje areálu SC Ostrava. Chtěl bych Vás tímto požádat o vyplnění ankety zkoumající spokojenost zákazníků areálu, výrazně mi to dopomůže ke zpracování mé diplomové práce. Anketa je anonymní a výsledky budou použity pouze pro účely diplomové práce. Předem děkuji za Váš čas věnovaný této anketě. Anketa je dostupná také online na adrese: <https://www.surveio.com/survey/d/T9L8H4O7K3J9T3R7R>

Bc. Daniel Filo

Návod k vyplnění ankety:

Odpovědi, které nejvíce odpovídají skutečnosti označte křížkem (X). U otázek číslo 3, 5, 11 a 13 je možno označit více odpovědí, u ostatních prosím označte pouze jednu.

Návod k vyplnění tabulky (otázka 4):

Oznámujte jednotlivé položky, tak jako ve škole. Odpovídající ohodnocení označte křížkem (X)

Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Něco mezi	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
1	2	3	4	5

V případě, že u některé položky označíte známku 4 nebo 5, tak prosím napište do vymezeného prostoru pod tabulkou, s čím konkrétně jste nespokojeni.

Příklad:

	1	2	3	4	5
Spokojenost s šatnami a sociálním zázemím					X

Zde prosím napište, s čím konkrétně jste nespokojeni:

Nedostatečná kapacita, studená sprcha, nepořádek

1) Jak jste se dozvěděl/a o areálu SC Ostrava?

- Internetové stránky
- Tip od známých nebo kamarádů
- Přes sportovní akce (Prosperita Open)
- Bydlím poblíž a chodím kolem
- Jiné:

2) **Jak často využíváte služeb areálu?**

- Alespoň 3x týdně
- 1–2x týdně
- 1x měsíčně
- Méně než 1x měsíčně
- Jsem zde poprvé



3) **Jaké služby jste zde už využil/a? (možno označit více odpovědí)**

- Pronájem tenisového kurtu
- Služby tenisových trenérů
- Badminton
- Squash
- Bowling
- Posilovna
- Sauna
- Masáže
- Restaurace
- Prodejna sportovních potřeb



4) **a) Vyplňují všichni respondenti**

Spokojenost s:	1	2	3	4	5
Kvalitou využitých služeb					
Cenou využitých služeb					
Nabídkou (množství) poskytovaných služeb					
Šatnami a sociálním zázemím (sprchy, WC)					
Čistotou prostředí					
Službami recepce					
Technickou vybaveností areálu					
Systémem rezervace					
Dostupností areálu					
Informovaností zákazníků a aktuálností webových stránek					

Zde prosím napište, s čím konkrétně jste nespokojeni:

.....

.....

b) Vyplňují pouze respondenti, kteří využili služeb tenisových trenérů

Spokojenost s:	1	2	3	4	5
Přístupem trenérského personálu					
Odborností trenérského personálu					
Pestrostí tréninků					
Tréninkovými pomůckami a vybavením					
Výsledky tréninkového procesu (zlepšení, zvýšení kondice atd...)					

Zde prosím napište, s čím konkrétně jste nespokojeni:

.....

.....

5) Za jakým účelem služby využíváte? (možno označit více odpovědí)

- Zvýšení fyzické kondice
- Aktivní využití volného času
- Zlepšení své výkonnosti v daném sportu
- Prohlubování vztahů s přáteli
- Jiné:



6) Co byste rádi změnili, popř. zlepšili na sportovním areálu SC Ostrava?

7) V jaké vzdálenosti od areálu bydlíte?

- Mám to kousek, můžu dojít i pěšky– do 3 km
- Bydlím v blízkém okolí, dojíždím autem nebo MHD – 4 až 10 km
- Bydlím ve větší vzdálenosti, dojíždím výhradně autem – 10 km a více

8) Jste spokojen/a s lokalitou, umístěním areálu?

- Ano, areál je umístěn blízko centra v příjemném prostředí
- Ne, protože: _____
- Nezáleží mi na tom

9) Navštěvujete i jiné sportoviště nabízející stejné služby, jako areál SC Ostrava?

- Ano
 Ne (Přeskočte na otázku 14)

10) Jaké sportoviště nebo areály navštěvujete mimo areál SC Ostrava?

11) Jaké služby nabízené i v areálu SC Ostrava tam využíváte? (možno označit více odpovědí)

- Pronájem tenisového kurtu
 Služby tenisových trenérů
 Badminton
 Squash
 Bowling
 Posilovna
 Sauna
 Masáže
 Restaurace
 Prodejna sportovních potřeb



12) Jak často tyto areály navštěvujete?

- Alespoň 3x týdně
 1 – 2x týdně
 1x měsíčně
 Méně než 1x měsíčně

13) Z jakého důvodu navštěvujete i tyto jiné areály? (možno označit více odpovědí)

- Důvodem je cena
 Důvodem je kvalita služeb
 Důvodem je dostupnost
 Důvodem je vytíženost (nedostatečná kapacita) areálu SC Ostrava
 Důvodem je něco jiného: _____

14) Vaše pohlaví

- Muž
 Žena

15) Váš věk

- 15 let a méně
 16–26 let
 27–49 let
 50–64 let
 65 let a více

Příloha č. 2 – Foto areálu SC Ostrava

