

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

**Prostředí neprofesionálního sportovního klubu a jeho řízení**  
Bakalářská práce

Autor: Natálie Jezdinská

Studijní obor: Ekonomika a management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Hradec Králové

duben 2023

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 28.4.2023

Natalie Jezdinská

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za metodické vedení práce, cenné rady, připomínky a trpělivost. Dále také děkuji sekretáři SK Studenec PaedDr. Petru Junkovi, který mi poskytl veškeré potřebné informace a interní dokumenty.

## Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na prostředí neprofesionálního sportovního klubu a jeho řízení. Cílem této práce je zanalyzovat současnou situaci Sportovního klubu Studenec a v návaznosti na zjištěných výsledcích navrhnout doporučení pro zlepšení jeho činnosti. Teoretická část se věnuje tématům sportovního managementu, prostředí sportovních organizací, financováním neziskových sportovních organizací a představením dílčích analýz. V praktické části je nejdříve představen SK Studenec a následně je provedena analýza vnitřních a vnějších faktorů. Analýza vnitřních faktorů je provedena dle devíti segmentů důležitých pro sportovní organizace dle Čáslavové (2020). Pro analýzu vnějších faktorů je využito Porterova modelu pěti sil a PEST analýzy. Pomocí integrační matice SWOT analýzy jsou shrnuty výsledky a následně navrženy doporučení pro zlepšení činnosti klubu. Z výsledků vyplynulo, že největšími přednostmi SK Studenec je zejména financování a široká členská základna. Naopak největšími slabiny je propagace a nedostatek trenérů v oddílu orientačních sportů. V práci byly navrženy kroky ke zlepšení provozu webových stránek a sociálních sítí klubu a způsob získání potenciálních trenérů a zástupců oddílu orientačních sportů.

**Klíčová slova:** sportovní klub, spolek, nezisková organizace, SWOT analýza, SLEPT analýza, Porterův model pěti sil, sportovní management



# Annotation

## **Title: The environment of a non-professional sports club and its management**

The bachelor thesis is focused on the environment of a non-professional sports club and its management. The aim of this work is to analyze the current situation of the Studenec Sports Club and, based on the results, to propose recommendations for improving its activities. The theoretical part is devoted to the topics of sports management, the environment of sports organizations, the financing of non-profit sports organizations and the presentation of partial analyses. In the practical part, SK Studenec is first introduced and then an analysis of internal and external factors is carried out. The analysis of internal factors is carried out according to nine segments important for sports organizations according to Čáslavová (2020). For the analysis of external factors, Porter's five forces model and PEST analysis are used. Using the integration matrix of the SWOT analysis, the results are summarized and then recommendations for improving the club's activities are proposed. The results showed that the biggest strengths of SK Studenec are mainly financing and a wide membership base. On the contrary, the biggest weaknesses are promotion and the lack of coaches in the orienteering department. In the thesis, steps were proposed to improve the operation of the website and social networks of the club, as well as a way to obtain potential coaches and representatives of the orienteering sports department.

**Key words:** sports club, association, non-profit organization, SWOT analysis, SLEPT analysis, Porter's five forces model, sports management

## Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce a metodika práce .....	2
3	Teoretická část .....	4
3.1	Management.....	4
3.1.1	Sportovní management.....	5
3.1.2	Sportovní manažer.....	5
3.2	Sportovní organizace a jejich prostředí.....	6
3.2.1	Prostředí sportovních organizací.....	6
3.2.2	Ziskové vs neziskové organizace .....	7
3.2.3	Typologie neziskových sportovních organizací.....	9
3.3	Specifika sportovního klubu .....	11
3.3.1	Stanovy .....	12
3.3.2	Organizační struktura .....	12
3.3.3	Lidské zdroje .....	13
3.4	Financování neziskových sportovních organizací.....	14
3.4.1	Vlastní zdroje financování.....	15
3.4.2	Cizí zdroje financování .....	17
3.5	Analýza sportovní organizace .....	19
3.5.1	Analýza interních faktorů.....	20
3.5.2	Analýza externích faktorů .....	20
3.5.3	SWOT analýza .....	24
4	Praktická část.....	25
4.1	Představení a základní informace o klubu .....	25
4.2	Analýza interních faktorů .....	26
4.2.1	Organizační jednotky .....	26

4.2.2	Činnost klub .....	27
4.2.3	Lidské zdroje .....	30
4.2.4	Členská základna .....	37
4.2.5	Sportovní zařízení a zázemí.....	39
4.2.6	Ceny.....	40
4.2.7	Propagace .....	42
4.2.8	Způsoby komunikace .....	44
4.2.9	Financování.....	47
4.3	Analýza externích faktorů.....	49
4.3.1	Porterův model.....	49
4.3.2	PEST analýza .....	59
5	Shrnutí výsledků a doporučení .....	67
5.2	Doporučení a návrhy.....	70
6	Závěr.....	75
7	Seznam použité literatury.....	77
	Seznam obrázků .....	82
	Seznam tabulek.....	82
	Seznam grafů .....	82

# 1 Úvod

Sport je již řadu let velmi oblíbeným fenoménem, co se týče trávení volného času. Lidé provozují sportovní aktivity pro posílení svého fyzického a psychického zdraví, zároveň se také jedná o skvělou formu relaxace. V současnosti existuje několik příležitostí k provozování sportovních aktivit v rámci rekreační i závodní činnosti. Je logické, že města nabízí rozsáhlejší spektrum sportovních aktivit. Vyskytují se zde větší sportovní kluby, různá fitness centra a ostatní placené služby. Amatérské sportovní kluby hrají důležitou roli v podpoře organizovaného sportu lidí, zejména v malých obcích, kde nejsou tak rozšířené možnosti.

Sportovní kluby jsou převážně zakládány jako neziskové organizace. Primárním účelem není tvorba zisku, jakožto tomu je u obchodních společností, nýbrž naplnění a uspokojování potřeb členů dané organizace. Amatérské kluby musí taktéž řešit složité otázky financování. Dalším jedinečným znakem jsou lidské zdroje, které z převážné části tvoří dobrovolníci neočekávající žádný finanční obnos. Řízení těchto sportovních klubů má tedy svá specifika, která budou v práci představena.

Tématem bakalářské práce je prostředí neprofesionálního sportovního klubu a jeho řízení. Toto téma jsem si vybrala, protože jsem členem sportovního klubu již od dětství. Dříve jsem byla velmi aktivním členem oddílu orientačního běhu, za který jsem závodila. Sportovní klub Studenec nabízí čtyři možnosti sportovní činnosti. Jedná se o oddíly specializující se na fotbal, orientační běh, lehkou atletiku a alpské lyžování.

Hlavním přínosem práce bude zejména klasifikace silných a slabých stránek, příležitostí, hrozeb a následné návrhy a doporučení vzniklá na základně analýzy současné situace klubu.

## 2 Cíl práce a metodika práce

Hlavním cílem této práce zanalyzovat současnou situaci sportovního klubu (SK Studenec) a v návaznosti na zjištěné výsledky navrhnout doporučení, která přispějí ke zlepšení činnosti klubu.

V práci budou využity tři analýzy. Nejprve bude provedena analýza interních faktorů devíti segmentů důležitých pro sportovní organizaci dle Čáslavové (2020). Dále bude provedena analýza externích faktorů za využití nástrojů Porterova modelu pěti sil a PEST analýzy. Z výsledku analýz interních a externích faktorů bude utvořena SWOT analýza s integrační maticí silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. V závislosti na těchto zjištěních budou navržena doporučení pro zlepšení činnosti klubu.

Pro snazší dosažení hlavního cíle práce jsou stanoveny cíle dílčí:

- vytvořit a nastudovat literární rešerše na téma sportovního managementu, prostředí sportovních organizací, financování neziskových sportovních organizací
- získat potřebné informace od sekretáře klubu a zanalyzovat klubové dokumenty
- představit základní informace o klubu
- zanalyzovat vnitřní a vnější faktory pomocí vhodných metod a modelů
- shrnout výsledky pomocí SWOT analýzy
- navrhnout doporučení pro zlepšení činnosti klubu

Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je zaměřena na vysvětlení základních pojmů z použité literatury. Praktická část se bude skládat převážně z představení SK Studenec, dílčích analýz a návrhů opatření.

Dalšími použitými metodami jsou: literární rešerše; vlastní pozorování; řízené rozhovory se sekretářem klubu; obsahová analýza klubových dokumentů, webových stránek klubu a sociálních sítí, internetových databází a osobní účast na oddílových setkáních.

**Hlavní výzkumná otázka:**

Jaký je současný stav klubu a jakým způsobem lze zlepšit jeho činnost?

**Dílčí výzkumné otázky:**

Z kterých zdrojů je klub financován a jaká je jejich poměrová skladba?

Jak se vyvíjí členská základna během posledních let a jaký trend se dá očekávat do budoucna?

Jaká je současná úroveň propagace klubu?

## **3 Teoretická část**

### **3.1 Management**

*„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“ (Donelly a kol., 1997, s. 24)*

Dle autorů Koontze a Weihricha (1993) je pojem „management“ velmi komplexní. Pro lepší pochopení konceptu managementu je vhodné jej rozdělit do pěti hlavních funkcí, které v jeho rámci vykonávají řídicí pracovníci – manažeři. Do těchto pěti manažerských funkcí spadá:

#### **1) Plánování**

Plánování se skládá z dílčích úkolů a činností, díky kterým vedoucí pracovníci stanovují a dosahují cílů v rámci organizace. Plány existují v různých měřítcích. Může se tedy jednat o drobné a banální plány či o plány ve velkých rozměrech.

#### **2) Organizování**

Cílem organizování je zajistit, že každý člověk v organizaci plní svou roli, a to co nejefektivněji. Organizace by proto měla mít stanovenou organizační strukturu, která vyčleňuje úrovně a vazby mezi jednotlivými pracovníky. Organizační struktury mají různé podoby, v některých případech dochází i jejich kombinaci.

#### **3) Personalistika**

Hlavními úkoly personalistiky je vyhledávání a rozmístění kvalifikovaných pracovníků na správné pozice v organizaci. Personalistika dále také zahrnuje školení a oceňování pracovníků.

#### **4) Vedení**

Manažeři vedou lidi tak, aby naplňovali stanovené cíle organizace. Vedení zahrnuje motivaci, styl řízení, přístupy manažerů a komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými.

## 5) Kontrolování

Jedná se o hodnocení aktivit organizace za účelem správného plnění plánů, směřujících k úspěšnému dosažení cílů. Analyzují se doposud dosažené výsledky, zdali se nějakým způsobem odchyľují od standardů.

### 3.1.1 Sportovní management

Sport přešel v průběhu let z amatérské volnočasové zábavy na významné odvětví. V současnosti je se sportem spojován velký počet lidí, ať už z pozice zaměstnanců sportovního odvětví či pouhých nadšenců, kteří jej aktivně provozují a sledují. Vývoj a profesionalizace sportu přinesly reformu v oblasti řízení sportovních organizací. Management sportovních organizací aplikuje dovednosti a strategie, které se běžně využívají ve státních, ziskových a neziskových organizacích. (Hoye, 2015)

Nová a kolektiv (2016, s. 58) jednoduše definují sportovní management takto: *„Jde o aplikaci manažerských principů, metod, technik a postupů ve sportovním prostředí.“* V rámci sportovního managementu je tedy zásadní využívat postupů tradičního managementu, stejně jako sportovních znalostí.

Sportovní management je: *„Studium a praxe všech lidí, činností, podniků či organizací zapojených do výroby, propagování a organizování jakéhokoli sportovně zaměřeného podnikání nebo produktu.“* (Eksteen, 2014, s. 7)

### 3.1.2 Sportovní manažer

Chelladurai (1994) definuje sportovního manažera jakožto *„osobu, která koordinuje poskytnuté lidské a materiální zdroje a relevantní technologie tak, aby došlo k úspěšnému provedení a předání určité služby v oblasti sportu.“* (Nová a kol., 2016, s. 63)

Hlavním úkolem sportovního manažera je uskutečnění vytyčených cílů sportovní organizace, co nejefektivnějším způsobem, a to za využití všech dostupných zdrojů. Sportovní manažer má k dispozici zdroje: lidské, finanční, hmotné a informační. (Eksteen, 2014)



Manažer působící ve sportovním prostředí, může v návaznosti na své zaměření, působit na různých úrovních řízení sportovní organizace. Sportovní manažer se tedy může vyskytovat: (Čáslavová, 2020)

- **Na úrovni vedení sportovních činností**

Jedná se o manažera, jehož náplní práce je vést sportovce, účastnících se prestižních turnajů a šampionátů či manažera, který organizuje a řídí mistrovské soutěže.

- **Na úrovni řízení sportovního spolku**

Vedoucí pracovník v rámci určité sportovní organizace nebo vedoucí sportovních center. Podle ustanovení jednotlivých organizací o jejich orgánech ve stanovách, se jedná buďto o pozici člena výkonného výboru či předsedy svazu.

- **V podnikatelském sektoru**

Vedoucí pracovníci v rámci ziskových organizací zabývajících se výrobou sportovního zboží či zprostředkovatelé zpoplatněných služeb ve sportovní oblasti. Do tohoto sektoru také spadají manažeři v rámci profesionálních sportovních klubů či manažeři reklamních agentur pro sport.

## **3.2 Sportovní organizace a jejich prostředí**

Tato kapitola se bude zabývat prostředím sportovních organizací. Boudou představeny sektory, ve kterých se sportovní organizace vyskytují. Zaměříme se také na rozdíly ziskových a neziskových organizací. Dále si také uvedeme základní typologii sportovních organizací. Pro bakalářskou práci je důležité zejména téma neziskových organizací. Z toho důvodu je jejich téma obsáhlejší.

### **3.2.1 Prostředí sportovních organizací**

V publikacích je možno nalézt množství sektorových členění z hlediska prostředí sportovních organizací. Hoyer (2015) rozděluje sportovní prostředí do tří základních sektorů:

### **3.2.1.1 Státní sektor**

Vyskytují se zde orgány, jejichž hlavním úkolem je podpora rozvoje sportu a jeho financování. Součástí státního sektoru jsou také zřízené specializované agentury, provádějící antidopingové kontroly.

### **3.2.1.2 Neziskový sektor**

Je tvořen sportovně zaměřenými neziskovými organizacemi, do kterých spadají místní sportovní kluby a na vyšších úrovních také sportovní asociace a mezinárodní sportovní organizace. Jejich úkolem je poskytovat možnosti účasti na sportovních soutěžích, regulovat daná sportovní pravidla a pořádat významné sportovní šampionáty

### **3.2.1.3 Komerční sektor**

Tvoří jej profesionální sportovní organizace, profesionální sportovní ligy a týmy, které jsou jejich členy. Spadají sem také organizace vyrábějící sportovní oděvy a sportovní náčiní a provozovatelé sportovních zařízení jako jsou haly, stadiony a arény.

Sportovní organizace vyskytující se v tomto sektoru poskytují sportovní služby za poplatek. Může se jednat například o fitness centra či různé placené sportovní kurzy. Spadají sem však také i marketingové agentury ve sportovním odvětví. (Čáslavová, 2009)

## **3.2.2 Ziskové vs neziskové organizace**

V České republice působí v prostředí tělesné výchovy a sportu organizace, které je možné členit do dvou základních kategorií – ziskové a neziskové organizace. (Čáslavová, 2020)

### **3.2.2.1 Ziskové organizace**

V ziskovém sportovním prostředí se pohybují zejména profesionální sportovní kluby, které mají podobu obchodní společnosti. Jedná se především o akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným, které se řídí zákonem č. 90/2012

Sb. o obchodních korporacích. Příkladem těchto ziskových organizací jsou všechny týmy hrající nejvyšší českou fotbalovou ligu. (Čáslavová, 2020)

Účelem založení ziskové organizace je podnikání a s ním spojená generace zisku. Mimo již zmíněných obchodních společností, mohou mít ziskové organizace právní formu OSVČ – osoby samostatně výdělečně činné. (Rektořík a kol., 2015)

### **3.2.2.2 Neziskové organizace**

Mezi základní znaky neziskových organizací patří zejména účel, za kterým byla organizace založena. Hlavní soustředění se vztahuje na potřeby jejich členů, nikoli na produkci zisku. Nezisková organizace ovšem může generovat zisk, ale to pouze v případě, že jsou tyto zdroje využity pro zajištění chodu organizace. Vytváření zisku samo o sobě nemůže být důvodem pro její založení. (Rektořík a kol., 2015)

Dlouhodobé plánování je jedním z problémů, který se vyskytuje u managementu neziskových organizací. Jejich prostředí není stabilní zejména kvůli obtížnému získávání finančních zdrojů pro fungování organizace a samotné propagaci organizace vůči veřejnosti (potencionálních členů). Cíle jsou tedy většinou formovány na kratší období a není mezi nimi vysoká provázanost. V organizování dochází k problémům kvůli nejasnému vymezení pravomoci a odpovědnosti jednotlivých pracovníků. Potíže v organizační struktuře pak představuje nedostatečné pokrytí funkcí či jejich zdvojování. Postavení pracovních sil v neziskových organizacích zaujímají zejména dobrovolníci. Tito pracovníci jsou pro organizaci přínosní, jelikož se jedná o levnou pracovní sílu a pohánějí je motivace k dané práci. Problémem pak je nedostatek času dobrovolníků – většina jsou zaměstnanci, kteří chodí do práce, dobrovolnou činnost vykonávají až ve svém volnu. To může vést v některých případech k nekvalitně odvedené práci dobrovolníka. Kontrola se v neziskových organizacích staví na realizování vytyčených věcných cílů a také analyzování nákladů a příjmů. (Čáslavová, 2020)

### 3.2.3 Typologie neziskových sportovních organizací

Existuje celá řada neziskových organizací, které působí právě ve sportovní sféře. Jednotlivé organizace shrnula Čáslavová (2020) do následujících kategorií:

#### 3.2.3.1 Spolky

Jedná se o nejvyužívanější právní formu sportovních neziskových organizací. Momentálně působí v České republice přes 80 000 spolků. (Štědroň, 2021)

Spolek má formu právnické osoby a je upravován zákonem č. 89/2012 Sb. občanský zákoník. Spolky vznikají za účelem spolčení osob, které naplňují společný zájem. (Krechovská a kol., 2018)

Spolky je možné dále členit do následujících kategorií:

- ***Zastřešující sportovní asociace***

Vždy existuje hlavní (zastřešující) organizace, která seskupuje jednotlivé samostatné organizace. Pozici největší zastřešující organizace v České republice zaujímá především ČUS – Česká unie sportu, která na sebe váže jednotlivé sportovní svazy. Jejich základní vlastností je působení v široké škále sportů. (Čáslavová, 2020; Čáslavová, 2009; Durdová, 2002)

- ***Samostatná sportovní asociace***

Charakterizují se užším vymezením provozovaných sportů. Do této kategorie spadají sportovní svazy, které jsou zastřešené hlavní sportovní organizací. Samostatnou sportovní organizací je například FAČR – Fotbalová asociace České republiky, kterou zastřešuje již zmíněná ČUS. (Čáslavová, 2020; Čáslavová, 2009; Durdová, 2002)

- ***Sportovní klub***

Zaměřuje se buďto na jeden určitý druh sportu či poskytuje omezený počet sportů v rámci svých oddílů. V závislosti na konkrétní sportovní specializaci má vazby na samostatnou sportovní asociaci i na zastřešující sportovní asociaci. Například sportovní klub specializující se na fotbal bude vázán Fotbalovou

asociací České republiky a Českou unií sportu. (Čáslavová, 2020; Čáslavová, 2009; Durdová, 2002)

#### - ***Sportovní oddíl***

Jedná se o organizační jednotku sportovního klubu, který představuje pro oddíl mateřskou organizaci, na kterou je vázán. Sportovní oddíl se zaměřuje na konkrétní sport (např. fotbal) či skupinu sportů (např. orientační sporty). Jejich činnost a vymezení jsou upravovány stanovami sportovního klubu. (Čáslavová, 2020; Čáslavová, 2009; Durdová, 2002)

### **3.2.3.2 Organizační složky státu a územních samospráv**

Nejedná se o právnickou osobu, nýbrž o jednání státu. Tuto podobu mají zejména rezortní sportovní střediska. V České republice do těchto středisek spadají: (Čáslavová, 2020)

- VICTORIA VSC – Vysokoškolské sportovní centrum Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. (VICTORIA VSC, 2023)
- OLYMP Centrum sportu Ministerstva vnitra. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2022)
- Armádní sportovní centrum DUKLA. Jedná se o resortní sportovní centrum Ministerstva obrany. (Dukla, 2019)

### **3.2.3.3 Příspěvkové organizace**

Z legislativního hlediska se jedná o právnickou osobu. Příspěvkové organizace zřizuje stát či územní samosprávy. Řídí se Zákonem o rozpočtových pravidlech (č. 218/2000) a Zákonem o majetku (č. 219/2000). (Rektořík a kol., 2015)

Ve sportovním prostředí se mezi příspěvkové organizace řadí také Antidopingový výbor České republiky. (Čáslavová, 2020)

### **3.2.3.4 Zájmová sdružení právnických osob**

Od roku 2014 je účinný Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník, který zrušil předchozí zákon vymezující vznik zájmových sdružení právnických osob. V této době tedy nemohou nové organizace s touto formou vznikat. Zájmová sdružení právnických osob, které vznikly před rokem 2014 stále existují a řídí se zrušeným předpisem. (Čáslavová, 2020)

### **3.2.3.5 Fundace**

Mají formu právnické osoby a jsou tvořeny majetkem vyčleněným ke specifickému účelu. Do fundací spadají zejména nadace a nadační fondy. Tento typ neziskové organizace je upraven v novém občanském zákoníku. (Krechovská a kol., 2018)

Ve sportovním prostředí fungují fundace ke sdružování majetku, který je určen pro rozvoj sportu. Jedná se například o Českou nadaci sportovní reprezentace. (Čáslavová, 2020)

### **3.2.3.6 Obecně prospěšné společnosti**

Tuto formu neziskové organizace bylo možné zakládat, dle zákona č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech, pouze do 31. 12. 2013. Obecně prospěšné společnosti, které vznikly do tohoto data, mohou nadále existovat a fungují stále podle již zrušeného zákona č. 248/1995. Dle nového občanského zákoníku, mohou být obecně prospěšné společnosti přeměněny do formy nadace či nadačního fondu. (Čáslavová, 2020)

## **3.3 Specifika sportovního klubu**

Již jsme si vysvětlili, že spolek je nejvyužívanější formou neziskových sportovních organizací. V práci se tedy budeme blíže věnovat zejména spolku jakožto sportovnímu klubu. V této kapitole budou představeny některá specifika sportovního klubu.

