

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

DIPLOMOVÁ PRÁCE
(magisterská)

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

KONCEPCE ROZVOJE FOTBALOVÉHO KLUBU MFK KARVINÁ (MLÁDEŽ)
Diplomová práce
(magisterská)

Autor: Bc. Daniel Novák, Trenérství a management sportu
Vedoucí práce: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.
Olomouc 2019

Jméno a příjmení autora: Bc. Daniel Novák
Název diplomové práce: Koncepce rozvoje fotbalového klubu MFK Karviná (mládež)
Pracoviště: Katedra rekreologie
Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.
Rok obhajoby diplomové práce: 2019

Abstrakt:

Tato diplomová práce se zabývá návrhem koncepce rozvoje fotbalového klubu MFK Karviná, konkrétně jeho mládeže. Teoretická část práce se zabývá vymezením fotbalu a obsahuje poznatky týkající se managementu, marketingu a sportu obecně. Pro stanovení strategických cílů klubu a návrhů rozvoje klíčových oblastí byly použity výsledky ve formě situační analýzy a SWOT analýzy.

Klíčová slova: fotbal, management, marketing, koncepce rozvoje, MFK Karviná

Souhlasím s půjčováním diplomové práce v rámci knihovních služeb.

Author's first name and surname: Bc. Daniel Novák
Title of the master thesis: The Concept of MFK Karvina's Youth Club
Development
Department: Department of Recreation and Leisure Studies
Supervisor: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.
The year of presentation: 2019

Abstract:

This diploma thesis deals with propose concept of MFK Karvina 's Youth Club development. The theoretical part focuses on the term specification of football and it includes knowledge about management, marketing and sport. For setting goals of the club and proposal for the development of key areas, the results from situational analysis and SWOT analysis were used.

Keywords: football, management, marketing, the concept od development, MFK Karvina

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

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

V Olomouci dne

.....

Podpis

Děkuji vedoucímu své diplomové práce Mgr. Jiřímu Skoumalovi, Ph.D. za ochotu a metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování této práce.

Obsah

1	ÚVOD.....	9
2	SYNTÉZA POZNATKŮ.....	10
2.1	Charakteristika fotbalu.....	10
2.2	Nejvýznamnější organizace ve fotbale.....	11
2.3	Sport.....	14
2.4	Tělesná kultura.....	16
2.5	Financování tělesné kultury.....	21
2.5.1	Financování tělesné kultury z veřejných zdrojů.....	22
2.5.2	Financování tělesné kultury ze soukromých zdrojů.....	28
2.6	Management, sportovní management.....	31
2.7	Marketing, sportovní marketing.....	32
2.8	Sportovní profil regionu - Karviná.....	34
2.9	Koncepce rozvoje klubu.....	36
3	CÍLE A ÚKOLY PRÁCE.....	39
4	METODIKA.....	40
5	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ.....	44
5.1	Situační analýza klubu MFK Karviná.....	44
5.1.1	Činnost klubu.....	46
5.1.2	Organizační struktura.....	48
5.1.3	Personální zabezpečení klubu.....	49
5.1.4	Infrastruktura a materiální zabezpečení klubu.....	53
5.1.5	Vnější vztahy klubu.....	55
5.1.6	Analýza konkurence.....	56
5.1.7	Rozhovor.....	57
5.1.8	Vymezení cílů klubu.....	59
5.1.9	Interpretace výsledků anketního šetření.....	62

5.1.10	SWOT analýza klubu MFK Karviná.....	80
6	VLASTNÍ NÁVRH KONCEPCE ROZVOJE	82
7	DISKUZE	86
8	ZÁVĚR	91
9	SOUHRN	92
10	SUMMARY	93
11	REFERENČNÍ SEZNAM	94
12	PŘÍLOHY	98

1 ÚVOD

Cílem této diplomové práce je navrhnout koncepci rozvoje fotbalového klubu MFK Karviná, konkrétně jeho mládeže. K dosažení tohoto cíle byly zvoleny metody situační analýzy, kvantitativní anketní šetření, rozhovor a SWOT analýza. Pomocí těchto metod budou získány potřebné informace a výsledky, které budou následně použity pro navržení koncepce rozvoje mládeže fotbalového klubu MFK Karviná.

Fotbal je světový fenomén. Jedná se o nejpoblárnější sport na světě a sport s největším počtem fanoušků¹. Je to jednoduchý, ale krásný sport. Vše co k hraní fotbalu potřebujete, je fotbalový míč. Jednoduchost spočívá v tom, že se tato krásná hra dá hrát prakticky na jakémkoliv povrchu. Děti hrávají tuto hru na betonových hřištích na sídlišti, v chudých zemích tuto hru hrají na písku, bahně nebo louce. Vždyť i ti nejlepší fotbalisté historie začínali hrát na těchto površích a bez bot. Stačí jen skupinka nadšenců, fotbalový míč, vyznačená hrací plocha a může se hrát. Fotbal tak má velký společenský přínos, jelikož spojuje lidi se stejným zájmem a vášní k této hře.

Pokud to trochu zjednoduším, právě díky lidem se stejným zájmem, vznikly fotbalové kluby. Právě v klubech dochází k propojení dětí, mládeže i dospělých se stejným zájmem – fotbal. Ať už jde o aktivní hráče, funkcionáře, trenéry nebo realizační tým, všichni tuto práci dělají z jednoho důvodu, chtějí být součástí kolosu zvaného fotbal. Snahou každého člena klubu by pak mělo být poskytnout co nejlepší možnost k rozvoji ať už hráčům mládežnickým, nebo dospělým. A to je také cílem této práce, pokusit se ze sesbíraných dat a informací navrhnout koncepci rozvoje, která by vylepšila celkový stav klubu.

Práce se skládá z části teoretické, kde jsou vymezeny klíčové pojmy pro pochopení dané problematiky a k jejich využití pro další části práce. V této části je také nastíněna metodika práce. V praktické části byla použita metoda situační analýzy, metoda anketního šetření pro mládežnické hráče MFK Karviná, rozhovor s šéftrenérem SCM a SWOT analýza. V poslední části práce je na základě zjištěných informací popsán vlastní návrh koncepce rozvoje mládeže fotbalového klubu MFK Karviná. Navrhnutá koncepce rozvoje může být přínosem a inspirací pro vedení fotbalového klubu MFK Karviná, kterému budou výsledky diplomové práce prezentovány.

¹ Topend Sports (2008). *World's Most Popular Sports by Fans*. Získáno 26. 02. 2019, z: <https://www.topendsports.com/world/lists/popular-sport/fans.htm>

2 SYNTÉZA POZNATKŮ

Cílem této části diplomové práce je seznámení s klíčovými teoretickými poznatky, které se budou v práci vyskytovat a bezprostředně souvisí s tématem práce.

2.1 Charakteristika fotbalu

„Zelená je prý barva naděje. Naděje na vítězství, a tou každá hra začíná, naděje na zážitky, které v ní očekáváme. Zelený je i trávník, přitahující už víc než jedno století mužskou polovinu lidstva, neboť s ním je spojena hra, kterou si snad každý alespoň jednou v životě zahrál. Není vůbec důležité, zda je ten trávník překrásně zbarvený, měkký a hebký, jako třeba na stadiónu v londýnském Wembley, nebo zda se změní v hrbolaté drniště, či zda na malém plácku přizpůsobeném pro hru je jen pár stébel trávy, pouze stopa po trávníku. Trávník je symbolem fotbalu, symbolem hry stamiliónu kluků i dospělých mužů, kteří se při pohledu na zelený pažit vracejí do klukovských let“ (Procházka, 1987, p. 14).

Fotbal lze definovat mnoha způsoby. Existuje nespočet odborných publikací, které se zabývají fotbalem jako takovým. Většina publikací však uvádí jiné definice. V následujícím textu budou uvedeny některé z nich. Dále budou také uvedeny citace, které vystihují současné postavení fotbalu.

Podle Macha (1996) je fotbalová říše ta největší, která existuje. Tato říše spojuje mnoho lidí díky své vášni k tomuto sportu. Jedná se o přenádherný sport, který se hraje kvůli medailím, bodů, gólům a pohárům. Bohužel i tento sport má své stinné stránky a dokáže zabíjet.

Moderní fotbal se stal fenoménem, který se významně zapsal ve sportovním i obchodním světě. Výrazným fenoménem se stal v celosvětovém měřítku (Buzek, 2007).

„Fotbal je sportovní, týmová, branková hra a patří v naší republice k nejoblíbenějším sportovním hrám. „ (Votík, 2005, p. 15).

Fotbal lze považovat jako náboženství. Jedná se o nejrozšířenější sport a z jeho popularity těží i sporty ostatní (Plachý & Procházka, 2014).

Fotbal lze považovat jako brankovou hru, která je hrána kolektivně. Jedná se o soutěživou činnost dvou proti sobě hrajících celků. Každý z nich se snaží vstřelit větší počet branek, než soupeř a zároveň jich co nejméně obdržet. Obsah hry zvané fotbal tvoří herní činnosti jednotlivce, herní kombinace a systém hry týmu (Fajfer, 1990).

Fotbal je fyzicky náročná kolektivní sportovní hra, která je různorodá, velice intenzivní a obsahuje mnoho atributů, které ovlivňují rychlost řešení herních situací, které závisí na trénovanosti hráče (Bedřich, 2006).

Výše zmíněné citace ukazují, že na fotbal lze nahlížet z více stran. Lze ho brát čistě jako sport, ale také jako produkt. Fotbal zasahuje do ekonomiky, politiku, obchodu a dalších významných sfér. Velmi ovlivňují životy lidí, kteří s vášní tento sport sledují. Na fotbal lze také nahlížet jako na reklamu či propagaci. Ke svým produktům ho využívají věhlasné obchodní společnosti. Skrz fotbal bývají propagovány různé hesla či motta, například boj proti drogám či rasismu. Mnoho fotbalových hráčů také přispívá na různé projekty či charity. V poslední době lze také o fotbalu mluvit jako o velkém byznysu. V nejslavnějších ligách či soutěžích na světě kluby i hráči vydělávají velké množství peněz.