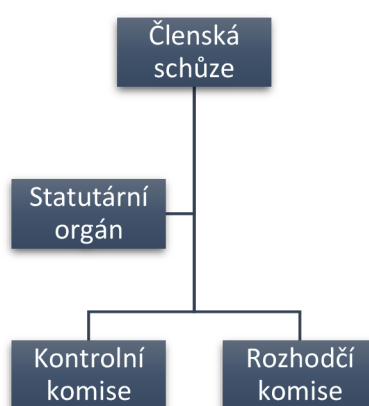
### 3.3.1 Stanovy

Jedná se o dokument, který podmiňuje založení daného spolku (sportovního klubu). Spolek může vzniknout až po přijetí stanov. Dle § 218 Nového občanského zákoníku, musí stanovy spolku obsahovat minimálně následující údaje:

- název a sídlo – název v sobě musí obsahovat slova „spolek“ či „zapsaný spolek“, popřípadě zkratku „z. s.“. Sídlem se rozumí alespoň obec, ve které spolek působí.
- účel
- práva a povinnosti členů – či vymezení způsobu, jakým jim budou práva a povinnosti vznikat
- určení statutárního orgánu (Česká unie sportu, 2017; Rektořík a kol.,2015)

### 3.3.2 Organizační struktura

Stanovy také vymezují organizační strukturu sportovního klubu. Organizační struktura je tvořena jednotlivými orgány klubu. Povinností sportovního klubu je zřízení statutárního a nejvyššího orgánu, tvorba ostatních orgánů povinná není. Nový občanský zákoník udává, že klub může orgány pojmenovat dle svého uvážení, avšak název musí vystihovat jejich podstatu. (Čáslavová, 2020; Štědroň, 2021)



**Obrázek 1: Schéma organizační struktury sportovního klubu**  
(Zdroj: Štědroň, 2021)

### **3.3.2.1 Členská schůze**

Je nejvyšším orgánem sportovního klubu. Velmi často se využívá také název „valná hromada“. Tento orgán tvoří všichni členové klubu. Pořádána je minimálně jednou ročně, a to na pokyn statutárního orgánu. (Česká unie sportu, 2017)

### **3.3.2.2 Statutární orgán**

Statutární orgán může sportovní klub zastupovat ve všech záležitostech. Sportovní klub má možnost volby mezi individuálním a kolektivním orgánem. Stanoví-li statutární individuální orgán, pak je v hlavní pozici pouze předseda/prezident. V případě kolektivního statutárního orgánu se jedná o výkonný výbor/radu klubu tvořen z několika členů. (Štědroň, 2021)

Velmi často se také stává, že kluby mají jakožto nejvyšší orgán předsedu, který je zároveň členem výkonného výboru. V tom případě výkonný výbor nefiguruje jako statutární orgán, ale spadá do kategorie fakultativních (nepovinných) orgánů. (Česká unie sportu, 2017)

### **3.3.2.3 Kontrolní komise**

Jedná se o nepovinný orgán, který je složen minimálně ze tří členů. Člen kontrolní komise nemůže být zároveň členem statutárního orgánu. Kontrolní komise vykonává dohled nad činností sportovního klubu v rámci stanov a právních předpisů. Vyskytne-li se nějaký problém, informuje o něm statutární orgán. (Česká unie sportu, 2017)

### **3.3.2.4 Rozhodčí komise**

Taktéž patří do kategorie nepovinných orgánů. Hlavním úkolem rozhodčí komise je řešit spory v rámci klubové samosprávy, například spory se členy klubu. (Štědroň, 2021)

## **3.3.3 Lidské zdroje**

V převážné většině jsou zaměstnanci sportovních klubů dobrovolníci. Soudobý vývoj a podpora sportovních spolků ale přináší nové možnosti pracovního poměru. Jedná se například o zapojení specialistů do činnosti spolku. Mezi tyto pozice patří:



- Sekretář
- Ekonom
- Správce sportovišť
- Trenéři (Česká unie sportu, 2017)

Dobrovolníci jsou klíčovými lidskými zdroji amatérských sportovních klubů. Obecně lze dobrovolníka definovat jako „člověka, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti.“ (Novotný, 2011, s. 179)

Menší sportovní kluby tedy ve většině případů využívají dobrovolníků, kteří disponují svou vášní a loajalitou pro vykonávání daných činností a neočekávají za to odměnu v jakékoli formě. U větších sportovních klubů se často využívá jak dobrovolné činnosti, tak placených zaměstnanců. (Nová a kol., 2016)

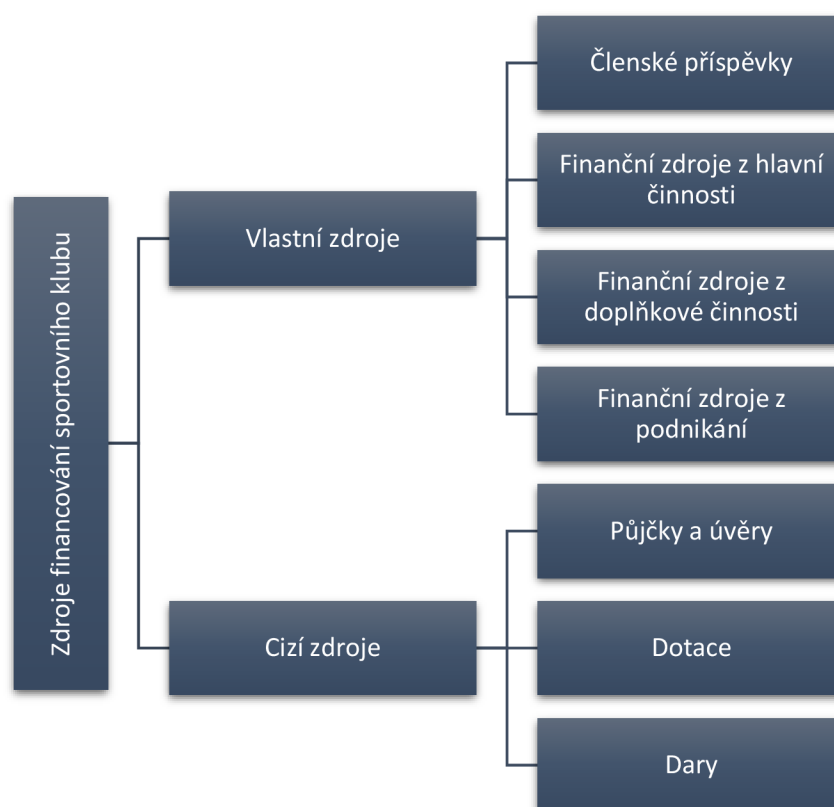
### **3.4 Financování neziskových sportovních organizací**

V této kapitole budou rozebrány možnosti financování sportovních organizací. Získávání finančních zdrojů pro fungování sportovních organizací je jeden z hlavních problémů těchto neziskových organizací. Je tedy nutné mít solidní zdroje pro financování chodu organizace.

Pro správné fungování a přežití neziskových organizací do budoucna je velmi nezbytné využívat vícezdrojového financování. Zásadní je také počet finančních zdrojů a jejich podílové zastoupení v rámci jejich celkové skladby. Problém může pro neziskovou organizaci nastat například v případě, že velká část jejích finančních zdrojů je závislá na dotačních projektech, které však mohou rychle skončit. V takovém případě zbylé zdroje financování nemusí být dostatečné a organizace tak musí shánět nové možnosti, jak potřebné finance získat. Při takovémto nedostatku financí musí NO zvážit následující možnosti: získat zbytek financování z jiných zdrojů či razantně omezit svou činnost. (Šedivý, Medlíková, 2017)

Způsob získávání finančních prostředků pro neziskové organizace se nazývá fundraising. Jedná se o vyhledávání potencionálních zdrojů, které pomohou k finančnímu zajištění chodu organizace. (Rektořík, 2007)

Sportovní kluby mají několik možností, jak mohou financovat svou činnost. Složení finančních zdrojů se váže na okruh sportovní činnosti, které klub nabízí. Obecně pak lze zdroje financování klubu rozdělit na vlastní a cizí financování. Detailnější dělení je nastíněno na Obrázku 2. (Česká unie sportu, 2017)



**Obrázek 2: Schéma zdrojů financování sportovního klubu**  
(Zdroj: upraveno z Česká unie sportu, 2017)

### 3.4.1 Vlastní zdroje financování

Vlastní zdroje jsou pro sportovní klub zcela zásadní. Klub má o těchto zdrojích jasný přehled a může s nimi nakládat, jak uzná za vhodné. Samofinancování napomáhá sportovnímu klubu k vytvoření finanční rezervy pro budoucí využití, jak v rámci specifické činnosti, tak i pro celkové finanční zajištění. Do vlastních zdrojů financování konkrétně spadají:

- Členské příspěvky
- Finanční zdroje z hlavní činnosti
- Finanční zdroje z doplňkové činnosti
- Finanční zdroje z podnikání (Česká unie sportu, 2017)

#### **3.4.1.1 Členské příspěvky**

Vyplývá-li placení příspěvků ze stanov, pak jsou dle Zákona o daních z příjmů § 19 členské příspěvky osvobozeny od daně z příjmů. Stanovení výše příspěvků má ve své kompetenci náležitý orgán klubu a tuto skutečnost je nutné evidovat. (Česká unie sportu, 2017)

Jedná se o peněžní částku, kterou hradí členové sportovního klubu. Celkem existují tři druhy těchto příspěvků:

- 1) Zápisné – platí jej nově vstupující člen do klubu, jedná se o jednorázový poplatek.
- 2) Svazové příspěvky – jedná se o registrační poplatek členů, který daný sportovní klub předává svazu, pod který je vázán. Výše poplatku se hradí jednou ročně.
- 3) Oddílové příspěvky – členové jej hradí nejčastěji jednou ročně, některé oddíly však mohou mít nastavené měsíční úhrady. Jedná se o finanční příjem využívající se zejména k zajištění činnosti sportovního oddílu.

Výše členských příspěvků může být také rozdílné podle toho, zdali se jedná o aktivního či pasivního člena. (Nová a kol., 2016)

#### **3.4.1.2 Finanční zdroje z hlavní činnosti**

Vstupné patří k základním zdrojům z hlavní činnosti klubu. Výše vstupního poplatku je závislá na druhu sportovní akce a její úrovni. Částka vstupného bude vyšší v případě, že se jedná o prestižnější sportovní událost. Peněžní výtěžek z prodeje vstupného je zdaňován, a proto využívají menší sportovní kluby možnosti vybírání vstupného na dobrovolné bázi. V tomto případě se jedná o dary a výtěžky

jsou daňově osvobozeny. K dalším zdrojům patří tzv. startovné, které platí účastníci se družstva či jednotliví závodníci organizátorovi sportovní akce. (Nová a kol., 2016)

Sportovní klub může získávat potřebné finance také v rámci vyplácení výchovného či hostování. Jedná se více méně o finanční náhradu za přestup sportovce, kterého klub vychoval na vlastní náklady. (Durdová, 2004)

#### **3.4.1.3 Finanční zdroje z doplňkové činnosti**

Sportovní kluby využívají vlastněný majetek pro vytvoření dalších finančních zdrojů. Majetek je využíván k účelům pronájmu, zejména se jedná o sportovní zařízení, sportovní hřiště a pozemky. Klub však může vlastnit také majetkové cenné papíry. (Česká unie sportu, 2017)

Častým způsobem financování jsou z hlediska doplňkové činnosti příspěvky od sponzorů. Využívána je finanční i nefinanční forma. O finanční formu se jedná v případě, že sportovní klub získá od sponzora peněžní prostředky na určitou činnost. Sponzor poté od klubu v rámci dohody na oplátku obdrží protislužbu. Klub většinou umístí logo sponzora na své soutěžní dresy, na klubový majetek (hrazení atd.) či zprostředkuje sponzorovi reklamu například na klubových internetových stránkách. O nefinanční formu se jedná, nakoupí-li sponzor sportovnímu klubu například dresy či jiné vybavení potřebné pro činnost klubu. (Novotný, 2011)

#### **3.4.1.4 Finanční zdroje z podnikání**

Aktivity spojené s podnikáním za účelem generování zisku může sportovní klub provádět v případě získání živnostenského listu a dodržování daných právních předpisů. Sportovní klub tak jedná na své jméno a riziko. (Česká unie sportu, 2017)

### **3.4.2 Cizí zdroje financování**

Sportovní klub může získat finanční prostředky od bank ve formě půjčky nebo úvěru. Nevýhodou však je, že takto získané zdroje musí klub v budoucnu vrátit a zároveň také musí na vypůjčenou peněžní částku platit úrok. Tyto možnosti financování musí klub pečlivě zvážit, jelikož může dojít k tomu, že nebude schopen

dluh splatit a dojde tak k poškození dobrého jména klubu. Dalšími možnými zdroji pro financování jsou:

- Příspěvky ze zdrojů EU
- Dotace ze státního rozpočtu
- Příspěvky od územních samospráv
- Dary (Česká unie sportu, 2017)

#### **3.4.2.1 Příspěvky ze zdrojů EU**

Finanční prostředky lze získat i z fondů Evropské unie v rámci různých programů. Tyto programy mohou být vyhlášeny regionálními radami či místními akčními skupinami. (Česká unie sportu, 2017)

#### **3.4.2.2 Dotace ze státního rozpočtu**

Klub jej může získat na základě žádosti v podobě dotací přímo ze státního rozpočtu, nebo nepřímo přes zastřešující sportovní organizaci. V případě druhé možnosti je postup následující – zastřešující organizace obdrží od klubu podněty a následně vytvoří a podá žádost na ministerstvo. Zastřešující organizace poté přerozdělí finance jednotlivým sportovním klubům. (Česká unie sportu, 2017)

Přerozdělování dotací ze státního rozpočtu sportovním klubům mělo do konce roku 2019 v kompetenci Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Od 1.1.2020 přebrala veškerou kompetenci v oblasti podpory sportu Národní sportovní agentura (zkráceně NSA). (zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu)

#### **3.4.2.3 Příspěvky od územních samospráv**

Představují pro klub velmi důležitý zdroj financí. V rámci regionu se jedná zejména o místní správní orgán. Výše těchto příspěvků se pohybuje v různých mezích v závislosti na konkrétním regionu. Příspěvky je možné získat v rámci grantových programů, které lze nalézt na internetových stránkách dané územní samosprávy. (Česká unie sportu, 2017)

### 3.4.2.4 Dary

Existují dva druhy dárcovství – dary firem a individuální dárcovství. Obtížnější je získat dary od firem a většinou se jedná o významnější položku nežli v případě dárcovství individuálního. (Česká unie sportu, 2017)

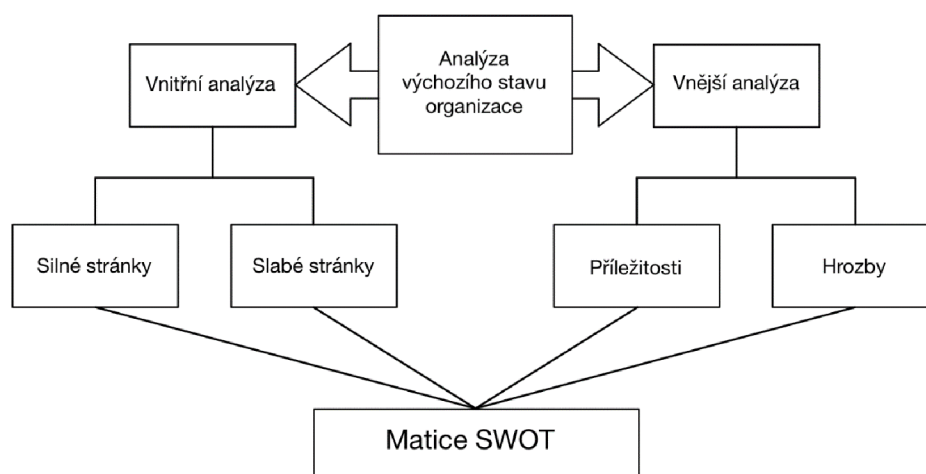
Dárce, na rozdíl od sponzora, neočekává žádnou protislužbu. Dárci jsou nejčastěji lidé, kteří jsou s klubem nějakým způsobem spjati a mají k němu hlubší vztah. Často se dárce stává buďto přímo členem klubu či jeho příznivec. V současné době mohou sportovní kluby získávat i finanční prostředky plynoucí z darů od nadací a nadačních fondů. (Nová a kol., 2016)

## 3.5 Analýza sportovní organizace

Analýza okolí a faktorů ovlivňující organizaci se provádí v za účelem zjištění výchozí pozice a stavu organizace v rámci odvětví, ve kterém působí. (Mallya, 2007)

Jedním z nejznámějších nástrojů pro analýzu výchozí pozice je SWOT analýza. Jak je možno vidět na Obrázku 3, SWOT analýzu tvoří výstupy z dílčích analýz vnitřního a vnějšího okolí. (Grasseová a kol., 2008)

V dalších podkapitolách bude zvlášť rozebrána analýza interních (vnitřních) faktorů a analýza externích faktorů a nástroje pro jejich tvorbu. Dále bude vysvětlena výsledná matice SWOT analýzy.



**Obrázek 3: Základní rámec SWOT analýzy**  
(Zdroj: upraveno z Grasseová a kol., 2008)

### 3.5.1 Analýza interních faktorů

Vnitřní prostředí organizace obsahuje veškeré jevy, které jsou její součástí. Tyto zdroje může organizace volně řídit a ovlivňovat. (Grasseová, Brechta, 2013)

Analýza interních faktorů poukáže, jaké jsou nejsilnější a nejslabší stránky organizace. Čáslavová (2020) upozorňuje na devět kategorií, kterými je třeba se v rámci analýzy sportovní organizace zabývat:

- 1) **Funkce a činnost klubu** – pro sportovce, trenéry, vedení a ostatní zapojené subjekty.
- 2) **Lidské zdroje** – Pracovníci (sportovního, technického, ekonomického a marketingového) úseku a volení funkcionáři.
- 3) **Členská základna** – Vývoj a dělení členské základny.
- 4) **Organizační jednotky** – Základní informace (počet, činnost) o organizačních jednotkách.
- 5) **Hmotné zdroje** – Kvalita a počet sportovních zařízení.
- 6) **Určování cen** – Zdali odpovídají nabízené produkty a služby nastavené ceně.
- 7) **Propagace** – Forma a efektivnost.
- 8) **Komunikace** – Se členy, veřejností, sponzory a ostatními důležitými organizacemi.
- 9) **Financování** – Způsob získávání finančních zdrojů, jejich skladba, potencionální možnosti financování a plán do budoucna.

### 3.5.2 Analýza externích faktorů

Hlavním cílem je zkoumání vnějších faktorů, které ovlivňují či mohou nějakým způsobem ovlivňovat působení dané organizace. Faktory působící na organizaci jsou do jisté míry nepředvídatelné. (Donnelly a kol., 1997)

### **3.5.2.1 SLEPTE analýza**

Obdobami SLEPTE analýzy je také SLEPT, PEST či STEEP analýza. Všechny tyto analýzy mají obdobné principy. V rámci makroprostředí má organizace zcela minimální možnost ovlivnit faktory, které na ni působí. Je tedy klíčové, aby o těchto faktorech měla organizace přehled. (Grasseová, Brechta, 2013)

Jedná se o nástroj, který slouží k identifikaci externích faktorů, které představují příležitosti či hrozby pro danou organizaci. (Grasseová a kol., 2010)

V rámci sportovního prostředí mohou mít na organizaci dopady tyto faktory:

#### **Sociální faktory**

- trendy v oblasti životního stylu
- etnicita a náboženství
- velikost populace a věková skladba
- dostupnost pracovních sil (Grasseová a kol., 2010; Nová a kol., 2016)

#### **Legislativní faktory**

- obchodní zákoník
- nový občanský zákoník
- daňové zákony
- zákoník práce (Grasseová, Brechta, 2013; Mallya, 2007)

#### **Ekonomické faktory**

- ekonomické trendy a ekonomická stabilita
- zdanění (všeobecné i specifických produktů či služeb)
- úrokové a měnové kurzy
- míra nezaměstnanosti
- míra inflace
- hrubý domácí produkt
- vývoj investic do sportu a podpory sportovní infrastruktury (Grasseová a kol., 2010; Nová a kol., 2016)



### **Politické faktory**

- finanční iniciativy na podporu sportu
- politický systém a jeho stabilita
- strategie rozvoje sportu na všech úrovních podle zákona o sportu
- míra korupce
- rozpočtová politika
- války a konflikty (Nová a kol., 2016; Fotr a kol., 2020)

### **Technologické faktory**

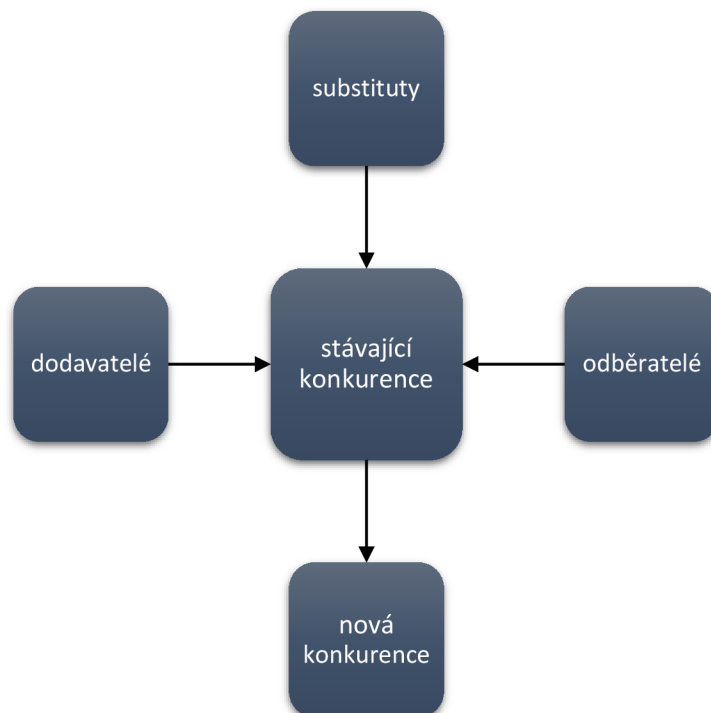
- technologické pokroky
- přístupnost informací díky internetu a sociálním sítím
- dostupnost technologií pro sport
- licencování a patenty (Nová a kol., 2016)

### **Environmentální faktory**

- environmentální hrozby
- problémy energetické udržitelnosti a efektivnosti
- přírodní a klimatické podmínky (Grasseová a kol., 2010; Nová a kol., 2016)

#### **3.5.2.2 Porterův model pěti sil**

Tento nástroj slouží k analýze mikrookolí organizace. Analýza je zaměřena na konkurenci v rámci určitého odvětví. Hlavní myšlenkou je existence pěti faktorů, které ovlivňují pozici organizace. Nutné je však zdůraznit, že jednotlivé faktory budou mít jiné pole působnosti v závislosti na specifickém odvětví. (Grasseová a kol., 2010)



**Obrázek 4: Porterův model pěti sil**  
*(Zdroj: Nová a kol., 2016)*

### **Konkurence**

Těmito konkurenty míníme organizace, které se vyskytují ve stejném odvětví a soupeří mezi sebou o zákazníky a další potřebné zdroje jako pracovní síla, suroviny či materiál. (Donelly a kol., 1997)

Čím více sportovních organizací, nabízejících podobné produkty a služby, se v odvětví vyskytuje, tím větší je zde rivalita. Velká rivalita panuje také mezi sportovními kluby v rámci stejné ligy. K intenzivnějšímu soupeření pak dochází zejména mezi kluby, které se nachází ve stejné geografické oblasti. (Hoye, 2015)

### **Nová konkurence**

V prostředí profesionálních sportovních lig jsou bariéry vstupu celkem vysoké. Týmy musí splnit určitá kritéria vstupu. Mnohem snadnější vstup do sportovního odvětví mají společnosti vyrábějící sportovní oblečení a vybavení, nová sportovní zařízení a pořádané sportovní akce. (Hoye, 2015)

### **Dodavatelé**

V postavení dodavatelů figurují zejména hráči. Vyjednávací síla hráčů vůči klubu je závislá na tom, zdali je o ně zájem ze strany ostatních klubů, jejich výkony a popularita. (Nová a kol., 2016)

Dodavatelé, kteří nabízejí nezbytné suroviny pro sportovní organizace využívají své vyjednávací síly pomocí zvyšování cen či možným stažením výrobku. (Hoye, 2015)

### **Odběratelé**

Za odběratele (kupující) jsou považováni jednotlivci, skupiny a organizace, kteří spotřebovávají produkty či služby poskytované sportovními organizacemi. Příkladem síly odběratelů je do jisté míry síla fanoušků vůči ceně vstupenek. Čím je kupní síla větší, tím je cena nižší. (Hoye, 2015)

### **Substituty**

Sportovní odvětví se neustále vyvíjí a rozrůstá, v závislosti na tom proti sobě stojí široká nabídka sportů. Existuje tedy hrozba nahrazení nabízených produktů a služeb jinými sporty či organizacemi. (Hoye, 2015)

## **3.5.3 SWOT analýza**

Jedná se metodu, která se využívá k analýze výchozího stavu organizace. SWOT analýza integruje silné a slabé stránky získané z vnitřní analýzy, a příležitosti a hrozby získané z vnější analýzy.