První fotbalová pravidla vypracovala v roce 1862 jeho ctihodnost rektor Thiring z uppinghamské univerzity:

1. Branka platí, když míč projde mezi tyčemi branky. Je však zakázáno donést nebo hodit míč do branky rukou.

2. Rukou je možno zachytit míč v poli, ovšem musí být urychleně spuštěn k nohám hráčů.

3. Vpřed nebo vzad může být míč dopravován pouze nohama.

4. Pokud míč letí vzduchem, nesmí jej hráč zachytit nohou.

5. Když míč dopadne za autovou čáru, vrací jej ze stejného místa do hry ten hráč, který se zapříčinil o jeho dopravení za čáru.

6. Pokud míč skončí za brankovou čárou, rozehrává mužstvo, za jehož čáru míč dopadl.

7. U hráče, který má míč, nesmí stát jiný hráč blíže než na šest kroků.

8. Hráč je v postavení mimo hru, pokud je soupeřově bráně blíže, než míč (Žurman, 1972).

První česká kopaná se hrála v Praze v roce 1889 a zásluhou studentů. Mladí studenti se při hraní museli schovávat před profesory, kteří neměli pro tuto hru pochopení. Čím více jim však tuto hru zakazovali, tím více rostla jejich láska k této hře (Mráz & kol., 1976).

2.2 Nejvýznamnější organizace ve fotbale

FIFA

The Fédération Internationale de Football Association (dále jen FIFA) je asociace, registrována v obchodním rejstříku v Curychu. Tato asociace se řídí švýcarskými zákony. Hlavní úkoly této organizace jsou:

- konstantní rozšiřování fotbalu po celém světě, zdůrazňovat jeho vzdělávací, lidské a kulturní hodnoty prostřednictvím programy pro vzdělávání a mládež,

- organizovat své vlastní mezinárodní soutěže,
- vytvářet, kontrolovat a dodržovat pravidla fotbalu,
- provádět kontrolu nad každou fotbalovou asociací ve světě,
- snažit se, aby byl fotbal jako hra dostupný pro všechny, kdo si ho přejí hrát, nezáleží na pohlaví či věku,
- zvyšovat kvalitu a propagovat ženský fotbal na všech jeho úrovních,
- prosazovat etiku, integritu a fair – play s cílem zabránit korupci, dopingu nebo manipulaci se zápasy (FIFA, 2016).

FIFA byla založena roku 1904. Současným prezidentem je Gianni Infantino. Nejvyšším orgánem je kongres FIFA, ve kterém má zástupce každá země, která je členem. V současnosti je 211 členů. Jednotlivé národní federace jsou sdruženy do regionálních konfederací, vždy podle světadílu.

- AFC – Asian Football Confederation (Asie),
- CAF – Confédération Africaine de Football (Afrika),
- CONCACAF – Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football (Severní, Střední Amerika a Karibik),
- CONMEBOL – Confederación Sudamericana de Fútbol (Jižní Amerika),
- OFC – Oceania Football Confederation (Oceánie),
- UEFA – Union of European Football Associations (Evropa) (FIFA, 2016).

UEFA

The Union des Associations Européennes de Football (dále jen UEFA) je zastřešující organizace pro 55 evropských národních asociací. Sídlo UEFA je ve Švýcarsku a podléhá švýcarským zákonům. Úkoly této organizace jsou:

- vypořádat se se všemi otázkami týkající se evropského fotbalu,
- propagovat fotbal v duchu míru, pochopení a fair – play, bez diskriminace,
- kontrolovat a podporovat rozvoj všech typů fotbalu v Evropě,
- organizovat mezinárodní soutěže na evropské úrovni v každém druhu fotbalu,
- propagovat etické standardy fotbalu,
- zajistit, aby sportovní hodnoty měly přednost před komerčními,
- dohlížet na zájmy členů asociace,
- brát v potaz potřeby subjektů v Evropě,

- chovat se jako reprezentativní hlas evropského fotbalu,
- kooperovat s nadřízenou organizací FIFA a udržovat dobré vztahy s ostatními konfederacemi (UEFA, 2018).

FAČR

Fotbalová asociace České republiky (dále FAČR), uvádí jako svůj účel organizování fotbalu. Dále pečuje o rozvoj a propagaci fotbalu v ČR. Zajišťuje také přípravu a účast na mezinárodních soutěžích, které pořádají asociace FIFA či UEFA. Podporuje amatérský fotbal, zejména pak mládež. Podporuje také profesionální fotbal.

Jako základní zásady asociace jsou uvedeny:

- nezávislost na politických, ideologických a náboženských postojích,
- odmítání diskriminace,
- odmítání jakékoliv nenávisti,
- dodržování fair – play (FAČR, 2019).

Mezi hlavní činnosti asociace patří:

- péče o sportovní mládež a talentované jedince,
- zřizuje a pořádá fotbalové soutěže na základech pravidel schválených FIFA,
- organizuje vzdělávání a školení svých členů, zejména pak trenérů a činovníků,
- pořádá mezinárodní utkání a zajišťuje jejich bezpečnost,
- vydává vlastní tištěnou literaturu,
- zajišťuje propagaci fotbal v médiích,
- usiluje o to, aby byl fotbal čestný a nebylo zneužívání zakázaných látek k podpoře výkonnosti,
- kooperuje spolupráci mezi svými členy.

Asociace je členem FIFA i UEFA. Dále je členem ČUS, ČOV. Současným předsedou FAČR je Martin Malík (FAČR, 2019).

2.3 Sport

Význam pojmu sport je obecně znám, neexistuje však žádná všem jasná a schválená definice sportu.

Sport tvoří významnou oblast lidské činnosti, prolíná se různými obory a má poměrně velký ekonomický i politický přínos. Vznikají sporty nové, které tak vytvářejí prostor pro stavbu nových sportovních zařízení. Dochází také k výrobě nových náradí, náčiní, pomůcek či výstroje k provozování daného sportu. Sport se stává součástí volnočasových aktivit lidí ať už aktivních, rekreačních nebo pasivních sportovců. Čím více se lidé dokáží zorganizovat svůj volný čas, tím více času pak najdou pro své záliby a koníčky. Sport je v poslední době výrazně spojován se zdravým životním stylem populace².

Pokud by sport měl být definován, našlo by se několik definic, které by mohly být použity. První z definic řeší sport jako pohybovou hru zábavního charakteru, která je provozovaná na čerstvém vzduchu za účelem podpory zdraví, výchovy a soutěživosti. Sport lze také chápat jako aktivní činnosti lidí, provádění tělesných činností. Mezi tyto činnosti lze zařadit soutěžní události (závody, soutěže). Ke sportu patří také diváci a určité instituce, které organizují a řídí sportovní prostředí (Durdová, 2015). V Evropské chartě sportu (1992) můžeme najít definici sportu, která ho vykresluje jako všechny formy tělesné činnosti, které mohou být organizované nebo neorganizované a jejich cílem je demonstrace nebo zdokonalení tělesné a psychické kondice, rozvoj sociálních vztahů či dosažení sportovních výsledků v soutěžích. Bílá kniha o sportu poskytuje definici ve znění, ve kterém ji zavedla Rada Evropy. Sport jsou podle ní všechny tělesné aktivity, které jsou provozovány nahodile nebo organizovaně, snaží se o vylepšení fyzické a duševní kondice, vytvoření sociálních vztahů a dosažení výsledků na všech úrovních sportovních soutěží.

Sport můžeme dále dělit na vrcholový, výkonnostní a rekreační³.

Vrcholový sport

Vrcholový sport přináší mnoho pozitiv do společnosti. Jedná se především o jeho ekonomický přínos (vliv na HDP). Dále také vytváří pracovní místa a neustále roste počet lidí, kteří pracují v oblasti sportu.

² Podle Durdové (2015), je zdravý životní styl definován jako forma života člověka, která zdůrazňuje zdraví jako nejpodstatnější a nejvýznamnější složku.

³ Podle Durdové (2015) můžeme dále dělit sport na individuální a kolektivní, amatérský a profesionální, kontaktní a bezkontaktní atd.

Vrcholový sport je dále vyznačován snahou o dosažení maximálních výkonů a výsledků ve sportovních soutěžích. Pro vrcholové sportovce se většinou stává sport jejich hlavní profesí. Sportovci často obětují svůj volný čas⁴, pohodlí i zdraví pro dosažení maximálních výkonů. Sport na této úrovni nelze vykonávat bez změn v životním stylu jedince. Sportovec se odlišuje přípravou na výkon profese, dobou vzdělávání, rodinným či partnerským životem, ve kterém je třeba přistupovat ke kompromisům. Obecně tak lze říci, že vrcholový sport jedinci hodně dává, ale i bere. Sportovec je dále obklopen týmem profesionálů, kteří mu pomáhají s rozvojem, ať už fyzickým nebo psychickým. Pomáhají mu řešit problémy a zajišťují různé potřebné záležitosti. V realizačním týmu bývá nejčastěji trenér, manažer, masér, psycholog, odborník na stravování či regeneraci (Durdová, 2015).

Výkonnostní sport

Výkonnostní úroveň sportu hraje velkou roli v socializačním⁵ procesu jedince. Pomáhá vytvářet sociální identitu a usnadňuje jedinci zařadit se do společnosti. Výchova sportovce se odehrává v rodině, ve škole, ve sportovních klubech či oddílech. Z předchozích vět lze odtušit, že výraznou roli hraje v životě sportovce učitel tělesné výchovy či trenér ve sportovním klubu. Právě tito lidé udávají první směr, kterým se kariéra mladého sportovce bude vyvíjet. Velkou roli v začleňování sportovce do společnosti hraje také sportovní kolektiv. Ten pak formuje spolu s ostatními vrstevnickými skupinami osobnost jedince.

Do výkonnostního sportu se v průběhu času zapojuje řada lidí. Ve sportovních soutěžích můžeme najít jak děti a mládež, tak lidi středního věku. Jde o lidi jak nezkušené a mladé, tak také zkušené, dobře fyzicky stavěné. Mnoho vrcholových sportovců, kteří ukončili kariéru ze zdravotních či jiných důvodů přejdou právě do výkonnostního sportu.

Začátky mladého sportovce lze hledat v rodině. Hlavně styl, jakým rodina žije, velmi ovlivňuje, zda dítě bude směřovat spíše ke sportovním aktivitám, nebo například k počítačům, či kreslení. Děti by tak od mala měly být ke sportu vedeny. Nelze však děti do sportu nutit. Sport by měl dítě především bavit. Rodiče si musí uvědomit, že dítě není prostředek ke splnění snů jejich vlastních (Durdová, 2015).

⁴ Podle Durdové (2015) je volný čas část života člověka, ve které existuje větší možnost volby a výběru činnosti, než ve sféře pracovní. Člověk by se měl pomocí volného času rozvíjet jako osobnost.