Zkratka **SWOT** je složená z anglických slov:

**Strenghts** – silné stránky

**Weaknesses** – slabé stránky

**Opportunities** – příležitosti

**Threats** – hrozby (Grasseová a kol., 2010)

## 4 Praktická část

Praktická část je již zaměřena na Sportovní klub Studenec. Nejprve bude klub představen, dále bude provedena interní a externí analýza. Poté bude utvořena shrnující SWOT analýza a v návaznosti na zjištěných výsledcích budou navržena doporučení pro zlepšení činnosti klubu. Informace byly čerpány od sekretáře klubu PaedDr. Petra Junka, ze stanov klubu, finančních výkazů a ostatních klubových dokumentů, veřejných rejstříků a databází.

### 4.1 Představení a základní informace o klubu

Sportovní klub Studenec sídlí v obci Studenec nacházející se v Libereckém kraji, nedaleko hranice s Královéhradeckým krajem. Spadá do semilského okresu a je nedaleko Krkonoš. Obec Studenec je složena ze dvou vesnic – Studence a Zálesní Lhoty s celkovou populací necelých dvou tisíc obyvatel.

Sportovní klub Studenec byl založen již v roce 1923, tento rok tedy klub oslaví jubilejní sté výročí. Klub nabízí činnosti v oblastech fotbalu, orientačních sportů, lehké atletiky a alpského lyžování, a to na různých úrovních soutěží. SK Studenec se účastní republikových i celosvětových soutěží a turnajů. Za celou historii klubu se zde podařilo vychovat několik významných sportovců napříč všemi oddíly.



Obrázek 5: Logo SK Studenec

(Zdroj: [https://www.facebook.com/groups/261091365746887/?locale=cs\\_CZ](https://www.facebook.com/groups/261091365746887/?locale=cs_CZ))

Oficiálním názvem je Sportovní klub Studenec, z.s. Jedná se tedy o neziskovou organizaci ve formě spolku. Klub byl zapsán 1. ledna 2014 u Krajského soudu v Hradci Králové. Identifikační číslo je 150 43 991. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2023)

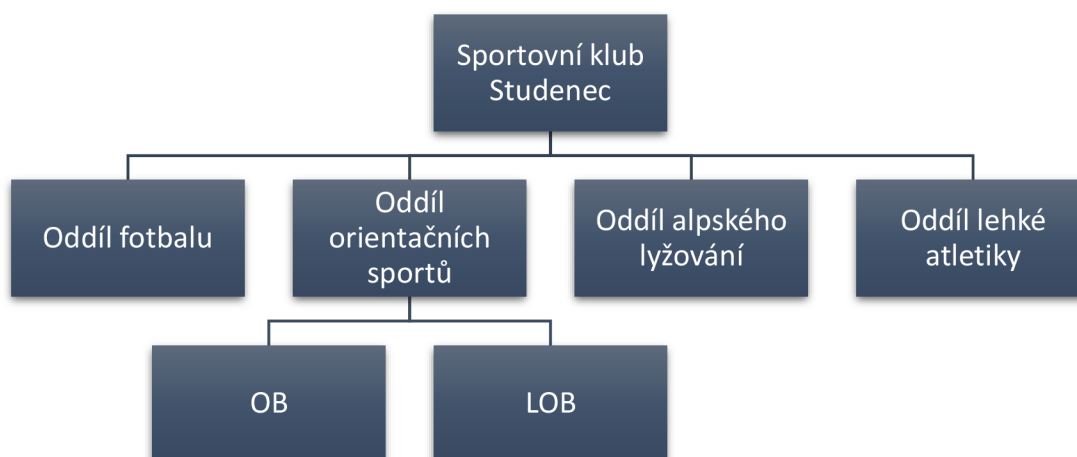
## 4.2 Analýza interních faktorů

V této kapitole bude provedena vnitřní analýza sportovního klubu Studenec z.s. Analýza se zaměří na 9 klíčových oblastí, podle kategorizace Čáslavové (viz kapitola 3.5.1.).

### 4.2.1 Organizační jednotky

Sportovní klub Studenec je tvořen 4 organizačními jednotkami – oddíly. Jednotlivé oddíly nabízí sportovní činnosti v oblasti fotbalu, orientačních sportů, alpského lyžování a lehké atletiky. Provozují jak tréninkové, tak i závodní činnosti. Nejvíce dominují oddíly fotbalu a orientačních sportů, jak počtem členů, tak i v měřítku úspěchů. Oddíl orientačních sportů se dále dělí na orientační běh (OB) a lyžařský orientační běh (LOB).

**Obrázek 6: Organizační jednotky SK Studenec**  
(zdroj: vlastní zpracování)



Oddíly jsou dále složeny z jednotlivých týmů a družstev:

- **Fotbal:** Mladší přípravek, starší přípravek, mladší žáci, starší žáci, mladší dorost, Muži B, Muži A
- **Orientační sporty:** žáci, dorost, dospělí, veteráni
- **Alpské lyžování:** přípravek
- **Lehká atletika:** nejmladší žactvo, dospělí

#### 4.2.2 Činnost klub

Sportovní klub Studenec nabízí širokou škálu činností jak pro své členy, tak i pro veřejnost. Hlavním posláním SK Studenec je zejména provozování sportovních činností a podobných aktivit a vytváření podmínek pro jejich naplnění.

Kromě hlavní činnosti SK Studenec také provozuje vedlejší hospodářskou činnost, která slouží k finanční podpoře činnosti hlavní. Klub vlastní několik živnostenských oprávnění:

**Tabulka 1: Živnostenská oprávnění SK Studenec**  
(zdroj: vlastní zpracování dle <https://or.justice.cz/>)

	<b>Předmět podnikání:</b>	<b>Obory činnosti:</b>	<b>Vznik oprávnění:</b>
<b>Živnostenské oprávnění č.1</b>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona	Velkoobchod a maloobchod	26.05.1992
<b>Živnostenské oprávnění č.2</b>	Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin	-	06.03.2014
<b>Živnostenské oprávnění č.3</b>	Hostinská činnost	-	31.03.2014

SK Studenec ve svém sportovním areálu provozuje kiosek, který je otevřen členům i veřejnosti na všechny domácí zápasy. Otevírací doba se ve všední dny liší v závislosti na využití klubovny. Často se zde konají hromadné sledování sportovních utkání, občas jsou také pořádány akce jako například šipkový turnaj či turnaj ve stolním fotbálku. Při těchto příležitostech je kiosek vždy otevřen. Kromě občerstvení je možné si ve stánku zakoupit i klubové suvenýry.

Klub každým rokem pořádá několik společenských akcí pro veřejnost, zejména plesy a zábavy. Ve spolupráci s obcí také pořádá večerní akci k tradiční Studenecké míli.

#### **4.2.2.1 Tréninková činnost**

V rámci tréninkové činnosti jsou rozpisování tréninků nastavené dle konkrétního sportovního oddílu: (Junek, 2022)

- **Oddíl fotbalu:** tréninky 2krát týdně
- **Oddíl orientačních sportů:** 1krát týdně klasický trénink v terénu s mapou, 1krát týdně běžecký trénink, někteří jedinci mají také individuální tréninkové plány zaměřené zejména na běžecký trénink
- **Oddíl lehké atletiky:** tréninky 1krát týdně na oválu, spíše individuální trénink
- **Oddíl alpského lyžování:** tréninky 2krát týdně

Během roku jsou také pořádány několikadenní soustředění, nejen v rámci České republiky. Například fotbalisté se posledních pár let připravují na začátek jarní sezóny v zahraničí (Sicílie a Mallorca), kde jsou v zimě mnohem lepší podmínky. Pro sportovce se svým způsobem jedná také o odměnu za výkony v předešlé sezóně.

#### **4.2.2.2 Závodní činnost**

Klub sportovcům umožňuje startovat na závodech a účastnit se sportovních soutěží. Dále pro ně také zajišťuje dopravu a ostatní potřebné náležitosti jako jsou přihlášky, startovné atd.

##### ***Oddíl fotbalu***

Studenečtí fotbalisté hrají během sezóny hlavní soutěž a někteří také různé miniturnaje a poháry. Přehled hlavních soutěží jednotlivých týmů a jejich umístění ke konci podzimní části sezóny 2022 je v tabulce 2. Momentálně SK Studenec nedisponuje žádným dívčím týmem, jako tomu bylo v minulých letech.

**Tabulka 2: Fotbalové soutěže a umístění týmů**  
 (Zdroj: vlastní zpracování dle <https://souteze.fotbal.cz/>)

<b>Týmy</b>	<b>Soutěž</b>	<b>Umístění</b>
<b>Mladší přípravka</b>	Okresní přebor	neuveveno
<b>Starší přípravka</b>	Okresní přebor	neuveveno
<b>Mladší žáci A</b>	Krajský přebor	11/13
<b>Mladší žáci B</b>	Okresní přebor	5/9
<b>Starší žáci</b>	Krajský přebor	11/13
<b>Mladší dorost</b>	Okresní přebor	2/5
<b>Muži B</b>	Okresní soutěž	4/10
<b>Muži A</b>	Krajský přebor	14/14

### ***Oddíl orientačních sportů***

Orientační běžci se nejvíce účastní závodů Východočeské oblasti, které jsou více méně lokální. Podaří-li se závodníkovi vyběhnout vyšší licenci, pak se může účastnit také závodů Žebříčku A a Žebříčku B. Na nejvyšší úrovni pak lze startovat na závodech Mistrovství České republiky. Během sezóny jsou také pořádány Český pohár štafet a Český pohár veteránů.

### ***Oddíl lehké atletiky***

Atleti startují na závodech konaných, jak v České republice, tak i na mezinárodní úrovni. Účastní se halových mistrovství i venkovních přespolních běhů. Co se týče zaměření jednotlivých atletů, nejvíce převládají běžecké disciplíny.

### ***Oddíl alpského lyžování***

Alpští lyžaři se momentálně neúčastní žádných závodních soutěží, zapojují se pouze do tréninkové činnosti.

#### **4.2.2.3 Náborová činnost**

V minulých letech byly pro nové zájemce organizovány náborové akce. Do těchto akcí se však zapojily pouze fotbalový oddíl a oddíl orientačních sportů. Fotbalisté hledali nové zájemce v rámci akce „týden náborů“, které se konaly na hlavním fotbalovém hřišti. Oddíl orientačních sportů spolupracoval se Základní školou Studenec a náborové akce probíhaly formou mapového tréninku v areálu školy během „školního sportovního dne“. Tyto akce se však konaly naposledy před pandemií Covid-19.



#### 4.2.2.4 Vzdělávací činnost

Klub také zprostředkovává možnosti dalšího rozvoje pro trenéry. Během roku se koná několik seminářů a školeních, kterých se mohou trenéři a vedoucí družstev zúčastnit.

#### 4.2.3 Lidské zdroje

SK Studenec se skládá převážně z dobrovolníků, kteří za svoji ochotu rozvíjet klub neočekávají žádné finanční ohodnocení. Z externího prostředí si klub najal metodika pro výpomoc trenérům při tvoření tréninkového plánu fotbalistů. Dalším placeným externím lidským zdrojem je právník, kterého klub obdržel od FAČR a zastupuje jej v rámci dlouholetého právního sporu.

##### 4.2.3.1 Realizační týmy

Jednotlivé oddíly jsou tvořeny realizačními týmy, které se skládají z trenérů, asistentů a vedoucích.

#### **Oddíl Fotbalu**

Realizační tým je složen z trenérů jednotlivých týmů, jejich asistentů a případně vedoucího mužstva. Rozpisy pozic u jednotlivých týmů je v tabulce 3.

**Tabulka 3: Realizační tým oddílu fotbalu**  
(Zdroj: webové stránky klubu - <http://skstudenec.cz/>)

<b>Tým</b>	<b>Funkce</b>	
<b>Muži A</b>	Trenér	
	Vedoucí mužstva	
<b>Muži B</b>	Trenér	Zároveň hráč
	Vedoucí mužstva	Zároveň hráč
<b>Dorost</b>	Trenér	
<b>Starší žáci</b>	Trenér	
	Trenér – asistent	Zároveň hráč
	Trenér – asistent	Zároveň hráč
<b>Mladší žáci</b>	Trenér	
	Trenér – asistent	Zároveň hráč
<b>Starší přípravka</b>	Trenér	
	Trenér	
<b>Mladší přípravka</b>	Trenér	

V současnosti je počet fotbalových trenérů a asistentů působících v klubu, dle slov sekretáře, dostačující. Jediný tým, kde se mohou občas objevit problémy, jsou Muži B, kteří nemají oficiálního licencovaného trenéra. Pozice trenéra a asistenta v týmu zastávají samotní hráči B týmu, což nemusí být příliš efektivní. V ostatních týmech jsou realizační týmy složeny z hlavního trenéra (licencovaného) a asistentů z řad hráčů. V klubu nefiguruje žádný trenér brankářů. Vedoucí mužstva pomáhá trenérovi s přípravou hráčů, ale hlavní náplní jeho práce je zařídit potřebné administrativní úkony při účasti v soutěži. Na začátku zápasu potvrzuje rozpis a sestavu hráčů a komunikuje s rozhodčími.

### ***Oddíl orientačních sportů***

Realizační tým oddílu orientačních sportů je dle zaměření dále rozdělen na orientační běh a lyžařský orientační běh. Trenéři a vedoucí obou dvou sportů si navzájem vypomáhají, jelikož se tyto sporty provozují v odlišných sezónách.

**Tabulka 4: Realizační tým oddílu orientačních sportů**

(Zdroj: webové stránky klubu - <http://skstudenec.cz/>)

<b>Sport</b>	<b>Funkce</b>
<b><i>Orientační běh</i></b>	Vedoucí
	Trenér
<b><i>Lyžařský orientační běh</i></b>	Vedoucí
	Trenér
	Trenér

Všichni členové realizačního týmu oddílu orientačních sportů jsou zároveň také aktivními účastníky na závodech. Zde bohužel není počet trenérů v poměru počtu svěřenců adekvátní. Problém je zejména při tréninku začínajících dětí, které potřebují osobní asistenci trenérů, aby se naučily potřebné dovednosti orientace a práce s mapou. Dalším problémem je nedostatek oddílových zástupců při cestování na závody. Sportovní soutěže jsou konány na různých úrovních a závodníci se účastní v závislosti na jejich vyběhnuté licenci. Proto se v jeden den cestuje na odlišná místa a pro každou výpravu je zásadní mít řidiče a zároveň jednoho z vedoucích zástupců oddílu.

### ***Oddíl lehké atletiky***

Realizační tým je složen pouze z trenéra a vedoucího oddílu, který taktéž s tréninky vypomáhá. Vedoucí se věnuje spíše přípravě dospělých závodníků. Ti jsou však v případě potřeby schopni individuálně plnit svůj tréninkový plán. Hlavní zaměření trenéra je na přípravku, která se skládá z dětí. Obsazení realizačního týmu je tedy dostačující.

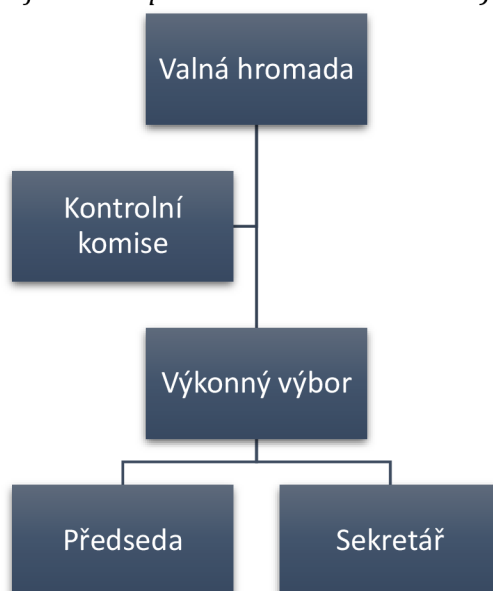
### ***Oddíl alpského lyžování***

Realizační tým oddílu alpského lyžování je složen pouze z jednoho člověka, který zastává funkci vedoucího tohoto oddílu a zároveň také funkci trenéra přípravy. Pro momentální počet svěřenců je jeden trenér dostačující.

#### **4.2.3.2 Orgány a řízení klubu**

Sportovní klub Studenec má ve stanovách určené tři hlavní orgány. Klub musel při založení povinně zřídit nejvyšší a statutární orgán. Jako nepovinný orgán se rozhodl zřídit kontrolní komisi.

**Obrázek 7: Orgány SK Studenec**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Stanov klubu)



#### ***Valná hromada***

Nejvyšší orgán představuje valná hromada, tvořena všemi členy s hlasovacím právem – tedy členové starší 18 let. Koná jednou ročně a svolává ji výkonný výbor.

Valná hromada má dvě části. Jako první se schází mládež do 15 let, která je za své sportovní úspěchy oceněna zástupci jednotlivých oddílů. Ti svým svěřencům předají odměnu ve formě medaile či poháru. Následuje zhodnocení uplynulé sezóny pro žákovské kategorie. Druhá část valné hromady se uskutečňuje zejména ve večerních hodinách a účastní se jí členové starší 15 let. Stejně jako tomu je v žákovských kategoriích, i zde jsou oceňováni nejlepší sportovci a je komplexně zhodnocena celá sezóna z hlediska závodní činnosti a vývoje klubu. Poté probíhá diskuse a případná hlasování. Valná hromada má dle stanov SK Studenec tyto pravomoci: (Stanovy Sportovního klubu Studenec, z.s., 2015)

- a) rozhodování o zrušení spolku, jeho přeměně či rozdělení,
- b) měnit stanovy,
- c) rozhodování založení, přeměně či zrušení oddílu,
- d) schvalovat výsledek hospodaření,
- e) rozhodování o nakládání s majetkem klubu,
- f) určování hlavních směrů činnosti klubu,
- g) schvalování jednacího a volebního řádu valné hromady,
- h) rozhodování o návrhu člena na přezkoumání rozhodnutí o jeho vyloučení.

Co se týče hlasování, má-li být usnesení platné, jsou potřeba hlasy nadpoloviční většiny přítomných. Pro rozhodování o záležitosti, která nebyla předem specifikována a zařazena do programu jednání lze rozhodnout pouze v případě, že s tím alespoň 3/5 přítomných souhlasí. Výjimkou je rozhodování o zrušení či přeměně spolku či změně stanov, které musí být dopředu stanoveny v programu jednání. Zasedání valné hromady řídí předseda či jiný pověřený člen výkonného výboru. Veškeré informace o průběhu zasedání jsou zaznamenávány a je zhotoven zápis.