⁵ Podle Durdové (2011) lze socializaci definovat jako začleňování jedince do společnosti.

Rekreační sport

Rekreační⁶ sport není definován jako sport, ve kterém dochází k podávání maximálních výkonů či sportovních výsledků. Jedná se spíše o sport, který vede k regeneraci či relaxaci organismu, navazování společenských kontaktů, rozvíjení fyzické kondice a duševní rovnováhy. Rekreační sport, jak už bylo zmíněno, lidé nedělají pro dosažení maximálních výkonů, ale motivem bývá spíše snaha o osvojení nové pohybové dovednosti, naučit se novým sportovním dovednostem, zkusit si nový sport, získat nové znalosti a zkušenosti z oblasti sportu. Mezi další motivy patří také snaha změnit svůj životní styl, kompenzovat pracovní zátěž, zábava, rozptýlení a rozvoj mezilidských vztahů.

Rekreační sport bývá nejvíce oblíbený u věkových skupin 18-24 let a nad 60 let. Nejčastěji pak sportují lidé se středoškolským a vysokoškolským vzděláním. Lidé, kteří sportují, jsou pak aktivnější v práci, lépe zvládají stres a objevují se i na vyšších pracovních pozicích. Mezi nejoblíbenější rekreační sporty patří kondiční kulturistika a aerobik (Durdová, 2015).

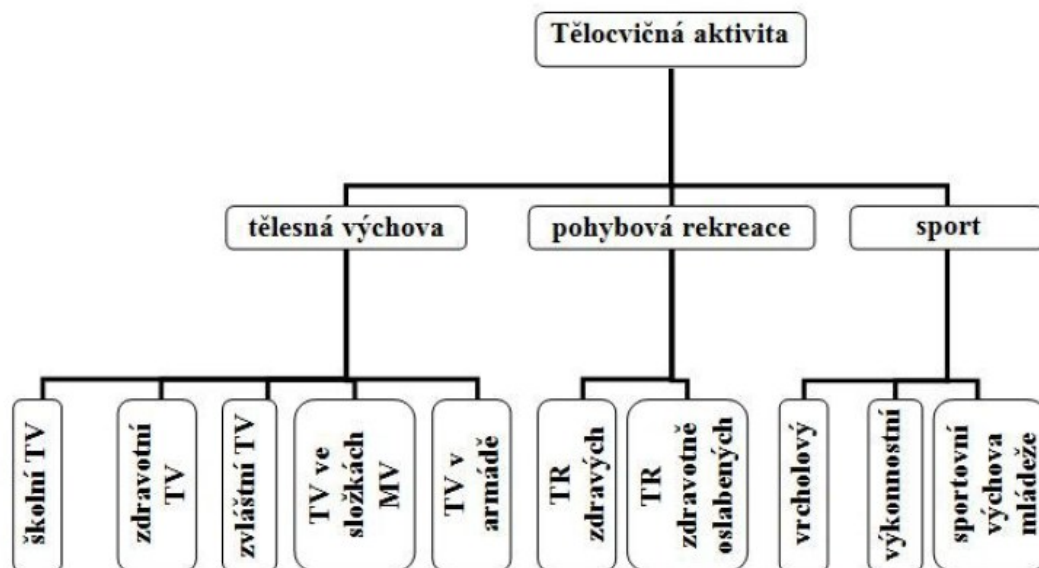
2.4 Tělesná kultura

Tělesná kultura vychází z kinantropologie⁷. Pojem tělesná kultura, je často zaměňován za pojem sport, který je obecně více využívaný. Pojem sport často nahrazuje pojmy tělesná výchova, turistika, rekreace atd. Kultura však není pouze výrazem individuální osobnosti člověka, ale jsou to také postupy či chování, které jsou sdílené (Hobza, Rektořík, & kol., 2006). Podle Hodaně (2000) je tělesná kultura považována za součást kultury a je s ní silně spjata, tak jako s vývojem společnosti.

Tělesná kultura je mimo jiné sociokulturní systém, ve kterém se tvorba hodnot, norem, vztahů a výsledek veškerých činností zajišťuje tělocvičnými prostředky neboli tělesnými cvičeními. Prostřednictvím těchto prostředků dochází k uspokojení biologických i sociálních potřeb člověka a zároveň k fyzickému, sociálnímu i duševnímu rozvoji. Cílem tělesné kultury je začlenění do společnosti a kultivace. Je tedy zcela zřejmé, že hlavním bodem tělesné kultury je člověk (Hodaň, 1997). Na Obrázku 1 lze vidět, že tělesná kultura dále zahrnuje kromě sportu i tělesnou výchovu a pohybovou rekreaci.