### ***Výkonný výbor***

Jako řídicí orgán funguje výkonný výbor. Jedná se o kolektivní orgán, který je složen ze 7 členů. Funkční období jeho členů činí 5 let. Součástí výboru je vždy předseda a sekretář, kteří jednají za SK v souladu s rozhodnutím valné hromady a výkonného

výboru. Výkonný výbor je usnášeníschopný, je-li přítomna nadpoloviční většina členů. Výbor rozhoduje o všech záležitostech týkajících se klubu, které nejsou stanovami svěřeny valné hromadě. Zajišťuje především plnění hlavní i vedlejší činnosti sportovního klubu v období mezi zasedáními valné hromady. Zasedání svolává předseda dle potřeby, minimálně však jednou měsíčně. Výkonný výbor jakožto řídicí orgán plní tyto činnosti: (Stanovy Sportovního klubu Studenec, z.s., 2015)

- a) realizuje kroky k naplnění usnesení a rozhodnutí valné hromady,
- b) řídí a organizuje činnost SK,
- c) vydává a schvaluje vnitřní předpisy SK,
- d) volí a odvolává členy výkonného výboru, předsedu a sekretáře, a členy kontrolní komise,
- e) připravuje podklady pro jednání a rozhodování valné hromady,
- f) stará se o využívání a údržbu majetku SK,
- g) spolupracuje s orgány státní správy a samosprávy
- h) rozhoduje o vyloučení člena
- i) schvalování výše členských příspěvků a jejich splatnosti,

Jakožto řídicí orgán klubu, má většina členů výkonného výboru na starosti konkrétní aktivity, a zároveň také v rámci klubu zastávají i jiné pozice. Zde je přehled jednotlivých členů a jejich funkcí: (Junek, 2022)

- 1) Předseda: Václav Vancl
  - svolává jednání výkonného výboru a připravuje pro ně podklady, v průběhu jednání pořizuje zápis a poté jej rozesílá členům výkonného výboru
  - zajišťuje komunikaci ohledně pronájmů
  - připravuje rozpis tréninků jednotlivých týmů oddílu fotbalu
  - jedná s partnery a sponzory
  - podílí se na přípravě smluv o spolupráci s ostatními kluby v okolí

- v doplňkové činnosti má na starosti pořádání jednotlivých akcí a jejich vyúčtování, které poté předává hospodáři klubu
- zastupuje klub navenek společně se sekretářem veškeré smlouvy podepisuje

## 2) Sekretář: PaedDr. Petr Junek

- zastává i funkci hospodáře, tvoří účetní výkazy a další potřebné dokumenty
- organizačně zajišťuje průběh jednotlivých soutěží ve všech provozovaných sportech, zajišťuje dopravu, přihlášky a úhradu startovného
- zařizuje veškeré dotační tituly (NSA, obec Studenec, Liberecký kraj, případně svazové dotace od jednotlivých sportů).
- má na starosti evidenci členské základny, přihlášky jednotlivých členů a zápis do svazových databází i databáze České unie sportu
- zároveň je vedoucím oddílu orientačních sportů, konkrétně orientačního běhu

## 3) Člen: Martin Hrubý

- zároveň je trenérem fotbalového týmu Mužů A
- má na starost veškeré sportovní vybavení oddílu fotbalu, uzavírá smlouvy s dodavateli a zajišťuje doplnění sportovního vybavení

## 4) Člen: Martin Kuřík

- zároveň je trenérem fotbalového týmu
- působí i jakožto správce areálu, zajišťuje tedy provoz hřiště, praní dresů a přípravu areálu na jednotlivé zápasy atd.
- vedoucí kiosku v rámci doplňkové činnosti klubu

## 5) Člen: Ing. Pavel Mečíř

- zároveň je trenérem fotbalového týmu dorostu

## 6) Člen: Aleš Jodas

- zároveň je trenérem fotbalového týmu starších žáků

7) Člen: Svatopluk Čech

- zároveň je hráčem fotbalového týmu Mužů A

### **Kontrolní komise**

Kontrolní komise má 3 členy a funkční období je pětileté. Součástí je předseda, který jedná jménem kontrolní komise ve věcech vůči orgánům, oddílům a členům SK. Kontrolní komise provádí dohled nad činností sportovního klubu, zdali je v souladu právními předpisy a stanovami. Kontrolní komise provádí tyto činnosti: (Stanovy Sportovního klubu Studenec, z.s., 2015)

- a) kontrola hospodaření SK
- b) kontrola hospodaření oddílů
- c) kontrola nakládání s dotacemi a dalšími účelovými prostředky poskytnutými ze státního rozpočtu či jiných veřejných zdrojů (Stanovy SK Studenec)

Členové kontrolní komise v klubu zastávají i jiné pozice:

1) Předseda: Roman Puš

- zároveň je trenérem v oddílu orientačních sportů

2) Členka: Klára Štefanová

- výpomoc s účetnictvím

3) Členka: Zuzana Kuříková

- výpomoc v kiosku

### **4.2.3.3 Ostatní lidské zdroje**

- V klubu figuruje skupina organizátorů, jejichž náplní práce jsou veškeré úkony související s pořádáním akcí pro veřejnost jako jsou plesy, taneční zábavy atd.
- Správce areálu má na starosti provoz hřiště a jeho údržbu, pečování o kabiny a klubovnu. Dále má na starosti celkový provoz kiosku.
- Mediální pracovník se stará zejména o propagaci na sociální síti Facebook, kam umísťuje fotky a video záznamy ze zápasů, průběžné a konečné

výsledky, rozhovory a články o mužstvech. Zároveň také plní funkci hlasatele na domácích utkáních.

- Správce webových stránek.

## 4.2.4 Členská základna

### 4.2.4.1 Vývoj členské základny celého klubu

Členskou základnu celého klubu tvořilo v roce 2022 celkem 585 členů. Pokles členů byl zaznamenán pouze v období mezi roky 2018 a 2019. Od té doby se členská základna postupně rozrůstá. Mezi roky 2019 až 2022 došlo k nárůstu o 32 členů. Je nutno podotknout, že členy klubu jsou jak aktivní sportovci jednotlivých oddílů registrovaní v daných svazech, tak i pasivní členové, kteří se určitým způsobem podílejí na chodu klubu. Nejčastěji se jedná o různé organizační úkony jako je výpomoc při pořádání závodů, turnajů a jiných akcí.

Přesná čísla z roku 2021 nejsou známá kvůli nekonání valné hromady, z důvodů restrikcí Covid-19, pro kterou jsou tvořeny podklady o vývoji členské základny pro daný rok.

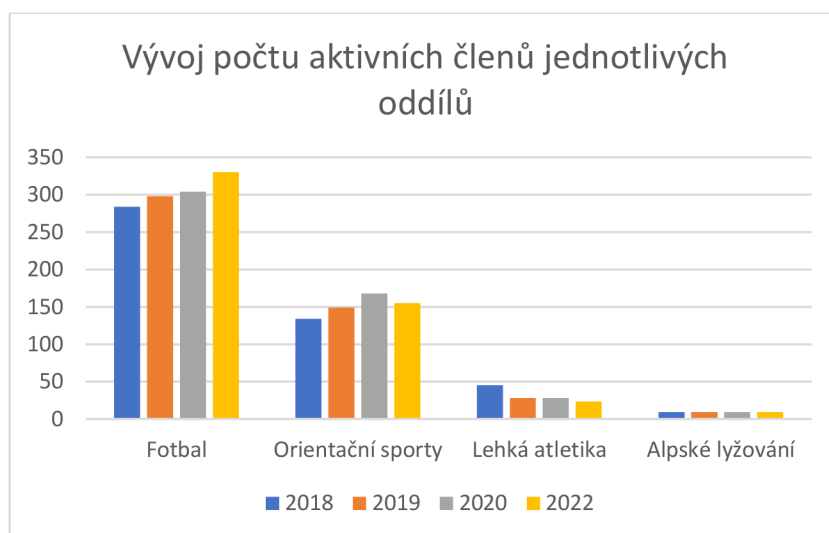
**Graf 1: Vývoj členské základny SK Studenec**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů)





#### 4.2.4.2 Vývoj členské základny po jednotlivých oddílech

Aktivním členem se rozumí sportovec, který je konkrétním oddílem v daném období registrován v příslušného sportovního svazu a zapojuje se do závodních činností. Za tyto členy se platí svazové poplatky. Nejstabilnější je z hlediska vývoje členské základny **oddíl fotbalu**, kde v průběhu let 2018 až 2022 dochází navýšení počtu členů. Současná členská základnu čítá 330 fotbalistů. Počet členů **oddílu orientačních sportů** během let rostl, roce 2020 bylo zaznamenáno 168 aktivních orientááků. Od roku 2020 však došlo k poklesu a v současnosti tvoří členskou základnu oddílu orientačních sportů 155 členů. Členská základna **oddílu lehké atletiky** od roku 2018 poklesla až na současný stav 23 členů. Vývoj členské základny **oddílu alpského lyžování** je během období 2018 až 2022 neměnný a činní 9 členů.



**Graf 2: Vývoj počtu aktivních členů jednotlivých oddílů**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Nejčastějším důvodem poklesu členské základny je obtížná adaptace či celkový přechod od mládežnických kategorií do dospělých. Dle sekretáře klubu, se tak děje až v 50 % případů. Příčinou je taktéž přechod studentů základních škol na střední a poté vysoké školy. Kvůli časovému vytížení většina závodníků skončí, někteří členové se však vrací zpět do klubu po dokončení studií. Důvodem poklesu je také zájem o sportovce ze strany větších a profesionálnějších klubů.

#### 4.2.5 Sportovní zařízení a zázemí

Zázemí SK Studenec prošlo v posledních letech zásadní změnou. Řadu let se využívala budova kabin, která byla postavena na přelomu 50. a 60. let. Sloužily nejen pro účely SK, ale zároveň také jako skladovací místo Červeného kříže. První snaha o realizaci nového projektu byla již v roce 2017, následující rok bylo požádáno o dotační podporu MŠMT. Realizace však selhala a stejně tomu bylo i v letech 2018 a 2019. Důvodem bylo nevydání stavebního povolení kvůli neustálým námitkám ze strany nejmenovaného občana Studence. Rozpočet stavby byl kvůli odkladu stále navyšován. Průlom přišel v roce 2020, kdy byla klubu schválena dotace od MŠMT ve výši 9,9 milionů korun. Rozpočet stavby nakonec činil 15,6 milionů korun. Na zbylou částku, kterou dotace od MŠMT nepokryla, se získaly finanční prostředky od obce, která klubu bezúročně vypůjčila 4 miliony korun. Zbylou výši musel klub uhradit z vlastních zdrojů a velkou část také pokryly dary od obce a ostatních příznivců. Výstavba projektu tedy začala v květnu roku 2020. Nové zázemí bylo oficiálně otevřeno 27. června roku 2021. Současné zázemí se skládá z novostavby kabin, které tvoří dvě šatny pro hosty a dvě šatny pro domácí, oboje mají vlastní sociální zařízení. Je zde také sušárna a prádelna pro sportovní vybavení. Součástí stavby je také klubovna, kiosek, sociální zařízení pro veřejnost, technická místnost a zázemí pro rozhodčí. V patře se nachází terasa pro diváky, ze které je vidět na hřiště. Ve venkovním prostoru byla zhotovena nová pergola, kterou při nepřízni počasí mohou diváci využívat jako úkryt před deštěm. (Obecní úřad Studenec, 2021; Obecní úřad Studenec, 2020)

V areálu se nachází hlavní fotbalové hřiště s přírodním trávníkem o rozměrech 94 x 58 metrů, které je využíváno na zápasy i pro účely tréninku. Vedle hlavního hřiště se v průběhu let vybudovalo také malé fotbalové hřiště používané výhradně pro tréninkovou činnost. V zázemí není vybudována žádná tribuna, jsou zde pouze lavičky, na které si diváci mohou sednout.

Při nepřízni počasí a s tím související nemožnosti hrát na domácím přírodním trávníku si klub pronajímá hřiště s umělým povrchem. Dle úrovně vytížení si klub pronajímá hřiště v okolním Vrchlabí, Nové Pace či Lomnici nad Popelkou.

V zimním období si klub pronajímá sportovní halu v Jilemnici či sokolovnu od Sokola Studenec. V halách se v zimě konají tréninky. Pokud to počasí umožní, trénují fotbalisté na malém multifunkčním hřišti, které je v areálu Základní školy a od zázemí klubu se nachází v řádu stovek metrů. Za pronájem tohoto hřiště klub nic neplatí, jelikož bylo vybudováno obcí. Klub dále také platí za pronájem atletického oválu pro tréninky oddílu lehké atletiky. Dospělí atleti trénují v Praze a přípravka v blízké Nové Pace. Pro alpské lyžaře jsou nakoupeny permanentky do Lyžařského skiareálu Aldrov, který slouží k hlavním tréninkům. Mimo sezónu se konají soustředění ve sportovním centru v Doubí u Třeboně, a alpští lyžaři využívají služeb sportovní haly INSKI v nedalekých Českých Budějovicích, která je zaměřena na lyžařský trénink ve vnitřních prostorách. Pro alpské lyžaře se také pronajímá lyžařský trenažér, na kterém mimo sezonu trénují.

Klub dále vlastní vybavení na orientační běh – čipy, buzoly a kontroly. Zároveň je také vlastníkem několika sad map. V registru jich je momentálně uváděno 51.

## **4.2.6 Ceny**

### **4.2.6.1 Členské příspěvky**

Výši členských příspěvků pro jednotlivé oddíly měla v kompetenci valná hromada. Ta ovšem rozhodla ve prospěch předání těchto úkonů na výkonný výbor, který tedy rozhoduje o výši, způsobu a datu platby členských příspěvků.

Informace o platbě poplatků mají na starosti zástupci jednotlivých oddílů, kteří je předají příslušným členům. V rámci oddílu orientačních sportů chodí upozornění a vyměření členských příspěvků online prostřednictvím hromadných e-mailů. Stanovené příspěvky se svou výší liší v závislosti na věku a aktivitě člena. Oddíl orientačního běhu kategorizace členské příspěvky následovně: (Junek, 2022)

- Aktivní závodníci do 15 let      500 Kč
- Aktivní závodníci nad 15 let    1000 Kč
- Ostatní členové                    100 Kč

Členské příspěvky oddílu fotbalu jsou rozděleny dle aktivity člena na:

- Aktivní fotbalisté 2000 Kč
- Ostatní členové 200 Kč

Oddílly atletiky kategorizuje členské příspěvky dle věku:

- Atletika (děti) 200 Kč
- Atletika dospělí 500 Kč

Oddíl alpského lyžování členské příspěvky nijak zvláště nekategorizuje, je vymezena pouze jedna výše členských poplatků:

- Alpské lyžování 5000 Kč

Nejvyšší příspěvky musí platit členové oddílu alpského lyžování. Výše je však adekvátní vzhledem k vybavení, nakoupeným permanentkám a pořádaných soustředění, na kterých je využíváno technologií pro trénink mimo sezónu.

Poplatky je možné uhradit přímo na bankovní účet klubu či u pověřených osob. V případě jedná-li se o žáky Základní školy Studenec, je možné příspěvky uhradit ve školním kiosku.

#### **4.2.6.2 Vstupné**

Cena vstupenek na fotbalová utkání záleží na úrovni hrané soutěže. Zápas mládeže nejsou zpoplatněny. Vstupné je vybíráno zejména při zápasech „A“ týmu a „B“ týmu mužů. Výše vstupného na zápasy Mužů A je 40 Kč a na zápasy Mužů B 30 Kč. Poplatek musí hradit pouze muži. Ženy, děti a studenti vstupné neplatí. Vstupné se hradí tím způsobem, že nejčastěji o poločase prochází pověřená osoba s pokladnou mezi diváky a vybírá peněžní částku. Tento způsob však není optimální, jelikož o poločase diváci nezůstávají na svých místech, ale pohybují se po areálu. Je tak složité vybrat vstupné ode všech diváků, kteří mají povinnost platit. Na některých zápasech Mužů A byl vyzkoušen nový model vybírání vstupného, kdy jsou u vstupních cest dvě stacionární pokladny a poplatek se při příchodu do areálu hradí zde.

### 4.2.6.3 Startovné

Pouze oddíl orientačních sportů pořádá závodní soutěže. Výše vkladu přihlášení na závod se odvíjí od úrovně závodů a termínu podání přihlášky. Je-li závodník přihlášen v pozdějším termínu, vzniká mu navýšení vkladu. V tabulce 5 je přehled závodů pořádaných oddílem orientačních sportů v roce 2022. Je tedy vidět, že výše startovného je velmi různorodá v závislosti na několika faktorech.

**Tabulka 5: Pořádané závody v roce 2022**

*(Zdroj: ORIS, c2010-2023)*

Datum konání	Závod	Kategorie	startovné	navýšení
2022	Podkrkonošská liga žáků	P	100 Kč	-
2022	Český pohár štafet, Mistrovství oblasti	mládež	450 Kč	o 50 %
		junioři a dospělí	600 Kč	
		veteráni	750 Kč	

Podkrkonošská liga žactva je složena z několika závodů, které se během roku konají. Jedná se však o maličké závody, kterých se účastní pouze kluby v těsné blízkosti Studence. Nejedná se o žádné mistrovské závody, nýbrž spíše o úroveň o kousek vyšší než tréninky. Z tohoto důvodu je výše startovného na jeden závod naprosto minimální a povinnost úhrady mají pouze závodníci běžící kategorii P. Ostatní kategorie startovné neplatí.

### 4.2.7 Propagace

#### 4.2.7.1 Webové stránky

Sportovní klub Studenec provozuje své webové stránky na adrese: <http://skstudenec.cz/>. Webové stránky patří ke slabinám klubu. Některé rubriky jsou aktualizovány minimálně, v některých případech vůbec. Na hlavní liště je 5 hlavních rubrik:

*Klub* – jsou zde uvedeny informace o klubu a hlavní kontakt. Uvedena je právní forma klubu, korespondenční adresa a poloha stadionu, IČO, bankovní spojení a e-mail. Dále jsou také uvedeny kontakty na funkcionáře na pozicích předsedy klubu, sekretáře klubu a správce sportovního areálu.

*Fotbal* – rubrika je dále rozdělena do složek jednotlivých týmů. U každého týmu je uveden kontakt na realizační tým. Byly zde také přidávány články o jednotlivých týmech, které referovali o průběhu příprav na sezónu, výsledcích a hodnocení odehraných zápasů. Poslední příspěvky o týmech však byly přidány v roce 2019, od té doby jsou přidány pouze pozvánky na Valnou hromadu, rozpis tréninků na zimu 2021-2022 a informace o reportáži v České televizi.

*Orientační sporty* – v rubrice je záložka s kontakty na realizační týmy orientačního běhu (OB) i lyžařského orientačního běhu (LOB). Na rozdíl od ostatních rubrik, je tato velmi často aktualizovaná, poslední příspěvky jsou zde pouze pár dní staré. Články obsahují zhodnocení závodů, vystihují úspěchy studeneckých závodníků, pozvánky na Valnou hromadu a další důležité informace. Tato rubrika je z obsahové stránky nejrozsáhlejší.

*Atletika* – je zde záložka s kontakty na realizační tým. Článků o oddílu atletiky je pouze pět. Tři z nich jsou pozvánky na Valnou hromadu. Zbylé dva články jsou z roku 2021 a informují o výsledcích studeneckých atletů na konaných závodech.

*Alpské lyžování* – jsou zde uvedeny pouze kontakty na realizační tým. Žádné jiné články o oddílu alpského lyžování v záložce nejsou.

Stránka také obsahuje odkazy na fotbalové soutěže, které jednotlivé týmy hrají. Odkazy jsou aktualizované a fungují, jak mají. Jsou zde také odkazy na sbírku klubových map oddílu orientačního běhu a odkazy na jím pořádané závody. Webové stránky obsahují i seznam jednotlivců a organizací, kteří sportovní klub podporují.

#### **4.2.7.2 Sociální sítě**

Nejvíce využívá SK Studenec sociální síť Facebook, kde je utvořeno několik veřejných skupin jednotlivých družstev. Nejvíce propagovaná je veřejná skupina SK STUDENEC – fotbal, která má 481 členů. Příspěvky jsou zde přidávány nejčastěji mediálním pracovníkem a trenéry, kteří jsou správci této skupiny. Skupina je velice aktivní, v průměru je zde během jednoho měsíce přidáno 28 příspěvků. Přidávají se

zde pozvánky na utkání, průběžné i konečné výsledky, zhodnocení utkání, fotografie z utkání a ostatní důležitá oznámení.

Dále existuje také facebooková stránka SK Studenec, kterou využívá oddíl orientačních sportů. Stránka byla založena v březnu roku 2022 a má pouze minimum příspěvků a 11 sledujících.

Na sociální síti Instagram existuje veřejný profil SK Studenec se 171 sledujícími. Příspěvky jsou zde pouze 4, přičemž byl poslední přidán v roce 2020. V aktivních letech měl profil i hezkou grafickou podobu příběhů, ve kterých byly pozvánky na utkání, fotky fanklubu a novinky ze soustředění.

#### **4.2.7.3 Zpravodaj**

Studenec každé dva měsíce vydává obecní časopis nazývaný „Zpravodaj“, ve kterém má sportovní klub vymezeno několik stránek, na kterých informují o průběžných výsledcích všech oddílů a jejich činnostech. Jsou zde také umístěné pozvánky na akce pořádané klubem. Informuje také o termínu Valné hromady a důležitých změnách, které na ní byly odhlasovány.

#### **4.2.8 Způsoby komunikace**

Komunikaci v klubu lze rozdělit do několika kategorií:

##### **4.2.8.1 Komunikace orgánů klubu**

Pozvánky s termínem a programem **valné hromady** se rozesílají členům e-mailem. V případě starších členů, kteří nevyužívají způsob komunikace pře e-mail, jsou zváni osobně. Dle seznamu členů chodí zástupci klubu starší členy zvat a zároveň od nich vyberou členské příspěvky. Pozvánky se dále umísťují i na webové stránky klubu, do facebookových skupin a do obecního Zpravodaje.

Základní způsob komunikace **výkonného výboru** probíhá dle potřeby, nejčastěji přes e-mail, kdy se rozesílají pozvánky na konání schůze výboru a poté je dodán zhotovený zápis z jednání. Schůze výkonného výboru se konají dle potřeby, avšak

minimálně jednou měsíčně. Využívána je i telefonní komunikace a komunikace v rámci aplikací WhatsApp a Messenger.

#### **4.2.8.2 Komunikace mezi trenéry**

Trenérské týmy spolu komunikují často ve skupinových chatech sociálních sítí, nejčastěji v aplikaci Messenger. Dle potřeby pak také telefonicky či přes sms. Metody komunikace mezi trenéry jsou více méně stejné pro všechny oddíly.

#### **4.2.8.3 Komunikace se členy**

##### ***Oddíl fotbalu***

Fotbalisté ke komunikaci využívají sociální síť Facebook, kde mají jednotlivé týmy založené své skupiny, ve kterých trenéři komunikují se svými svěřenci ohledně tréninků, základní sestavy a dalších věcí. Klub využívá také e-mailové korespondence.