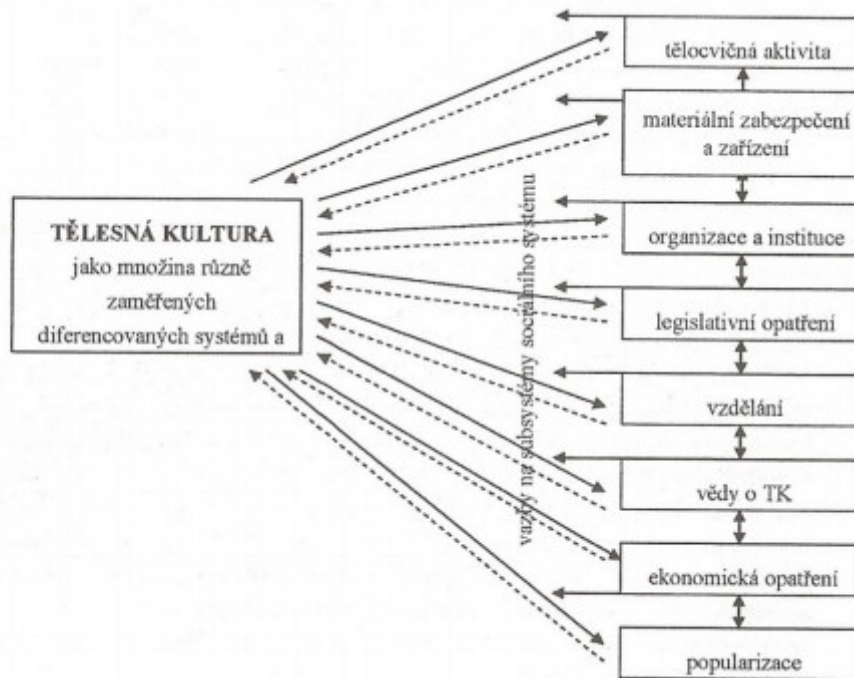
⁶ Podle Durdové (2015) pojem rekreace obsahuje několik významů. Znamená kompenzaci pracovního zatížení jedince pomocí pohybových aktivit nebo pasivity. Jedná se také o navazování nových společenských vazeb.

⁷ Kinantropologie – kin = pohyb, antropos = člověk, logos = věda (Hobza, Rektořík & kol., 2006).



Obrázek 1. Dělení tělocvičné aktivity (Hodaň, 1997)

System tělesné kultury je tvořen množstvím organizací, norem, personálního a materiálního zabezpečení uspořádaných do funkční struktury, ve které jsou realizována a podle druhu pak rozlišována různá tělesná cvičení zaměřená na uspokojování specifických potřeb konkrétního člověka. System tělesné kultury lze považovat za system sociokulturní. Jak lze vidět na Obrázku 2, řídicím subsystémem je tělocvičná aktivita, která, jak je výše uvedeno, se dále dělí na subsystémy tělesné výchovy, pohybové rekreace a sportu. Jejich úroveň je závislá na ostatních subsystémech. Od řídicího subsystému se pak odvíjí nároky na další subsystémy a také celková funkčnost systému tělesné kultury (Hodaň & Hobza, 2010).



Obrázek 2. Systém tělesné kultury (Hodaň & Hobza, 2010)

Tělesná výchova

Tělesná výchova je součástí pedagogického procesu. Je také součástí tělesné kultury, jak už bylo výše zmíněno. Své místo má tělesná výchova ve výchovném systému a vzdělávání. Jedná se o tělocvičnou aktivitu, která je zaměřena na všestranný rozvoj člověka pomocí tělesných cvičení, na tělocvičné vzdělávání a vytváří také dlouhotrvající zájem o sport a tělocvičnou aktivitu jako takovou. Tělesná výchova má za úkol v člověku vybudovat základ pro aktivní životní styl (Durdová, 2015). Jak už bylo uvedeno, tělesná výchova je zaměřena na vlastní pohybové vzdělání. Vytváří pohybový základ, který je nutný pro další rozvoj člověka a umožňuje rychlejší a kvalitnější adaptaci na další jiné pohybové dovednosti, které jsou součástí každodenního pracovního i sociálního života. Velice pozitivní je pak vazba na rozvoj zdraví a fyzické kondice. Tělesná cvičení jsou jediným nástrojem, který rozvíjí právě zdraví i fyzickou kondici. Avšak tato vazba je závislá na počtu hodin tělesné výchovy a počtu žáků, kteří se tělesné výchovy aktivně účastní. Tělesná výchova je prováděna ve školách, které jsou zřízeny státem, krajem či městem (Hodaň & Hobza, 2010).

Ve státním a samosprávném sektoru zajišťují tělesnou výchovu školy všech typů, včetně vojenských aktivit na vysokých školách, které spadají pod ministerstvo vnitra a obrany.

V soukromém sektoru je tělesná výchova zajištěna neziskově orientovanými subjekty (privátní školy či občanská sdružení) (Hobza, Rektořík & kol., 2006).

Pohybová rekreace⁸

Pohybová rekreace kultivuje kreativní síly člověka, má zásadní vliv také na tělesný a sociální rozvoj člověka. Je součástí tělesné kultury a vychází z principů rekreace. Rozvíjí a obnovuje fyzické síly, napomáhá udržení fyzické i duševní kondice a má vliv na všestranný rozvoj člověka. Jde také o způsob využití volného času a také poskytuje osvěžení, regeneraci či zábavu. Pohybová rekreace by měla uspokojovat potřeby těch, kteří ji využívají, prostřednictvím tělesných aktivit (Durdová, 2015).

Podobně jako tělesná výchova se i rekreace považuje za prostředek, kterým dochází ke vzdělávání, rozvoji duševní či fyzické kondice či sociálnímu rozvoji. Avšak vzdělávání je zde chápáno jako optimalizace životního stylu, kvality života či zdraví. Jednoduše se jedná o jakousi rovnováhu v životním stylu, která člověku vyhovuje a ve které se cítí dobře. Rozvoj duševní a fyzické kondice lze chápat, jako rozvoj již naučených dovedností, či udržování dovedností již získaných. V pohybové rekreaci se převážně vychází z pohybového základu, který člověk získal při hodinách tělesné výchovy. V případě vlastního zájmu dochází v pohybové rekreaci i k získání dovedností nových. Pohybová rekreace je většinou provozována s vnitřní motivací a jedná se o smysluplné trávení volného času (Hodaň & Hobza, 2010).

Ve státním a samosprávném sektoru je nabídka pohybové rekreace poskytována především prostřednictvím měst a obcí, příspěvkových organizací obcí a měst, obchodních společností (s.r.o., a.s.), u kterých je většinovým vlastníkem obec, ve které jsou společnosti zřízeny. V soukromém sektoru nabídku pohybové rekreace zajišťují živnosti a obchodní společnosti (s.r.o., a.s.), dále také nestátní neziskové organizace, které zajišťují sport pro všechny (Hobza, Rektořík & kol., 2006).

Sport

Definicí sportu se zabývá kapitola 2.1.

Komunální rekreace a tělesná kultura

Pojem komunální rekreace je chápána jako systémové řešení organizace a řízení aktivit ve volném čase na území obce či kraje (Hobza, Rektořík & kol., 2006). Pojem volnočasové aktivity je zde chápán ve smyslu umožnit seberealizaci člověka v plném rozsahu, tedy v jeho

⁸ Používají se také pojmy tělocvičná rekreace, masový sport nebo sport pro všechny (Hodaň & Hobza, 2010).

kompletním zájmu. Jak už bylo výše v této práci zmíněno, rekreace napomáhá kultivování tvořivých sil člověka, má zásadní vliv na tělesný a sociální rozvoj člověka. Jedná se o rozvíjející se koncept využití volného času, harmonické utváření osobnosti.

Úkolem organizací, institucí či subjektů, které se věnují uspokojování potřeb člověka v jeho volném čase, je nabídnout a poskytnout služby takového rozměru a kvality, aby naplnily všechny oblasti rekreace a to s ohledem na všechny sociální i věkové skupiny obyvatelstva daného města. Pro splnění tohoto úkolu je nutné vytvořit systém, který by tuto podmínku zabezpečoval a zdůraznit, že jen obecní úřady a krajské úřady mají možnost reagovat přímo na potřeby občanů.

Cílem komunální rekreace lze považovat vytvoření podmínek pro nepřetržité a dlouhodobé naplňování zdravého a aktivního životního stylu různých věkových a sociálních skupin obyvatelstva.

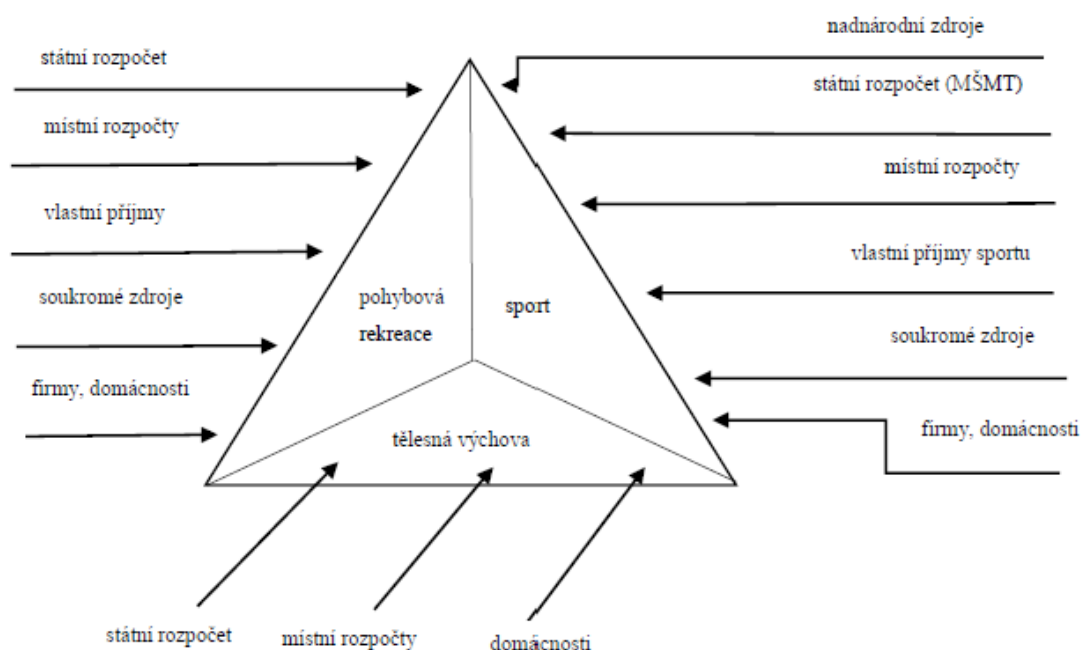
Základní faktory, které vytváří potřebu a ovlivňují realizaci koncepce a systému komunální rekreaci, jsou následující:

- nutnost sjednotit podmínky ČR s požadavky EU v oblastech dané problematiky;
- zkracování pracovní doby – nárůst volného času;
- smysluplná náplň neočekávaně vzniklého volného času;
- nárůst nových pracovních příležitostí;
- využití tělocvičné aktivity, jako prevence v péči o zdraví;
- možnost občanů se podílet na řešení problematiky volnočasových aktivit;
- vytvoření funkčního systému řízení aktivit volného času na ose stát – region – obec (Hobza, Rektořík & kol., 2006).