##### ***Oddíl orientačních sportů***

Nejčastěji osobní komunikace na závodech a trénincích. V technologickém prostředí je využíváno zejména e-mailů a sdílených souborů ve formě Google forms, kam se jednotlivý závodníci zapisují na termíny závodů. Pro komunikace ohledně tréninkových činností je založen skupinový chat na platformě WhatsApp. Pro potřeby pořádání závodů je taktéž využíváno sdílených souborů v Google forms, kde je umístěn seznam pořadatelů a potřebných pozic, které je nutno obsadit.

##### ***Oddíl lehké atletiky***

Komunikace probíhá nejčastěji osobně v rámci tréninků a závodů. Dle potřeby s rodiči dětí přes e-mailů či telefonní spojení. Dospělí komunikují všemi možnými prostředky – Messenger, telefonní komunikace a osobní setkání.



### ***Oddíl alpského lyžování***

Členy jsou menší děti, za které vzdáleně komunikují s trenérem rodiče v rámci e-mailové korespondence či telefonní komunikace. Trenér s dětmi komunikuje osobně na trénincích.

#### **4.2.8.4 Komunikace s veřejností**

**Oddíl fotbalu** nejčastěji komunikuje skrze sociální síť Facebook, konkrétně pomocí veřejné skupiny SK STUDENEC – fotbal. Martin Hrubý, trenér fotbalového týmu Mužů A, spolupracuje s reportéry novin Deník pro Jablonecký a Liberecký region. Redaktoři jezdí na některé domácí zápasy SK Studenec. Veřejnost se tedy může dozvědět o výsledcích zápasů a hodnocení jak domácího, tak hostujícího trenéra skrze novinové články.

Facebooková stránka, kterou využívají **orientační běžci** je aktivní velmi zřídka, avšak vytváří se tzv. události, které jsou tvořeny pro pořádané závody a sdílejí se napříč Facebookem. Oddíl orientačního běhu však jako jediný oddíl aktivně přidává příspěvky na oficiální webové stránky klubu.

Pozvánky na akce pořádané klubem a valnou hromadu se objevují v obecním časopisu. **Oddíl lehké atletiky a alpského lyžování** s veřejností komunikují zcela minimálně, a to pouze v rámci obecního časopisu.

## 4.2.9 Financování

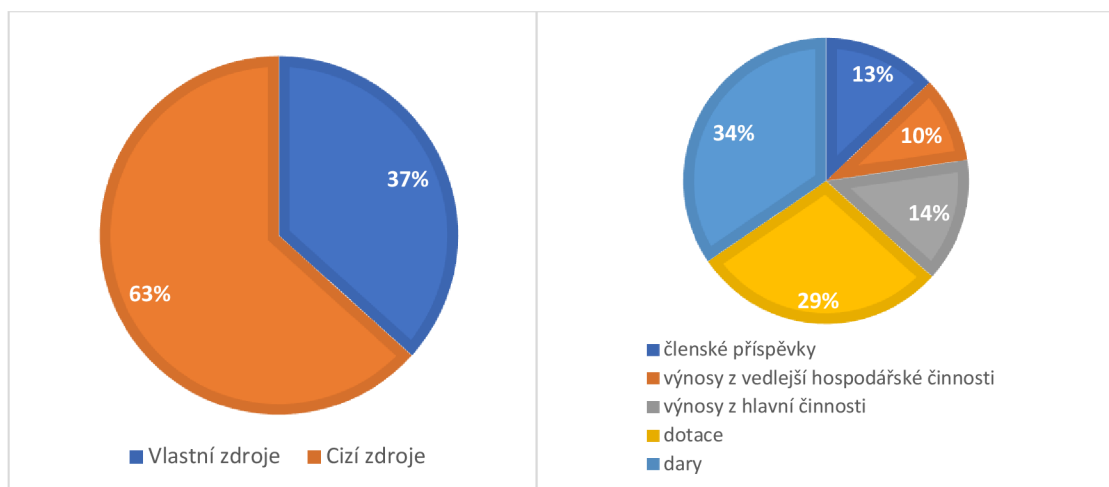


**Graf 3: Výsledek hospodaření SK Studenec v období 2019-2022**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Výsledek hospodaření SK Studenec v posledních letech je pozitivní. V roce 2019 byl hospodářský výsledek nejnižší. Zapříčiněno to bylo zejména nízkým počtem pořádaných závodů a přijatých darů. Naopak v roce 2020 bylo uspořádáno závodů několik. V únoru byly pořádány tři celorepublikové mistrovské závody v lyžařském orientačním běhu, na podzim stejného roku byl pořádán oblastní žebříček v orientačním běhu. V roce 2020 oproti roku 2019 došlo k více než 300% navýšení položky přijatých darů, proto je rozdíl mezi těmito roky až 1 milion korun. V roce 2021 byl výsledek hospodaření o něco nižší než v roce předchozím. Důvodem je snížení tržeb a přijatých příspěvků (dotace a dary). V roce 2022 bylo důvodem pro pokles hospodářského výsledku růst většiny nákladových položek.

Vzhledem k faktu, že se jedná o neziskovou organizaci, jejíž hlavním cílem není tvorba zisku, se jedná o velmi vydařené výsledky hospodaření.

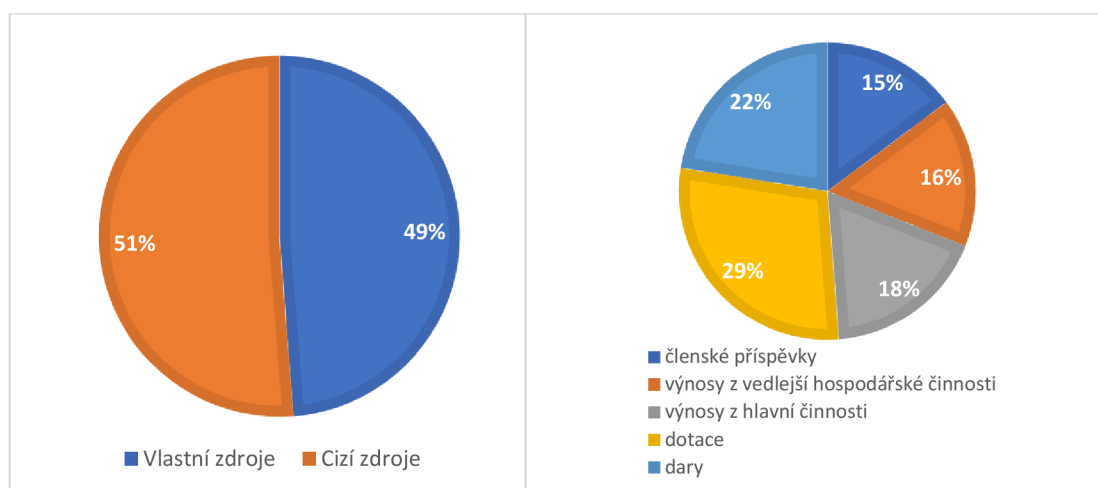
#### 4.2.9.1 Složení finančních zdrojů 2021



**Graf 4: Složení finančních zdrojů SK Studenec 2021**  
(vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Sportovní klub Studenec byl v roce 2021 financován z 63 % cizími zdroji a 37 % vlastními zdroji. Klub byl tedy více závislý na cizích zdrojích. Cizí zdroje se skládaly z darů (34 %) a dotací (29 %). Z hlediska vlastních zdrojů měly nejvyšší zastoupení výnosy z hlavní činnosti (14 %), dále členské příspěvky (13 %) a výnosy z vedlejší hospodářské činnosti (10 %).

#### 4.2.9.2 Složení finančních zdrojů 2022



**Graf 5: Složení finančních zdrojů SK Studenec 2022**  
(vlastní zpracování dle interních dokumentů)

V minulém hospodářském období byl klub financován z 51 % cizími zdroji a z 49 % vlastními zdroji. Oproti roku 2021 tedy došlo k celkovému nárůstu podílu vlastních

zdrojů. Klub si tedy finanční zdroje zajišťuje skoro z poloviny samofinancováním. Cizí zdroje tvořily z 29 % dotace a z 22 % dary. Dotace tvořily prostředky od Národní sportovní agentury v rámci výzev Můj Klub a Provoz a údržba, Libereckého kraje, obce Studenec a Českého svazu orientačních sportů za reprezentaci. Dary jsou získávány zejména od sponzorů klubu. Většina sponzorů jsou dlouholetými příznivci klubu, v posledních letech však počet sponzorů narůstá a aktuálně jich je 15. Vlastní zdroje tvoří ze 18 % výnosy z hlavní činnosti, do kterých spadají zejména výnosy z pořádaných závodů a vstupného. Navýšení položky výnosů z hlavní činnosti bylo zapříčiněno pořádáním Českého poháru štafet, na který byl přihlášen zatím nejvyšší počet závodníků ze všech pořádaných klubových závodů. Členské příspěvky tvoří 15 % celkového financování a výnosy z vedlejší činnosti 16 %. Do kategorie výnosů z vedlejší činnosti spadají výnosy z akcí pořádaných klubem (plesy, taneční zábavy), pronajímání klubového majetku a provozování kiosku.

## 4.3 Analýza externích faktorů

### 4.3.1 Porterův model

Pomocí Porterova modelu pěti sil bude provedena analýza mikrokolí klubu.

#### 4.3.1.1 Silná konkurence

V České republice existuje 7494 sportovních klubů a tělovýchovných jednot. V rámci krajů jsou nejrelevantnější údaje pro potřeby této práce zejména Královehradecký a Liberecký kraj. Důvodem je skutečnost, že Sportovní klub Studenec se polohově nachází v kraji Libereckém, ale od hranice s Královehradeckým krajem jej dělí pouze pár kilometrů.

**Tabulka 6: Evidence SK a TJ v ČUS**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle <https://iscus.cz/>)

Oblast	Počet subjektů	Počet oddílů	Součet členů
<b>Celá ČR</b>	7494	14923	1176413
<b>Královehradecký kraj</b>	490	1061	61758
<b>Liberecký kraj</b>	376	732	55324

Z tabulky 6 je tedy patrné, že sportovních klubů a tělovýchovných jednot, které mohou SK Studenec konkurovat je velké množství. Síla konkurence je tedy velká.

**Tabulka 7: Evidence SK a TJ zaměřených na fotbal***(Zdroj: vlastní zpracování dle <https://iscus.cz/>)*

Oblast	Počet subjektů	Počet oddílů	Součet členů
<b>Celá ČR</b>	3226	3280	375528
<b>Královehradecký kraj</b>	182	184	16171
<b>Liberecký kraj</b>	128	129	13286

Zaměříme-li se přímo na okruhy sportů, které SK Studenec provozuje, lze vidět, že největší konkurence se vyskytuje zejména ve fotbalu. V tabulce 7 jsou znázorněny počty klubů a tělovýchovných jednot, které se zaměřují na fotbal.

**Tabulka 8: Evidence SK a TJ zaměřených na orientační sporty***(Zdroj: vlastní zpracování dle <https://iscus.cz/>)*

Oblast	Počet subjektů	Počet oddílů	Součet členů
<b>Celá ČR</b>	127	128	9170
<b>Královehradecký kraj</b>	14	14	1371
<b>Liberecký kraj</b>	13	14	994

Prostředí orientačních sportů má z těchto čtyř sledovaných sportů konkurenci nejmenší. Důvodem je také pravděpodobně fakt, že orientační sporty nejsou tolik známé jako například fotbal, atletika nebo lyžování. Zároveň se také jedná o sport, který není na programu Olympijských her. Do orientačních sportů patří orientační běh, lyžařský orientační běh (LOB), orientační závody na horských kolech (MTBO) a Trail-O.

**Tabulka 9: Evidence SK a TJ zaměřených na atletiku***(Zdroj: vlastní zpracování dle <https://iscus.cz/>)*

Oblast	Počet subjektů	Počet oddílů	Součet členů
<b>Celá ČR</b>	300	304	48991
<b>Královehradecký kraj</b>	21	21	2480
<b>Liberecký kraj</b>	18	18	2532

Konkurence v atletickém prostředí je také značně nižší než v prostředí fotbalovém. Avšak počtem členů patří mezi velmi oblíbené sporty v České republice.

**Tabulka 10: Evidence SK a TJ zaměřených na lyžování***(Zdroj: vlastní zpracování dle <https://iscus.cz/>)*

Oblast	Počet subjektů	Počet oddílů	Součet členů
<b>Celá ČR</b>	353	363	27463
<b>Královehradecký kraj</b>	29	30	1958
<b>Liberecký kraj</b>	44	47	4029

Konkurenci v alpském lyžování zkresluje fakt, že ČUS hromadně kategorizuje tuto disciplínu společně s akrobatickým lyžováním, během na lyžích, severskou kombinací, skoky na lyžích a snowboardem do komplexní kategorie „lyžování“. Pohled na konkurenci je tedy možné analyzovat pouze v celkovém měřítku této kategorie. V tabulce 10 je možné vidět podstatný rozdíl v počtu členů jak Libereckého, tak Královehradeckého kraje. Důvodem je výskyt více hor a středisek v Libereckém kraji.

V závislosti na konkrétní soutěži se množství konkurence liší. Pro upřesnění, jednalo se o určitou fotbalovou soutěž, pak konkurenci představují všechny týmy účastníci se této soutěže. V účasti na celorepublikových závodech a soutěžích se konkurence rozrůstá na všechny kluby působící v České republice, kterých je značné množství. Největší ohrožení konkurencí momentálně pociťuje zejména fotbalový tým Mužů A, který hraje 5. nejvyšší fotbalovou soutěž – Krajský přebor (Liberecký kraj). V tabulce je 14 týmu a SK Studenci patří momentálně poslední příčka, která je „sestupová“. Znamená to, že Mužům A reálně hrozí sestup do nižší soutěže. Konkurence v rámci Krajského přeboru je tedy velmi silná.

**Tabulka 11: SK a TJ v okolí 20 km***(Zdroj: vlastní zpracování dle <https://iscus.cz/>)*

klub	sporty	členové
<b>Okres Semily (15)</b>		
<b>Atletický klub Lomnice nad Popelkou, z.s.</b>	atletika, triatlon	39
<b>Český krkonošský spolek SKI Jilemnice</b>	lyžování	419
<b>FC Lomnice nad Popelkou</b>	fotbal	87
<b>Hančův sportovní klub Benecko z.s.</b>	fotbal, lyžování, volnočasový a rekreační sport	217
<b>Tělovýchovná jednota Jilemnice, z.s.</b>	fotbal, atletika, lední hokej, bowling	372

<b>SK Jívan Bělá, z.s.</b>	fotbal	40
<b>Tělovýchovná jednota Jiskra Libštát z.s.</b>	fotbal, sport pro všechny	84
<b>Tělovýchovná jednota Sokol Horka u Staré Paky</b>	fotbal, sport pro všechny	50
<b>Tělovýchovná jednota Sokol Horní Branná, z.s.</b>	sport pro všechny, lyžování, stolní tenis, volnočasový a rekreační sport, fotbal, tenis	320
<b>Tělovýchovná jednota Sokol Martinice</b>	fotbal, jiná odvětví	121
<b>Tělovýchovná jednota SOKOL Mříčná</b>	sport pro všechny, fotbal	52
<b>Tělovýchovná jednota Sokol Roztoky u Jilemnice, z.s.</b>	fotbal, tenis, nohejbal, turistika, jiná odvětví, sport pro všechny, volejbal	175
<b>TJ Poniklá</b>	sport pro všechny, fotbal	74
<b>TJ Sokol Nová Ves nad Popelkou, z.s.</b>	fotbal, stolní tenis, turistika, sport pro všechny, mariáš	263
<b>Lyžařský sportovní klub Lomnice nad Popelkou, z.s.</b>	lyžování	200
<b>okres Trutnov (9)</b>		
<b>Tělovýchovná jednota Spartak Vrchlabí, z. s.</b>	florbal, sport pro všechny, lyžování, horolezectví, gymnastika, karate, basketbal, orientační sporty, cyklistika, bowling, volejbal, atletika	1127
<b>FC Vrchlabí z.s.</b>	fotbal	142
<b>FK Dolní Kalná, z.s.</b>	fotbal	63
<b>Fotbalový klub Mostek, z.s.</b>	fotbal	70
<b>Tělovýchovná jednota Sokol Dolní Branná, z.s.</b>	lední hokej, fotbal, florbal, lyžování	94
<b>TJ Lánov, z.s.</b>	fotbal, lyžování, stolní tenis, tenis, volejbal, nohejbal	185
<b>TJ Sokol Kunčice nad Labem, spolek</b>	fotbal, tenis, sport pro všechny, jiná odvětví	
<b>SK Bubákov, z.s.</b>	lyžování	46
<b>Tělovýchovná jednota středisko vrcholového sportu Krkonoše z. s.</b>	lyžování, biatlon	67
<b>okres Jičín (4)</b>		
<b>SK LOB Nová Paka, z.s.</b>	lyžování, orientační sporty	46
<b>AC Nová Paka, z.s.</b>	atletika	14
<b>TJ Nová Paka, z.s.</b>	triathlon, šachy, plavecké sporty, turistika, stolní tenis, atletika, bowling	295
<b>TJ SOKOL Stará Paka z.s.</b>	fotbal, lyžování, sport pro všechny, stolní tenis	228

Zaměříme-li se na konkurenci sportovních klubů a tělovýchovných jednot, které se nachází v okolí 20 km od SK Studenec, můžeme vidět, že je zde konkurence opravdu veliká. Celkově je zde 28 subjektů, které nabízí činnosti aspoň v jedné z oblastí fotbalu, orientačních sportů, lehké atletiky a alpského lyžování. SK Studenec se

nachází v okrese Semily. Do vzdálenosti 20 km se zde nachází 15 sportovních subjektů. V okrese Trutnov je jich 9 a v okrese Jičín 4.

#### 4.3.1.2 Odběratelé

V roli odběratelů stojí všichni členové sportovního klubu Studenec a lidé, kteří jakýmkoliv způsobem využívají nabízených činností klubu. Důležitými odběrateli jsou fanoušci klubu, zejména diváci sledující soutěžní utkání.

#### Účastníci sportovních soutěží a diváci

Jedná se zejména o fanoušky a diváky, kteří chodí na domácí fotbalová utkání či sportovce, kteří startují na závodech pořádaných klubem.

**Tabulka 12: Návštěvnost domácích zápasů Mužů A a Mužů B**  
(vlastní zpracování dle <https://souteze.fotbal.cz/>)

Muži A		Muži B	
<i>I. B. třída východ (2021/2022)</i>	<i>Krajský přebor (2022/2023)</i>	<i>Okresní soutěž (2021/2022)</i>	<i>Okresní soutěž (2022/2023)</i>
120	300	200	130
100	400	80	256
154	220	254	150
100	250	40	44
100	350	88	70
150	200	120	neodehráno
154	neodehráno	70	neodehráno
150	neodehráno	350	neodehráno
300	neodehráno		neodehráno
150	neodehráno		neodehráno
100	neodehráno		neodehráno
300	neodehráno		neodehráno
130	neodehráno		neodehráno
<i>Průměrná návštěvnost za sezónu (půl sezóny)</i>			
154	287	150	130

V tabulce 11 je vyobrazena návštěvnost diváků fotbalových utkání Mužů A a Mužů B v jednotlivých soutěžích. Data jsou sesbírána z celé sezóny 2021/2022 a podzimní části sezóny 2022/2023. Divácká návštěvnost domácích utkání je ve srovnání s ostatními týmy v daných soutěžích lehce nadprůměrná. Počet návštěvníků závisí na několika faktorech a je velice proměnný. Větší diváckou návštěvnost zaujme atraktivní soupeř, naopak méně diváků přijde, pokud bude špatné počasí. Důležitá



je také atraktivita hry domácího týmu a jejich výsledky. Více fanoušků přijde, bude-li se týmu dařit. V tabulce je také možné vidět navýšení průměrné návštěvnosti fotbalových utkání Mužů A, kteří postoupili do vyšší soutěže. Návštěvnost je určována počtem nakoupených vstupenek, ke kterému se připočítává zhruba 30 % diváků. Důvodem je povinnost platby vstupného mužů. Ženy a děti však platit nemusí. Návštěvnost je tedy zkreslována účastní neplatících, proto se k počtu prodaných vstupenek připočítává % navýšení diváků.

Závodníci startující na závodech, pořádaných oddílem orientačních sportů, jsou taktéž odběrateli. V roce 2022 pořádal SK dvoje závody, na které bylo přihlášeno 1437 a 157 závodníků.

#### ***Odběratelé pronajímající si klubové vybavení***

Odběratelem je také Základní škola Studenec, která si od klubu pronajímá fotbalové hřiště, kabiny a vybavení pro účely výuky tělocviku a pořádání školních soutěží. Díky vzájemné provázanosti a spolupráci si ZŠ na školní závody v orientačním běhu také pronajímá dresy, čipy a další nezbytné vybavení. Klubové vybavení si může pronajmout i široká veřejnost a ostatní kluby, kteří jej využívají zejména při pořádání soustředění.

#### ***Odběratelé sportovců***

SK Studenec vychovává velmi talentovanou mládež. O některé hráče projevují zájem i fotbalové akademie ligových týmů. Nejčastěji se jedná o akademii FK Jablonec. V minulosti měl klub také hráče v kádru AC Sparty Praha, SK Slavia Praha a Dukly Praha. Fotbalistka Eva Bartoňová se dopracovala až na mezinárodní scénu a momentálně nastupuje za italský klub Inter Milán. Někteří hráči a závodníci byli vybráni do české reprezentace.

#### **4.3.1.3 Dodavatelé**

Pozici dodavatele mají vůči SK Studenec ostatní kluby, kteří jim dodávají potřebné sportovce. Nejběžnější praxí tomu je ve fotbale, kde momentálně má SK Studenec v kádru brankáře a ostatní hráče, kteří byli součástí uzavření smluvního vztahu mezi kluby.

SK Studenec uzavřel smlouvu s dodavatelem sportovního vybavení a oblečení, firmou ŠAMPION a.s., sídlící v Praze. ŠAMPION a.s. dodává klubu kolem 90 % fotbalového vybavení. Konkrétními dodávanými položkami jsou zejména sady dresů, soupravy a míče. Vybavení pro orientační sporty je nakupováno výhradně od dodavatelů – H.S.H Sport s.r.o. a Zdeňka Zikmunda. Jedná se o dresy, čipy, lampiony a kontroly. Vybavení alpským lyžařům dodává Tomáš Tuček – STEATIT. Využíváno je také služeb autodopravce JG-BUS s.r.o., který zprostředkovává autobusovou dopravu na závody a zápasy. Druhým zprostředkovatelem je firma AUTO JUNEK, s.r.o., která sídlí ve Studenci a je zároveň důležitým sponzorem klubu. Substráty, hnojivo a další nezbytné produkty na údržbu a péči o travnaté fotbalové hřiště dodává firma AGRO CS a. s, jejichž zástupce provede průzkum hřiště a v závislosti na výsledku nabídne potřebné produkty.

#### **4.3.1.4 Vstup nové konkurence**

Vstup nové konkurence do sportovního prostředí se liší v závislosti na provozované činnosti organizace. Sportovní kluby či tělovýchovné jednoty budou čelit bariérám vstupu v různých měřítcích. Vztáhneme-li vstup do prostředí skupiny sportů, které SK Studenec nabízí, jedná se tedy o fotbal, orientační sporty, lehkou atletiku a alpské lyžování. Všechny tyto kategorie sportů odlišují pravidla, řády a regulace, náročnost a nutné vybavení.

#### ***Oddíl fotbalu***

Jedná-li se například o fotbalové prostředí, pak zde existuje určitá hierarchie soutěží. Pro nové konkurenty je tedy nemožné se dostat do vyšších soutěží hned po vstupu do této sportovní oblasti. V závislosti na úspěšnosti a sportovních dovednostech se mohou v systému fotbalových soutěží posunovat postupně výše. Některé týmy však kvůli svým omezeným schopnostem nikdy nedosáhnou vytoužených výsledků. Další bariéru mohou představovat různé regulace, které vyšší soutěže přinášejí. Jedná se například o specifické rozměry hřiště, vybavení sportovního zařízení či potřebné trenérské licence. Pro začínající fotbalový klub či oddíl by bylo velmi finančně náročné už jen vybudovat (či si pronajmout) potřebný areál, zejména fotbalové hřiště, brány a další nutnosti.

Fotbal je jedním z nejoblíbenějších sportů v České republice. Vyskytuje se zde velký počet sportovců a klubů s tímto zaměřením. Znamená to tedy, že i konkurence v odvětví je velmi vysoká, což také snižuje šance vstupu nových konkurentů.

Ve fotbalovém prostředí můžeme jako na novou konkurenci nahlížet na již existující sportovní kluby či tělovýchovné jednoty, které mají šanci postoupit do stejných úrovní fotbalových soutěží, kterých se SK Studenec účastní.

### ***Oddíl orientačních sportů***

Vstup nového konkurenta do oblasti orientačních sportů by byl taktéž finančně náročný. Nutným vybavením jsou zejména technologie jako čipy, kontrolní razící zařízení (tzv. kontroly) a buzoly. Velmi nákladné jsou zmapování terénu pro potřeby vlastnění map používaných pro tréninky a závody.

Další bariérou jsou znalosti a dovednosti potřebných pro provozování orientačních sportů. Naučit se užívat buzolu, číst mapu a jednotlivá značení subjektů je poměrně náročné. Začínající klub musí mít tedy přístup k lidem, kteří se v této oblasti pohybují a mají jisté dovednosti, které mohou předat potencionálním členům.

Orientační sporty mají také svá specifika, regulace a pravidla, která musí kluby i jejich členové dodržovat. Veškeré činnosti v oblastech orientačních sportů zastřešuje Český svaz orientačních sportů.

Výhodou však je poměrně nízká konkurence oproti ostatním sportům. Orientační sporty nejsou tolik známé. Tudíž je bariéra vstupu v tomto ohledu nižší.

### ***Oddíl atletiky***

Jedná se taktéž o velmi populární sport, kterému se věnuje hodně sportovců a konkurence je v tomto ohledu velmi vysoká. Proto nebude pro nový sportovní klub snadné do tohoto odvětví vstoupit.

Podle provozovaných disciplín se finanční náročnost velmi liší. Bude-li klub zaměřen na všeobecné atletické disciplíny je potřeba využívat atletického areálu se závodní dráhou a nutným vybavením (zařízení pro skok daleký a skok do výšky,

překážky, atd.). SK Studenec je však zaměřen pouze na běžecké disciplíny, pro které není tréninková příprava až tak finančně náročná. Běhat se dá skoro všude. Pro potřeby tréninku se mohou pro najímat pouze běžecké dráhy, nikoli další vybavení.

Konkrétní regulace, řády a pravidla pro provozování atletických činností má na starosti Český atletický svaz.

### ***Oddíl alpského lyžování***

Bariéry jsou zde zejména geografického měřítka. Sportovní kluby provozující alpské lyžování budou zakládány zejména v oblastech, které jsou nedaleko hor a lyžařských středisek.

Stejně jako tomu je u ostatních sportů, je nutné dodržovat určitá pravidla, regulace a řády, které jsou v kompetenci zastřešující organizace – Svaz lyžařů České republiky.

#### **4.3.1.5 Substituty**

V obci Studenec sídlí kromě sportovního klubu Studenec i další spolky, které mohou svou nabídkou sportů působit jako možné substituty. Jedná se o spolky: Orel Studenec, Sbor dobrovolných hasičů Studenec, Skauti Studenec, Studenečáci, T.J. SOKOL Studenec a Tenisový klub Studenec. (Oficiální stránky obce Studenec, c2023)

#### ***Orel jednota Studenec***

Jedná se o křesťanskou sportovní organizaci, která byla založena v roce 1912 jako pobočný spolek. Momentálně má Orel jednota Studenec 255 členů. Nabízí sportovní aktivity v oblastech volejbalu a stolního tenisu. (Orel Studenec, c2007-2023)

#### ***Sbor dobrovolných hasičů Studenec***

Jedná se o pobočný spolek založený již v roce 1886. V rámci sportovní činnosti je zaměřený na požární sporty, pořádání a účast na hasičských soutěžích. (Hasiči Studenec, c2013)

### ***Skauti Studenec***

Ve Studenci působí 2 skautské oddíly, které jsou tvořeny 5 družinami (Nová družina, Tlapky, Mravenci, Rorýsi a Pupy), které umožňují dětem skautskou činnost. V působnosti jsou od roku 2011. Oddíly Studeneckých skautů spadají pod středisko Jilm-Jilemnice, z. s. (Skautské oddíly Studenec, středisko Jilm Jilemnice, c2023) Dle údajů převzatých z Wikipedia (2023) má kolem 50 členů.

### ***Studenečáci, cykloparta z Krkonoš, z. s.***

Tento spolek vznikl v roce 2021 a je tak nejmladším spolkem sídlícím ve Studenci. Je zaměřen na cyklistickou aktivitu, v níž reprezentuje obec a zároveň také pořádá cyklotúry. K datu 31.12.2021 bylo evidováno 31 členů. (Cyklo Studenec, c2022)

### ***T. J. SOKOL Studenec***

Jedná se o pobočný spolek spadající pod hlavní spolek - Českou obec sokolskou. Vznikl již v roce 1897. Je složený z oddílu lyžování a oddílu všestrannosti, který je zaměřen na cvičení dětí, žen a senierek. Pořádá sokolské přebory v běhu na lyžích či závody v přespolním běhu. Členskou základnu tvoří 136 členů. (Sokol Studenec, c2020-2023)

### ***TK Studenec z. s.***

Tenisový klub Studenec byl založen v roce 1995. Jedná se o spolek vzniklý za účelem provozování a celkového rozvoje tenisu v obci a jejím okolí. Majetkem klubu jsou tenisové kurty, které slouží k tréninku a hraní turnajů. Kurty jsou za poplatek k dispozici i široké veřejnosti. (TK Studenec, 2023)

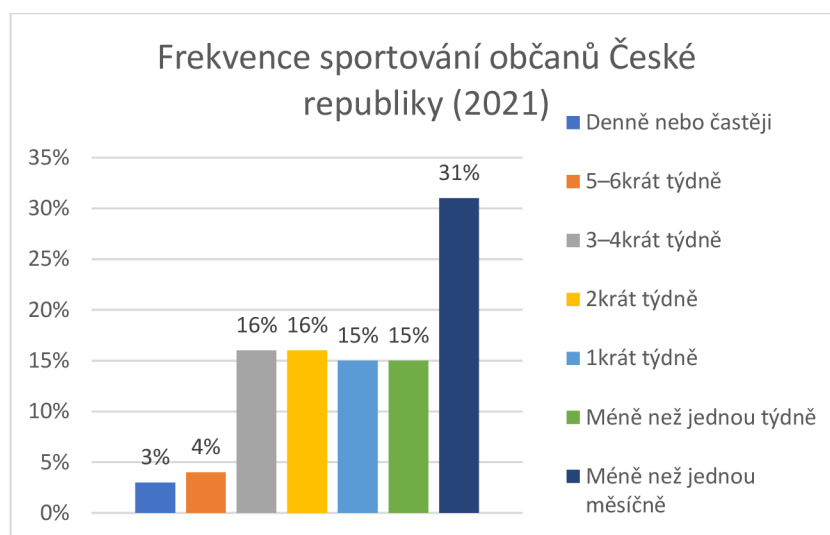
Možných substitutů je tedy v obci celá řada. Je však nutné dodat, že SK Studenec udržuje s ostatními spolky velmi dobré vztahy. Někteří členové SK Studenec jsou zároveň i členy jiných spolků. Důkazem dobrých vztahů je i fakt, že valné hromady SK Studenec se účastní pozvaní zástupci ostatních spolků, starosta obce a ředitel Základní školy Studenec. Společně diskutují úroveň sportu v obci.

### 4.3.2 PEST analýza

Analýza makrookolí bude provedena pomocí PEST analýzy, která je zkrácenou verzí analýzy PESTLE, jež byla popsána v teoretické části práce.

#### 4.3.2.1 Sociální faktory

Podstatným ukazatelem je vztah občanů České republiky ke sportování. Tento faktor je pro sportovní kluby velmi důležitý, jelikož na jeho vývoji v určité míře závisí existence klubu. Pokud lidé nebudou mít o sport zájem, ocitnou se sportovní kluby ve složité situaci vzhledem ke stávajícím i potencionálním členům, jejichž počet bude upadat. V publikaci od společnosti MultiSport (2022), která byla vytvořena v rámci sběru dat z pravidelných průzkumů, jsou uvedené detailní statistiky vůči vztahu občanů ČR a jejich sportovní participaci.



**Graf 6: Frekvence sportování občanů České republiky**

(Zdroj: [https://multisport.cz/wp-content/uploads/2022/04/Whitepaper-](https://multisport.cz/wp-content/uploads/2022/04/Whitepaper-MultiSport-Index-2022.pdf)

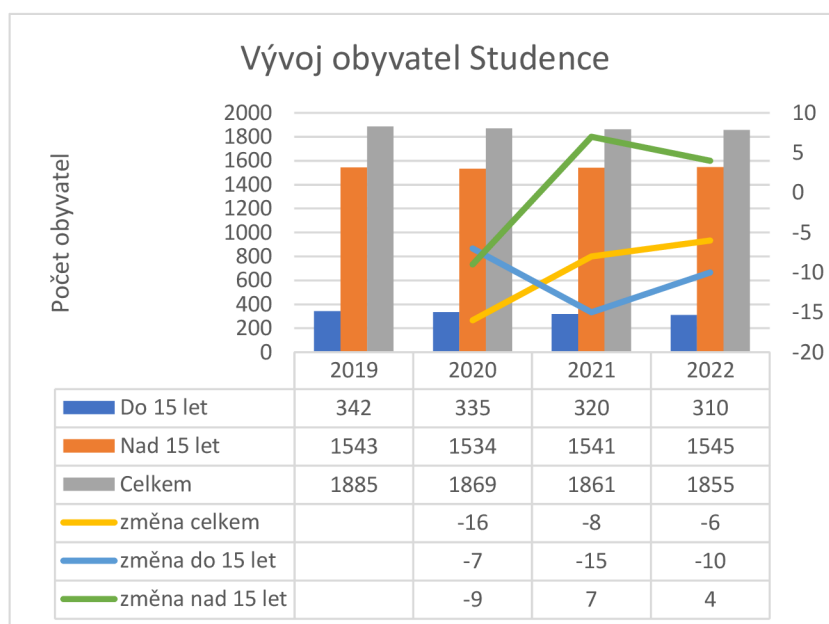
[MultiSport Index 2022.pdf](https://multisport.cz/wp-content/uploads/2022/04/Whitepaper-MultiSport-Index-2022.pdf))

Z výsledků nastíněných na Grafu 5 lze vyčíst, že alespoň jednou měsíčně se sportu věnuje 69 % lidí. Zbýlých 31 % lidí se věnuje sportu méně než jednou měsíčně. Minimálně jednou týdně pak sportuje 54 % lidí.

MultiSport (2022) také poukazuje na změnu trendu v kategorii lidí sportujících alespoň 2-3krát týdně, kde došlo k poklesu o 30 % oproti roku 2020.

Další zajímavý pohled v oblasti vztahu občanů ke sportu přinesla agentura Kantar (2022). Tento výzkum přinesl zjištění úpadku pravidelného pohybu lidí až o půl milionu ve srovnání s dobou před pandemií Covid-19. K roku 2022 bylo evidováno přibližně 4,2 milionů občanů České republiky v rozmezí 16-65 let, kteří sport aktivně provozují. Avšak pouze 1,1 milionů občanů preferuje sport vůči ostatním volnočasovým aktivitám jako jsou sociální sítě, sledování televize, kina a ostatní kulturní akce. (Hašek, 2022)

Důležitým ukazatelem je také vývoj populace v obci Studenec. V rozmezí let 2019-2022 došlo k poklesu celkové populace Studence, konkrétně o 30 obyvatel. V grafu 6 lze vyčíst také vývoj věkové skupiny obyvatel do 15 let a skupiny nad 15 let. O něco důležitějším indikátorem je vývoj skupiny do 15 let, jelikož právě žákovské kategorie mají v rámci SK Studenec největší zastoupení. Tato kategorie je tedy důležitá i pro budoucí existenci klubu a počet potencionálních zájemců. Z grafu je tedy možno vidět, že právě tato kategorie od roku 2019 stále klesá. V absolutních hodnotách došlo k poklesu o 32 obyvatel ve věkové kategorii do 15 let.



**Graf 7: Vývoj obyvatel Studence**

(Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.mvcr.cz/clanek/informativni-pocty-obyvatel-v-obcich.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>)

Pandemie Covid-19 přinesla obrovská omezení v sociálním okruhu lidí. Byla ochromena celková mezilidská interakce, což vedlo ke zhoršení obecného blaha lidí.

Veškerý organizovaný sport byl na určité období pozastaven a lidé tak museli spoléhat na velice omezený individuální pohyb. Opětovné zhoršení situace může vést k dalším omezením nejen ze sportovního hlediska, ale také celkové sociální úrovni.

SK Studenec má dlouhodobě výborné vztahy s obcí Studenec, která jej velmi podporuje. Dále také s ostatními spolky sídlícími ve Studenci a se Základní školou Studenec. Celková podpora ze stran obyvatel je nadprůměrná, ovšem existují i jedinci, kteří s klubem dobré vztahy nemají. Jedná se zejména o člověka, který se s klubem řadu let soudí kvůli údajnému hluku na hřišti a celém sportovním areálu ze strany fanoušků, kvůli využívání bubnů při fandění. I přes veškeré snahy ze strany SK Studenec, je spor stále nemožné vyřešit. SK Studenec podporuje Česká fotbalová asociace, která klubu zajistila právníka pro probíhající spor. V srpnu roku 2022 vydal Okresní soud v Semilech nepravomocný rozsudek se zákazem bubnování a užívání podobných nástrojů k podpoře hrajících mužstev. Klub se tedy proti rozsudku odvolal. Zákaz využívání prostředků pro fandění může vyústit v ohrožení atraktivnosti sportovních utkání nejen pro SK Studenec, ale také další kluby v České republice, které by se mohly potýkat s obdobnými problémy.

#### **4.3.2.2 Politicko-legislativní faktory**

Sportovní klub Studenec je nezisková organizace ve formě spolku, musí se tedy řídit příslušnými zákony. Jedná se zejména o zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, konkrétně se na spolky vztahuje pododdíl 2, kde je vymezen vznik, organizace, členství, likvidace, fúze a rozdělení spolků.

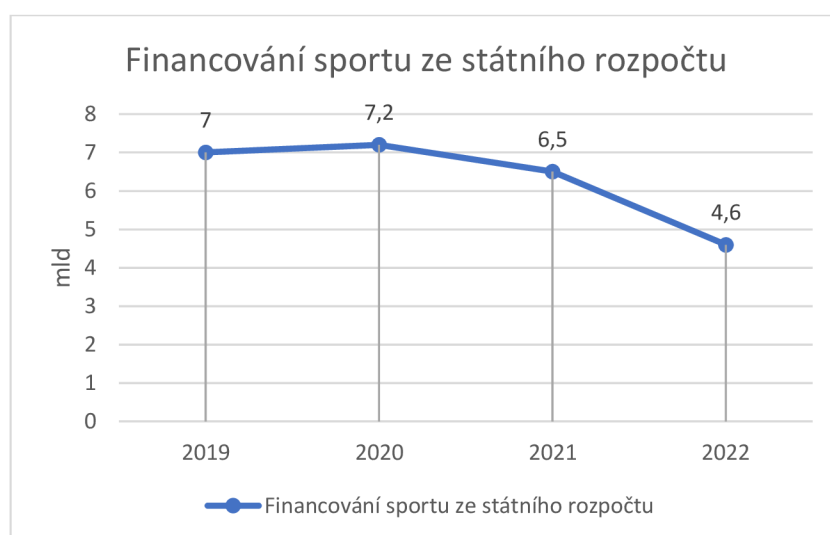
Jednotlivé oddíly se musí řídit řády, předpisy a pravidly příslušných svazů či asociací, pod kterými jsou vázány.

- Oddíl orientačních sportů je vázán ČSOS – Českým svazem orientačních sportů
- Oddíl fotbalu je vázán FAČR – Fotbalovou asociací České republiky
- Oddíl atletiky je vázán ČAS – Českým atletickým svazem



- Oddíl alpského lyžování je vázán SLČR – Svazem lyžařů České republiky

Dalším klíčovým zákonem je zákon č. 115/2001 Sb. o podpoře sportu, který definuje sport jako veřejně prospěšnou činnost. Novelizací tohoto zákona vznikla v roce 2019 NSA – Národní sportovní agentura, jakožto hlavní správní úřad ve věcech podpory sportu. Od Ministerstva školství tak převzala veškerou iniciativu v oblasti politiky sportu. Cílem bylo urychlení přerozdělování dotací a větší transparentnost těchto činností. NSA každým rokem vytváří několik dotačních výzev do kterých se mohou sportovní kluby usilující o finanční prostředky zapojit. Výzvy jsou investičního i neinvestičního charakteru. Pro rok 2022 NSA vypsal například neinvestiční výzvu Můj Klub 2022 a výzvu Provoz a údržba 2022. S výši dotací souvisí zejména objem finančních prostředků uvolněných ze státního rozpočtu.



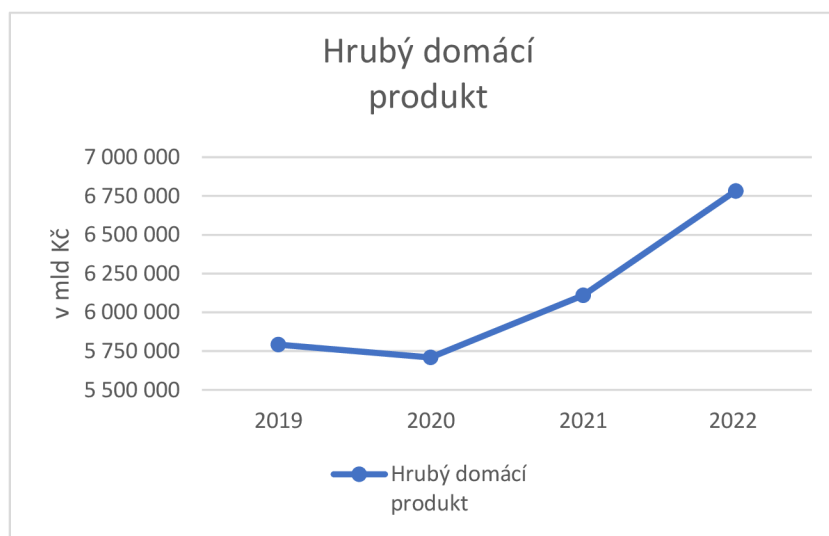
**Graf 8: Financování sportu**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2023 a <https://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/vzdelavani/rozpocet-v-kostce>)

Jak je vidět na grafu 7, výše finančních prostředků směřujících ze státního rozpočtu se v průběhu let celkově snižuje. Nejvyšší objem prostředků na podporu sportu byl vynaloženo v roce 2020, kdy výše činila 7,2 miliard. Naopak nejméně finančních zdrojů bylo uvolněno v roce 2022, kdy oproti roku 2020 došlo ke snížení až o 2,6 miliard korun. Bude-li tento klesající trend pokračovat, sportovním klubům hrozí existenční potíže kvůli nedostatku financí z veřejných zdrojů. Dotace jsou pro většinu amatérských sportovních klubů stěžejním zdrojem financí.

### 4.3.2.3 Ekonomické faktory

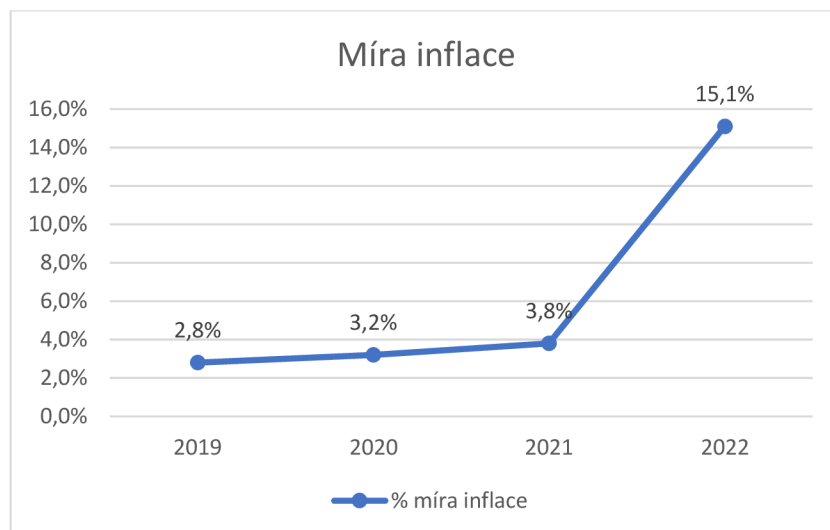
Celková stabilita národní ekonomiky je pro existenci a vývoj sportovního klubu klíčová. Špatná ekonomická situace by mohla vést k nízké podpoře sportu nejen ze strany státu, ale také ze strany dárců a sponzorů. Růst cen může ovlivnit ochotu lidí platit za sportovní služby. Dále jsou popsány vývoje čtyř důležitých makroekonomických ukazatelů – HDP, míra inflace, průměrné ceny pohonných hmot a průměrná cena elektřiny.



**Graf 9: Hrubý domácí produkt**

(Zdroj: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=G&f=GRAFICKY\\_OBJEKT&pvo=NUCD01-VYR&katalog=30832&str=v159](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=G&f=GRAFICKY_OBJEKT&pvo=NUCD01-VYR&katalog=30832&str=v159))

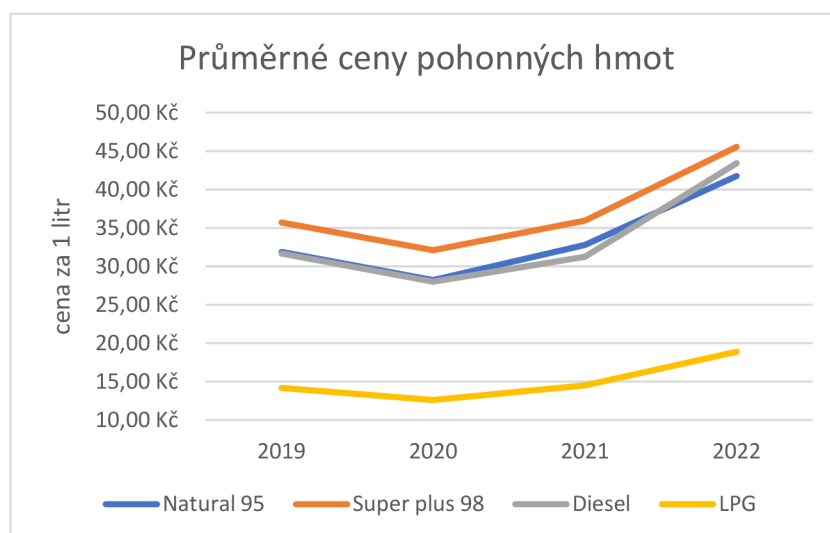
Prvním ukazatelem je HDP – hrubý domácí produkt. Tento ukazatel podává obraz o ekonomickém výkonu státu. Jak je vidět na grafu 8, HDP zaznamenalo pokles pouze v roce 2020, který byl způsoben pandemií Covid-19. Od té doby se HDP zvyšovalo. Celkový vývoj HDP byl v posledních letech pozitivní. Pro sportovní kluby to může znamenat možnost vyšších obnosů darů od sponzorů.



**Graf 10: Míra inflace**

(Zdroj: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace))

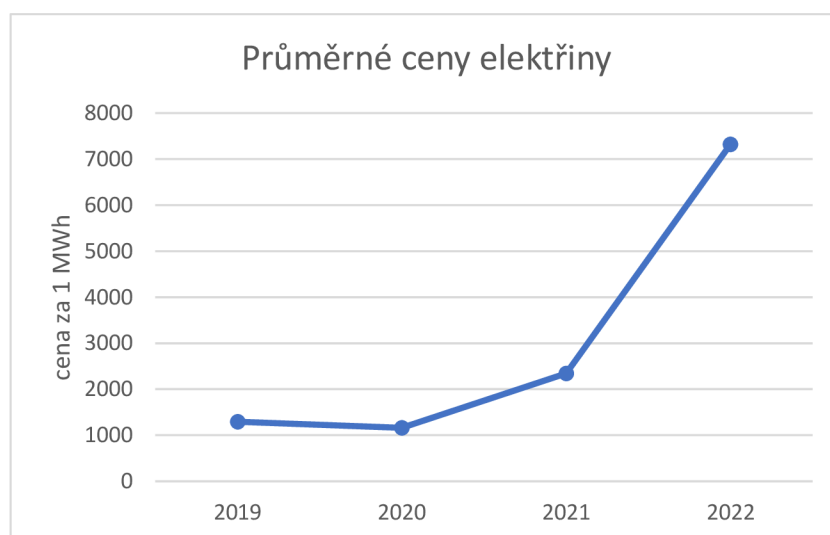
Míra inflace se v průběhu let 2019 až 2020 stále navyšuje. K raketovému skoku došlo zejména v roce 2022, kdy se inflace vyšplhala dokonce nad 15% hranici. To je obrovský rozdíl oproti 2% inflačnímu cíli České národní banky. Výsledkem růstu inflace je celorepublikové navyšování cen. Pro klub to tedy znamená zejména navýšení nákladů na pronájem sportovního vybavení a sportovišť. Inflace taktéž ovlivňuje ceny, které klubu nabízejí hlavní dodavatelé. Při organizování závodů budou náklady na potřebné služby v závislosti na růstu inflace také vyšší.



**Graf 11: Průměrné ceny pohonných hmot**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2023)

Cena pohonných hmot také ovlivňuje klub, jelikož cestování za účelem tréninku či závodní činnosti je zcela nezbytné. Fotbalové týmy cestují do různých vzdáleností dle konkrétní soutěže. Nejdelší cesty mají Muži A, kteří hrají 5. nejvyšší soutěž v rámci Libereckého kraje, kdy na zápas musí cestovat i 100 kilometrů. Ostatní týmy pak cestují v rámci okresu. Tréninky se uskutečňují převážně ve sportovním areálu klubu. V rámci závodní činnosti mají nejsložitější cestování členové oddílu orientačních sportů, kdy na různé závody cestují v závislosti na vyběhnuté licenci. Jedná se o licenci A, B a C, na které jsou pořádány jiné závody. Na nižší úrovni je také možné startovat na závodech Východočeského poháru, které jsou organizovány každý týden. Často se stává, že se cestuje až na tři odlišná místa v jeden den právě kvůli tomu, že studenečtí závodníci jsou držiteli různých licencí.



**Graf 12: Průměrná cena elektřiny**

*(Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektřiny-graf-vyvoje-ceny/historie-czk-1MWh>)*

Ceny elektřiny od roku 2021 strmě stoupaly, v roce 2022 se průměrná cena za jednu megawatthodinu vyšplhala až na 7319 korun. Pro většinu klubů představoval růst cen elektřiny existenční hrozbu. Pro SK Studenec to představovalo až 500 % navýšení výdajů na spotřebu energií počínaje rokem 2021. Ceny energií rostly nadále i v roce 2022 a výdaje klubu se stále navyšovaly. SK Studenec je však v dobré finanční situaci a prudké zvednutí cen energií pro něj nepředstavovalo tak velkou existenční hrozbu jako pro jiné kluby. Vláda však udělala v druhé polovině roku

2022 razantní krok k záchraně uvalením cenových stropů. Momentální situace se tedy poměrně ustálila.

#### **4.3.2.4 Technologické faktory**

SK Studenec musel před zahájením fotbalové sezóny 2022/2023 zajistit technologii pro přímý přenos. V soutěžích Krajského přeboru, kam Studenec postoupil, se výsledky a průběh utkání umisťují na web Livesport, kde je taktéž odkaz na přímý přenos hraných zápasů. Fotbalové utkání je možné sledovat live na adrese: <https://www.tvcom.cz/>. Pro zajištění této služby bylo nutné vykopat elektrické připojení a nakoupit potřebné kamerové vybavení. Videozáznam napomáhá také přípravě pro nastávající zápasy. Trenér záznam utkání analyzuje a poté jsou s hráči rozebírány nedostatky a strategie hry.

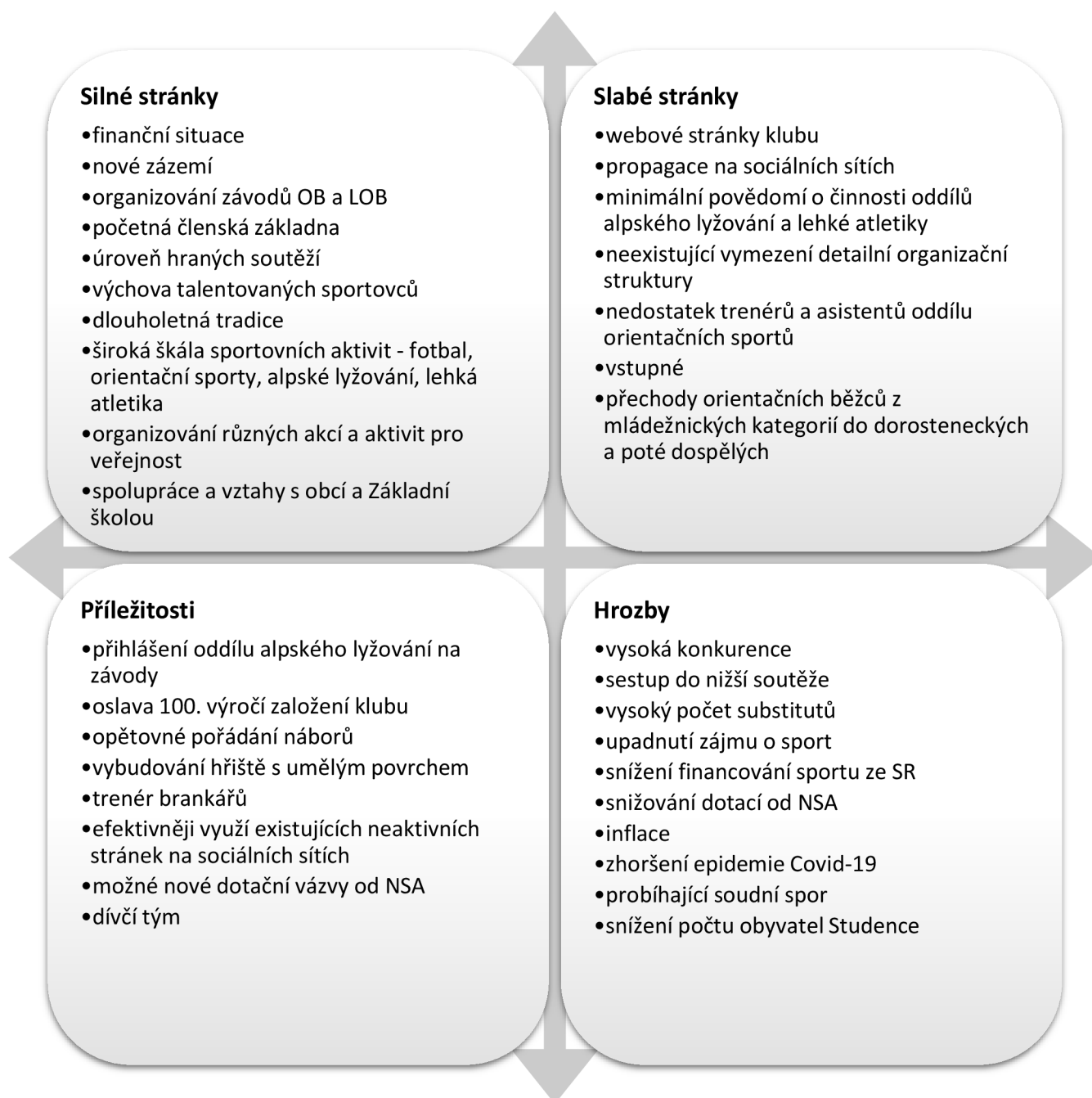
Důležitou technologií je především internet. Klub je schopen registrovat hráče u jednotlivých sportovních svazů, žádat o finanční prostředky, komunikovat s potřebnými organizacemi a členy. Existence sociálních sítí přináší klubům nové platformy ke komunikaci s fanoušky.

Jednotlivá sportovní odvětví využívají nových technologií. Ve fotbale se rozmohla technologie VAR – video asistent rozhodčí, který pomáhá hlavnímu rozhodčímu rozhodovat o sporných situacích na hřišti a kontroluje některé momenty hry. Rozhodčí si může jít sporné situace přehrát na obrazovce a podle nich rozhodnout.

Existuje i řada technologií pro trénink. Alpští lyžaři využívají zejména simulátorů pro trénink mimo sezónu. Pro běžce jsou důležité chytré hodinky, které měří tepovou frekvenci, kroky, trasy běhu a další funkce. Orientační sporty využívají pokročilých čipových technologií, které zaznamenávají ražení kontrol a zapisují v paměti přesný čas průchodu kolem čtecího zařízení kontrolní jednotky. Nově jsou na velkých závodech také využívány kontrolní jednotky bezkontaktního ražení. Znamená to tedy, že závodníkovi stačí se s čipem přiblížit k místě kontroly a ražení je úspěšně zaznamenáno. Velmi rozvinuté jsou také technologie povrchu hracích ploch. Kluby využívají zejména umělých trávníků, které jsou jednodušší na údržbu a také nejsou na tolik ovlivňovány přírodními podmínkami jako trávníky přírodní.

## 5 Shrnutí výsledků a doporučení

V této kapitole budou pomocí integrační matice SWOT analýzy shrnuty výsledky z analýzy interních a externích faktorů. Dále budou stručně okomentovány nejdůležitější faktory v jednotlivých kategoriích. V závislosti na těchto výsledcích budou navržena doporučení pro zlepšení činnosti SK Studenec.



#### **5.1.1.1 Silné stránky**

K nejsilnějším stránkám klubu patří hlavně jeho finanční situace, kdy v průběhu několika let je výsledek hospodaření velmi pozitivní. Klub je sice z větší části financován zejména cizími zdroji, avšak poměrnou část je schopen tvořit pomocí samofinancování. Výrazný podíl na vytvoření finančních zdrojů z hlavní činnosti má organizování závodů v orientačním běhu a lyžařském orientačním běhu. Závody jsou pořádány každý rok a tvoří tak převážnou část finančních zdrojů z vlastní činnosti. Ostatní části jsou tvořeny finančními zdroji z vybírání vstupného na fotbalových utkáních a případných přestupů hráčů.

Dále je potřeba vyzvednout talentované sportovce, které jsou nezbytnou součástí klubu. Někteří sportovci pronikli až do reprezentace a do ligových týmů. Klub se může taktéž pyšnit širokou členskou základnou.

#### **5.1.1.2 Slabé stránky**

Jednou z nejslabších stránek klubu jsou jeho webové stránky, které nejsou až na rubriku oddílu orientačních sportů, aktualizovány. Velký potenciál mají také ostatní stránky na sociálních sítích, které nejsou momentálně nikým spravovány. Jedná se zejména o Facebookové stránky oddílu orientačních sportů a Instagramový profil SK Studenec. Jedinou výjimkou je Facebooková skupina SK STUDENEC– fotbal, která je plně funkční a aktivní. Oddíly alpského lyžování a lehké atletiky mají nulovou propagaci na sociálních sítích. Lidé se mohou novinky o těchto oddílech dozvědět pouze z obecního časopisu, který vychází jednou za dva měsíce a někdy nejsou ani tyto oblasti zmíněny.

Další problémovou oblastí je nedostatek trenérů a zástupců oddílu orientačních sportů. Optimální není ani trenérské složení fotbalového týmu Mužů B. kde pozice trenéra a asistenta zastávají samotní hráči tohoto týmu. Nejedná se tedy o licencované specialisty, což může představovat určité problémy z hlediska autority a efektivnosti.

Slabší stránkou je taktéž nevymezení detailnější organizační struktury klubu. Dle stanov jsou povinné pouze orgány klubu. Řízení klubu sice funguje dle sekretáře

dobře, nejsou zde žádné závažné nedostatky. Vymezení některých pozic a pravomocí by však mohlo klubu ulehčit komunikaci a nemusel by být zatěžován celý výkonný výbor.

### **5.1.1.3 Příležitosti**

Jak již bylo zmíněno, SK Studenec tento rok oslaví jubilejní 100. výročí od založení klubu. K této příležitosti bude pořádána oslava, která bude rozložena do dvou dnů. Program bude tvořen zejména z fotbalových utkání všech věkových kategorií. Ve večerních hodinách bude taktéž pořádána taneční zábava za doprovodu kapely. Detailnější program je stále v přípravách, klub má již několik alternativ. Touto cestou může klub zvýšit povědomí o své činnosti v očích veřejnosti, a zároveň se jedná o potenciální příjem z prodeje vstupenek.

Jednou z možných příležitostí je taktéž zapojení družstva přípravky oddílu alpského lyžování do závodních činností. Momentálně se alpští lyžaři věnují pouze tréninkové činnosti, avšak sportovci mají velký potenciál.

### **5.1.1.4 Hrozby**

Velkou hrozbou je konkurence, kterou představují ostatní sportovní kluby. Největší sílu konkurence momentálně pociťuje v rámci Krajského přeboru fotbalový tým Mužů A, kterému hrozí sestup do nižší soutěže. Tyto hrozby však může SK Studenec do jisté míry ovlivnit zlepšením sportovních výkonů.

Hrozbou je také ekonomická situace, zejména růst inflace a s tím spojené růsty průměrných cen pohonných hmot a elektřiny. Špatná ekonomická situace taktéž působí na financování sportu ze státního rozpočtu a výši dotací obdržených od Národní sportovní agentury.



## **5.2 Doporučení a návrhy**

V závislosti na výsledcích SWOT analýzy je navrhováno několik doporučení pro zlepšení činnosti SK Studenec.

### **5.2.1.1 Noví trenéři**

Další trenérské síly jsou potřeba hlavně u oddílu orientačních sportů. Problém nedostatku trenérů nastává v okamžiku, kdy se musí jezdit na několik odlišných míst závodů kvůli různým úrovním drženíh licencí závodníků. Složitý je i trénink malých dětí, které se dovednostem orientačních sportů teprve učí. Je tedy potřeba trénovat děti v co nejmenších skupinkách, ideálně po jednotlivcích. To ovšem momentální počet trenérů neumožňuje. Navrhuji tedy oslovit rodiče, kteří mají s orientačním během zkušenosti, aby pomáhali právě s tréninkem nejmenších dětí či v případě potřeby byly využity jako řidiči a zástupci oddílu na závody. Klub by mohl taktéž oslovit momentálně neaktivní a bývalé členy.

Pro efektivnější vedení Mužského B týmu navrhuji obstarat licencovaného trenéra, který by měl mít, na rozdíl od trenéra z řad hráčů, větší autoritu a zkušenosti. V celkovém soutěžním skóre obou dvou mužských týmů převažují inkasované góly nad těmi vstřelenými, což poukazuje na možný problém v defenzivních řadách. Do budoucna by klub taktéž mohl uvažovat o trenérovi brankářů, který by k řešení tohoto problému mohl pomoci. Momentálně nemá klub žádné trenéry s tímto zaměřením.

### **5.2.1.2 Vstupné**

Pro efektivnější vybírání vstupného navrhuji trvalého zavedení modelu, který klub vyzkoušel na několika zápasech Mužů A, a to pro všechny mužská domácí utkání týmů A i B. Jedná se o situaci, kdy budou u obou vchodů do areálu umístěny stacionární pokladny s výběřčími a diváci budou vstupné hradit zde. Vyřeší se tím problém spojený s chozením s pokladnou o poločase, kdy většina diváků není na svých místech a volně se pohybují po areálu. V ten okamžik je obtížné vybrat vstupní poplatek od všech diváků. Dále navrhuji zavést povinnost platby i pro ostatní diváky,

nejen pro muže. V následující tabulce je navržena výše vstupného pro jednotlivé kategorie diváků na utkání Mužů A a B.

**Tabulka 13: Návrh výše vstupného**

*(Zdroje: vlastní zpracování)*

Kategorie	Dospělí	Studenti	Děti do 15 let
<b>Muži A</b>	40 Kč	20 Kč	Zdarma
<b>Muži B</b>	30 Kč	10 Kč	

Výše poplatků a kategorizace platících skupin byla sestavena na základě zjištění situace u ostatních klubů hrající Krajský přebor a Okresní soutěž.

### 5.2.1.3 Zajištění nových členů

Převážnou většinu nově vstupujících sportovců do klubu tvoří děti. SK Studenec s nimi pracuje od útlého věku a vychovává si tak sportovce do všech kategorií. Klub v minulosti náborů pořádal pouze pro oddíly fotbalu a orientačního běhu. Poslední náborů byly konané ještě před vypuknutím pandemie Covid-19. Klub by měl tedy tradici náborů obnovit, aby nedošlo k přechodu momentálních členů do vyšších věkových kategorií a s tím spojený nedostatek v kategoriích mladších. Zároveň by se také měly nově konat náborů i pro oddíly alpského lyžování a lehké atletiky, které nemají tak početné členské základny. Informace o podmínkách a možnosti vstupu členů jednotlivých oddílů a o konání náborů by klub měl umisťovat na své webové stránky a na sociální sítě. Využít by taktéž mohl dobrých vztahů se Základní školou Studenec, kdy by se při výběru kroužků na začátku školního roku mohly zároveň podávat informace o nabídce sportovních činností SK Studenec. U Základní školy je vybudovaný areál pevných kontrol na orientační běh, který se však musí nejdříve upravit a poté může být využit k náborovým činnostem klubu.

### 5.2.1.4 Propagace

Úprava webových stránek je hlavním námětem pro zlepšení činnosti klubu. Momentální stav oficiálních stránek na adrese <http://skstudenec.cz/>, je velmi nedostačující, jejich aktualizace je zcela minimální. Oficiální webové stránky přitom představují vizitku klubu vůči veřejnosti. Navrhují tedy zavedení několika nových sekcí, o které by stránky měly být doplněny.

- 1) Rubriku *Klub* doplnit o záložky s informacemi o historii, poslání a činnosti klubu a možnosti vstupu nových členů společně s datумы budoucích náborů. Dále také o kalendář s pořádanými akcemi a pozvánkami.
- 2) Od věci by nebylo přidat záložky *Ceník*, která by obsahovala o cenovém vyměření pronajmutí klubových prostor, zařízení a hřišť. Popřípadě také tabulku s výší a kategorizací vstupného na fotbalová utkání a informace o členských příspěvcích jednotlivých oddílů.
- 3) Vytvoření záložky *Fanklub*, ve které by byly uvedeny všechny propagační klubové suvenýry a oblečení. Záložka by obsahovala jejich fotky, ceny a místo, kde by bylo možné si tyto produkty zakoupit. Objevovat by se zde mohly i informace pro fanoušky, kteří by měli zájem s klubem vycestovat na venkovní zápasy.
- 4) Odkazy na veškeré klubové stránky na platformách sociálních sítí.
- 5) Po postranních lištách v jednotlivých rubrikách by mohly být umístěny výsledky posledního zápasu/závodů a informace o následujícím utkání/závoděch.

Dalším návrhem je aktivní přidávání příspěvků. Využít by se mohlo zejména příspěvků z Facebookových stránek SK STUDENEC – fotbal, kam jsou umístovány pozvánky na utkání, průběžné a konečné výsledky, základní sestavy a hodnocení průběhu utkání ze strany trenérů. Zdrojem informací by mohl být taktéž obecní Zpravodaj, ve kterém jsou články o aktivitě jednotlivých oddílů. Přidání totožných příspěvků z těchto zdrojů na webové stránky klubu by mohlo napomoci zlepšit aktivitu stránek. Na stránky by měly být taktéž umístovány články o oddílech alpského lyžování a lehké atletiky, o kterých jsou momentálně minimální informace. Pár vět by mohli o svých svěřencích napsat trenéři či vedoucí. Zvětšilo by se tak celkové povědomí o činnostech těchto oddílů. Vhodné by taktéž bylo založit buďto Facebookové stránky SK Studenec, kam by byly umístovány příspěvky napříč oddíly, či založení stránek pro jednotlivé oddíly alpského lyžování a lehké atletiky.

Pro zlepšení propagace by bylo výhodné využít již založených momentálně neaktivních stránek na sociálních sítích a zvýšit jejich aktivitu. Zapojeni by mohli být zejména mladší členové, kteří tyto platformy využívají denně.

#### **5.2.1.5 Možný projekt do budoucna – hřiště s umělým povrchem**

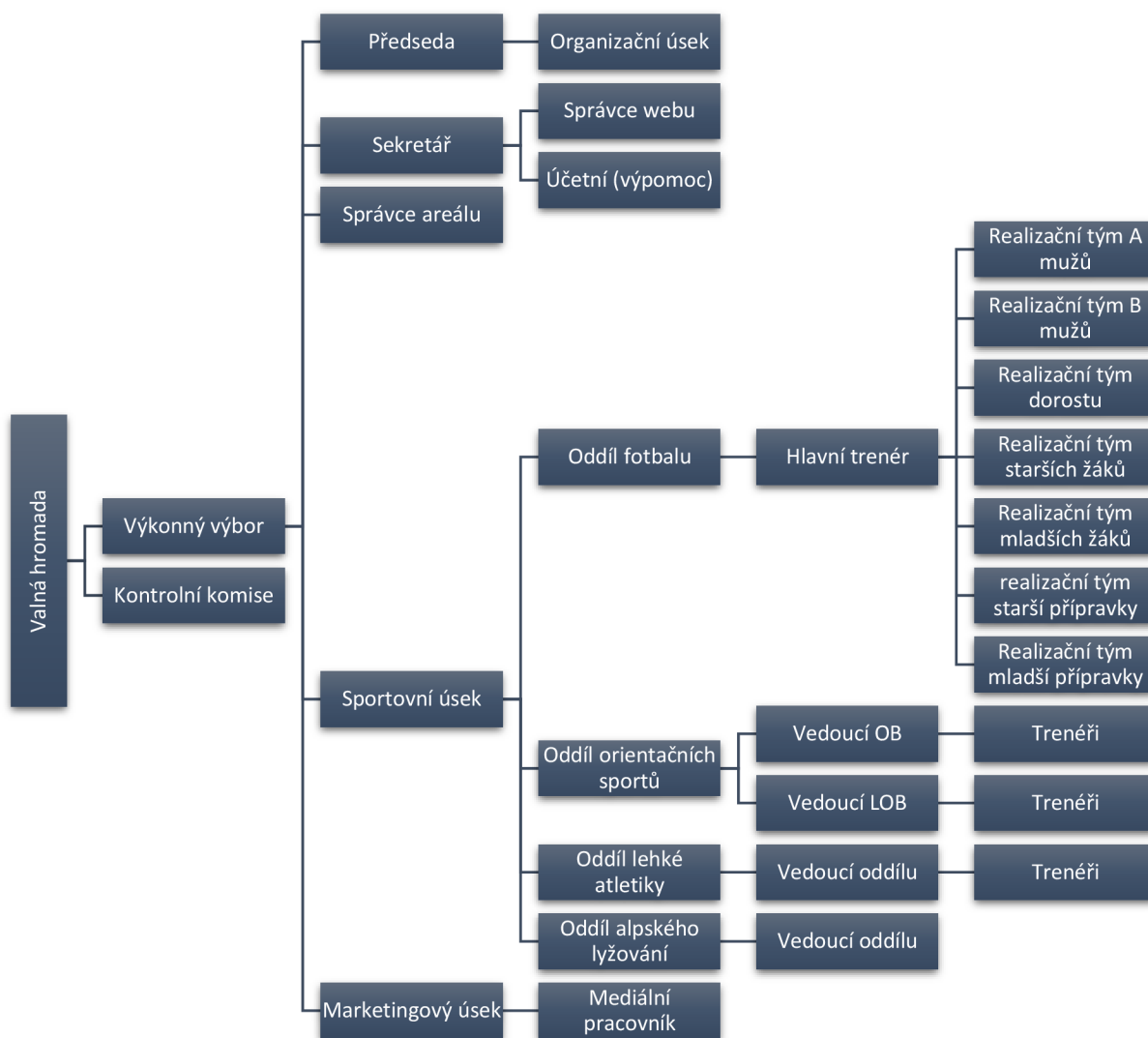
Klub by do budoucna mohl uvažovat o výstavbě vlastního hřiště s umělým povrchem, na kterém by se při nepřízní počasí a s tím spojenou zhoršenou kvalitou travnatého hřiště, hrály soutěžní utkání. Momentálně se musí takovéto hřiště pronajímat v okolních městech a pro klub se jedná o další náklady. Pro výstavbu by klub mohl dotáčet výzev Národní sportovní agentury. Projekt by mohl být realizován na katastrálním území vlastněným obcí Studenec, který se nachází kousek od Základní školy Studenec a zároveň je od sportovního areálu SK Studenec vzdálen pouze několik stovek metrů. Obec by jistě ráda spolupracovala s klubem na dalším rozvoji sportovní úrovně v obci. Vlastní umělé hřiště by také představovalo další možné příjmy z pronajímání tohoto objektu nejen pro utkání jiných fotbalových klubů, ale taktéž pro účel výuky tělocviku Základní školy Studenec a pořádní školních soutěží.

#### **5.2.1.6 Detailnější vymezení organizační struktury**

Dalším návrhem je vytvoření detailnější organizační struktury a ulehčit tak některé úkony. Na obrázku 8 je autorem navržená organizační struktura klubu SK Studenec. Výkonný výbor je tvořen jednotlivými členy – správcem areálu (zároveň i správce kiosku), předsedou a sekretářem. Další členové výboru jsou ve struktuře na ostatních pozicích, které v rámci klubu vykonávají. Předseda má na starosti organizování veškerých akcí pro veřejnost, proto by měl pouze on řídit organizační úsek s dobrovolníky, kteří na těchto akcích vypomáhají. Sekretář má na starosti, jak administrativní, tak hospodářské a účetní činnosti. Proto by pod jeho kompetenci měli spadat dobrovolníci na pozicích správce webu a účetní. Dále je zde přidán marketingový úsek, do kterého patří mediální pracovník. Do sportovního úseku spadají všechny oddíly. Oddíl fotbalu má na starosti hlavní trenér, který se stará o veškeré fotbalové vybavení a je taktéž členem výkonného výboru. Pod jeho kompetenci dále spadají jednotlivé realizační týmy fotbalových mužstev. Ostatní

oddíly jsou tvořeny realizačními týmy ve stejné podobě jako byly popsány v kapitole 4.2.3.1.

**Obrázek 8: Navrhnutá organizační struktura**  
(Zdroj: vlastní zpracování)



## 6 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala prostředím neprofesionálního klubu a jeho řízením. Konkrétně byl vybrán Sportovní klub Studenec, z.s. který se soustřeďuje na sportovní činnosti v oblastech fotbalu, orientačních sportů, alpského lyžování a lehké atletiky. Hlavním cílem práce bylo provést analýzu současného stavu SK Studenec a navrhnout doporučení pro zlepšení činnosti klubu.

V teoretické části byly představeny základní pojmy z oblasti managementu, sportovního management, prostředí sportovních organizací, financování neziskových organizací. Dále byly taktéž popsány použité analýzy.

V praktické části byl klub stručně představen a byly provedeny analýzy interních a externích faktorů. Z výsledku těchto dílčích analýz byla vytvořena SWOT analýza, která poukázala na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro klub.

### ***Z kterých zdrojů je klub financován a jaká je jejich poměrová skladba?***

V roce 2022 došlo k nárůstu poměru vlastních zdrojů, které dosahovaly 49 %, přičemž cizí zdroje tvořily 51 % finančních zdrojů. Cizí zdroje se dále skládaly z dotací (29 %) a darů (22 %). Strukturu vlastních zdrojů tvořily z 18 % výnosy z hlavní činnosti, 16 % výnosy z vedlejší činnosti a 15 % členské příspěvky.

### ***Jak se vyvíjí členská základna během posledních let a jaký trend se dá očekávat do budoucna?***

V období let 2018 až 2022 došlo k mírnému poklesu pouze v roce 2019. Od té doby členská základna celého klubu vzrůstá. Bude-li nárůst podpořen znovuzavedením náborů pro nové členy, můžeme očekávat, že se do budoucna bude členská základna stále více rozrůstat. Co se týče jednotlivých oddílů, tak nejstálější růst členské základny má oddíl fotbalu. Členská základna oddílu orientačních sportů se do roku 2020 rozrůstala, v roce 2022 byl však evidován menší pokles. Klesající tendenci měl vývoj členské základny lehké atletiky. Počet členů alpského lyžování zůstal během posledních let neměnný.

### ***Jaká je současná úroveň propagace klubu?***

Propagace patří ke slabinám klubu. Oficiální webové stránky nejsou téměř aktualizovány, jedinou výjimkou je rubrika orientačních sportů, která je doplňována o nové články velmi často. Co se týče sociálních sítí, nejaktivnější je veřejná skupina STUDENEC – fotbal na platformě Facebook. Existují i další profily na sociálních sítích, které však nejsou momentálně aktualizovány. K propagaci klub využívá obecního časopisu Zpravodaj, kam jsou umísťovány informace o všech oddílech. Jedná se tedy o jedinou cestu, jak se dozvědět aktuální informace o činnosti oddílů lehké atletiky a alpského lyžování, jelikož nevyužívají žádných sociálních sítí.

Zodpovězení dílčích otázek a jednotlivé analýzy nám pomohly odpovědět na hlavní výzkumnou otázku:

### ***Jaký je současný stav klubu a jakým způsobem lze zlepšit jeho činnost?***

Zjištěny byly nedostatky v realizačním týmu oddílu orientačních sportů, kde chybí trenéři a zástupci. Navržené řešení spočívá v oslovení rodičů a bývalých členů oddílů orientačních sportů. Doporučeno bylo taktéž doplnit realizační tým fotbalového mužstva B licencovaným trenérem a asistentem místo dosavadních pozic obsazených samotnými hráči tohoto týmu. Dalším návrhem je zefektivnění vybírání vstupného a zavedení nových kategorií pro jeho platbu. Propagace je také jednou z nejslabších stránek klubu, proto byly navrženy kroky k jejímu vyřešení zejména úpravou webových stránek a zvýšení aktivity na sociálních sítích. Pro zajištění budoucích členů bylo doporučeno organizování náborových akcí a informování o jejich termínech na webových stránkách klubu. Dále byla pro zlepšení činnosti řízení klubu navržena detailnější organizační struktura, která vymezuje pravomoci hlavních členů výkonného výboru a lidské zdroje, které spadají pod jejich kompetenci.

I přes zjištěné slabiny a hrozby, lze konstatovat, že se klub nachází v dobré pozici a je chopen i nadále plnit účel za kterým byl založen. Pro zlepšení celkové činnosti klubu by bylo vhodné implementovat navržená doporučení.

## 7 Seznam použité literatury

1. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.
2. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
3. ČESKÁ UNIE SPORTU. *Manuál řízení sportovního klubu* [online]. Velké Přílepy: Olympia, 2017 [cit. 2022-11-08]. ISBN 978-80-7376-471-5. Dostupné z: <http://www.cuscz.cz/files/20550Th.pdf>
4. DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
5. DURDOVÁ, Irena. *Sociálně-ekonomické aspekty sportu*. Ostrava: Repronis, 2004. ISBN 80-732-9075-8.
6. DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2002. ISBN 80-248-0130-2.
7. EKSTEEN, E. *Sport Management: Manual for Sport Management* [online]. bookboon.com, 2014 [cit. 2023-01-26]. ISBN 978-87-403-0644-6. Dostupné z: bookboon.com
8. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe* [online]. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020 [cit. 2023-01-27]. ISBN 978-80-271-1633-1. Dostupné z: Bookport
9. GRASSEOVÁ, Monika, BRECHTA, Bohumil, ed. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.
10. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.



11. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
12. HOYE, Russell, Aaron C.T. SMITH, Matthew NICHOLSON a Bob STEWART. *Sport management: principles and applications* [online]. 4. vydání. Londýn a New York: Routledge, 2015. ISBN 978-1-315-73337-1. Dostupné také z: <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PHED398/Sport%20Management%20Readings/Sport%20Management%20Principles%20and%20Applications%204th%20Edition%20%5BDr.Soc%5D.pdf>
13. KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost* [online]. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2. Dostupné také z: Bookport
14. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
15. NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2.
16. NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
17. REKTOŘÍK, Jaroslav, Petr PIROŽEK a Jana NOVÁ. *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2015. ISBN 978-80-210-7995-3.
18. REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-25-5.
19. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.

20. ŠTĚDRŮ, Bohumír. *Manažerské rozhodování a sport* [online]. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2021. ISBN 978-80-246-4928-3. Dostupné také z: Bookport
21. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

#### 7.1.1.1 Internetové zdroje

22. ČESKO. zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu - znění od 1. 2. 2022. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. AION CS ©2010-2023. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-115>
23. ČSOS. *ORIS - Český svaz orientačních sportů* [online]. c2010-2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://oris.orientacnisporty.cz/>
24. Fotbal.cz: *Soutěže* [online]. [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://souteze.fotbal.cz/>
25. VICTORIA VSC. *VICTORIA VSC* [online]. eSports.cz, c2023 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www.vsc.cz/>
26. Olymp Centrum sportu Ministerstva vnitra. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. Ministerstvo vnitra České republiky, c2022 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/olymp-centrum-sportu-ministerstva-vnitra.aspx>
27. O nás. *DUKLA* [online]. webnika.cz - Veronika Petříková, c2019 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <http://ascdukla.com/o-nas/>
28. ČUS. *iscus.cz* [online]. c2013-2023 [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: [https://iscus.cz/web/sportovni-subjekty/?is\\_map\\_active=0](https://iscus.cz/web/sportovni-subjekty/?is_map_active=0)
29. Sportovní klub Studenec: Fotbal, orientační sporty, atletika a sjezdové lyžování [online]. [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <http://skstudenec.cz/>
30. SK STUDENEC - Fotbal. Logo klubu. In: *Facebook* [online]. [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: [https://www.facebook.com/groups/261091365746887/?locale=cs\\_CZ](https://www.facebook.com/groups/261091365746887/?locale=cs_CZ)

31. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky*, 2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: [Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky \(justice.cz\)](https://www.justice.cz)
32. Oficiální stránky obce Studenec. Spolky [online]. c2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.studenec.cz/o-obci/spolky/>
33. Orel Studenec [online]. c2007-2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <http://orel.studenec.cz/>
34. Hasiči Studenec: Sbor dobrovolných hasičů [online]. c2013 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <http://hasici.studenec.cz/>
35. Český statistický úřad [online]. 2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
36. Inflace – druhy, definice, tabulky [online]. *Český statistický úřad*, 2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
37. Elektřina - historický vývoj ceny, Elektřina po letech, minima, maxima, průměr. 1 MWh - měna CZK [online]. *Kurzy.cz*, c2000-2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elekriny-graf-vyvoje-ceny/historie-czk-1MWh>
38. Veřejná databáze. Hrubý domácí produkt výrobní metodou [online]. *Český statistický úřad*, 2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=G&f=GRAFICKY OBJEKT&pvo=NUCD01-VYR&katalog=30832&str=v159>
39. Skautské oddíly Studenec, středisko Jilm Jilemnice [online]. c2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://stenata.skauting.cz/>
40. Studenec (okres Semily). Wikipedia [online]. 2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Studenec\\_\(okres\\_Semily\)](https://cs.wikipedia.org/wiki/Studenec_(okres_Semily))
41. Cyklo Studenec [online]. c2022 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://cyklo.studenec.cz/>
42. Sokol Studenec [online]. c2020-2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://sokolstudenec.cz/>
43. TK Studenec [online]. 2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://tkstudenec.webnode.cz/>

44. . Češi a sport: MultiSport Index za rok 2021. *MultiSport* [online]. 2022 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://multisport.cz/wp-content/uploads/2022/04/Whitepaper- MultiSport Index 2022.pdf>
45. Češi a sport v roce 2022: surfujeme raději na internetu, než na vodě. *Kantar* [online]. 2022 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://cz.kantar.com/2022/06/cesi-a-sport-v-roce-2022-surfujeme-radeji-na-internetu-nez-na-vode/>
46. HAŠEK, Martin. NOVÝ VÝZKUM: Češi méně sportují, hokej a Jágr vládne všemu. In: *ISport.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://isport.blesk.cz/clanek/ostatni/415567/novy-vyzkum-cesi-mene-sportuji-hokej-a-jagr-kladne-vsemu.html>
47. Informativní počty obyvatel v obcích. Ministerstvo vnitra České republiky [online]. 2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/informativni-pocty-obyvatel-v-obcich.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>
48. Státní rozpočet v kostce. Ministerstvo financí České republiky [online]. 2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/vzdelavani/rozpocet-v-kostce>
49. OBECNÍ ÚŘAD STUDENEC. *Studenecký zpravodaj* [online]. Gentiana Jilemnice, 2020, č. 3 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: [https://www.studenec.cz/modules/file\\_storage/download.php?file=97fb9a48%7C109&inline=1](https://www.studenec.cz/modules/file_storage/download.php?file=97fb9a48%7C109&inline=1)
50. OBECNÍ ÚŘAD STUDENEC. *Studenecký zpravodaj* [online]. Gentiana Jilemnice, 2021, č. 2 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: [https://www.studenec.cz/modules/file\\_storage/download.php?file=deda64f7%7C104&inline=1](https://www.studenec.cz/modules/file_storage/download.php?file=deda64f7%7C104&inline=1)
51. Stanovy Sportovního klubu Studenec, z.s. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. 2015 [cit. 2023-04-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=41490435&subjektId=803059&spis=640714>
52. JUNEK, Petr, sekretář Sportovního klubu Studenec, z.s. [rozhovor]. Studenec, 2022.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma organizační struktury sportovního klubu .....	12
Obrázek 2: Schéma zdrojů financování sportovního klubu .....	15
Obrázek 3: Základní rámeček SWOT analýzy .....	19
Obrázek 4: Porterův model pěti sil .....	23
Obrázek 5: Logo SK Studenec.....	25
Obrázek 6: Organizační jednotky SK Studenec .....	26
Obrázek 7: Orgány SK Studenec.....	32
Obrázek 8: Navrhnutá organizační struktura .....	74

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Živnostenská oprávnění SK Studenec .....	27
Tabulka 2: Fotbalové soutěže a umístění týmů .....	29
Tabulka 3: Realizační tým oddílu fotbalu.....	30
Tabulka 4: Realizační tým oddílu orientačních sportů .....	31
Tabulka 5: Pořádané závody v roce 2022 .....	42
Tabulka 6: Evidence SK a TJ v ČUS.....	49
Tabulka 7: Evidence SK a TJ zaměřených na fotbal.....	50
Tabulka 8: Evidence SK a TJ zaměřených na orientační sporty.....	50
Tabulka 9: Evidence SK a TJ zaměřených na atletiku .....	50
Tabulka 10: Evidence SK a TJ zaměřených na lyžování.....	51
Tabulka 11: SK a TJ v okolí 20 km .....	51
Tabulka 11: Návštěvnost domácích zápasů Mužů A a Mužů B.....	53
Tabulka 12: Návrh výše vstupného .....	71

## Seznam grafů

Graf 1: Vývoj členské základny SK Studenec.....	37
Graf 2: Vývoj počtu aktivních členů jednotlivých oddílů.....	38
Graf 3: Výsledek hospodaření SK Studenec v období 2019-2022 .....	47
Graf 4: Složení finančních zdrojů SK Studenec 2021 .....	48
Graf 5: Složení finančních zdrojů SK Studenec 2022 .....	48

Graf 5: Frekvence sportování občanů České republiky .....	59
Graf 6: Vývoj obyvatel Studence .....	60
Graf 7: Financování sportu.....	62
Graf 8: Hrubý domácí produkt.....	63
Graf 9: Míra inflace .....	64
Graf 10: Průměrné ceny pohonných hmot.....	64
Graf 11: Průměrná cena elektřiny .....	65

## Zadání bakalářské práce

**Autor:** Natálie Jezdinská

**Studium:** I2000130

**Studijní program:** B0413A050021 Ekonomika a management

**Studijní obor:** Ekonomika a management

**Název bakalářské práce:** **Prostředí neprofesionálního sportovního klubu a jeho řízení**

**Název bakalářské práce AJ:** The environment of a non-professional sports club and its management

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

**Cíl práce:** Provedení vnitřní a vnější analýzy sportovního klubu SK Studenec a následná interpretace výsledků a návrhy na zlepšení či odstranění zjištěných problémů klubu.

### **Osnova:**

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Teoretická část
4. Praktická část
5. Shrnutí výsledků a vlastní návrh řešení
6. Závěr
7. Seznam zdrojů
8. Přílohy

ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu 21. století. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.

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

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. Management. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-721-9014-8.

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

**Vedoucí práce:** doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

**Datum zadání závěrečné práce:** 15.3.2020