Aktivní život je záležitost každého jedince. Volnočasové aktivity mají při tvorbě životního stylu člověka velký vliv a je nutné, aby stát, kraje i obce nesly míru zodpovědnosti za vytváření podmínek pro uskutečňování daného životního stylu člověka.

2.5 Financování tělesné kultury

Financování tělesné kultury je zabezpečeno ze dvou zdrojů – soukromých a veřejných. Své opodstatnění mají obě oblasti, jelikož často při financování dochází k prolínání zdrojů z obou oblastí. A protože k prolínání dochází v mnoha případech, často se o tom mluví jako o financování vícezdrojovém. Schéma vícezdrojového financování je znázorněno na Obrázku 3.



Obrázek 3. Schéma vícezdrojového financování tělesné kultury (Hobza, Rektořík & kol., 2006)

Současný systém financování tělesné kultury nevnímá sport jako významné společenské odvětví a proto je nedostatečně financován. Právě nedostatečné financování sportu má vliv i na společnost obecně. Financování lze tak považovat za jeden z největších problémů sportu a tělesné kultury. Menší kluby, které nemají výrazného sponzora, mají problém s financováním svého provozu. Tyto kluby se tak musí zadlužit, nebo ukončit svou činnost (Durdová, 2015).

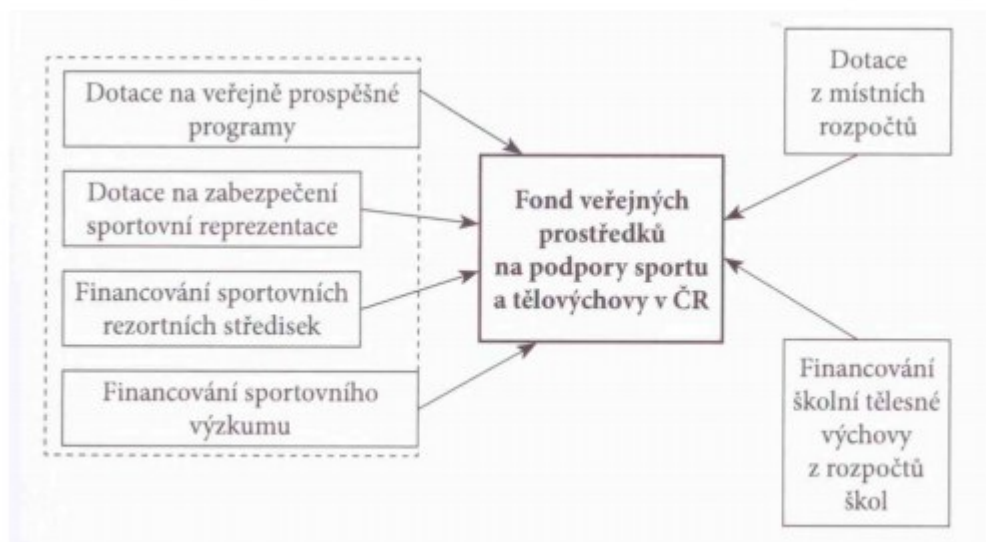
2.5.1 Financování tělesné kultury z veřejných zdrojů

Tělesná kultura produkuje mnoho negativních i pozitivních externalit⁹. U tělesné kultury však úroveň pozitivních externalit převyšuje úroveň negativních externalit. Produkce služeb a produktů tělesné kultury je nedostatečná, proto je podporována finančními prostředky z veřejných zdrojů a státního rozpočtu.

„Financování sportu z veřejných zdrojů skrz územní celky a státní rozpočet zahrnuje tyto hlavní oblasti:

- dotace z programů Evropské Unie,
- dotace ze státního rozpočtu,
- dotace z místních rozpočtů,
- dotace z regionálních rad,
- financování školní tělesné výchovy (Hobza, 2014).

Schéma podpory tělesné kultury z veřejných zdrojů je znázorněno na Obrázku 4.



Obrázek 4. Podpora tělesné kultury z veřejných zdrojů (Hobza & Hodaň, 2010)

⁹ Podle Jurečky (2013) je externalita situace, kdy v ceně daného produktu nejsou zahrnuty všechny náklady či užítky, které vznikají při jeho výrobě či spotřebě.

Průměrná výše finančních prostředků poskytnutých ze státních a veřejných prostředků činila v letech 2007 – 2011 přibližně 16,7 mld. Kč. Mezi roky 2010 a 2011 pokles objem finančních prostředků z veřejných zdrojů o 3.2 mld. Kč (KPMG, 2012).

Financování tělesné kultury ze státního rozpočtu

Státní rozpočet je považován za nejvyšší typ veřejného rozpočtu. Každý rok je schvalován parlamentem a má velký vliv na hospodaření státu v daném roce. Státní rozpočet je skládán na základě zákona o státním rozpočtu.

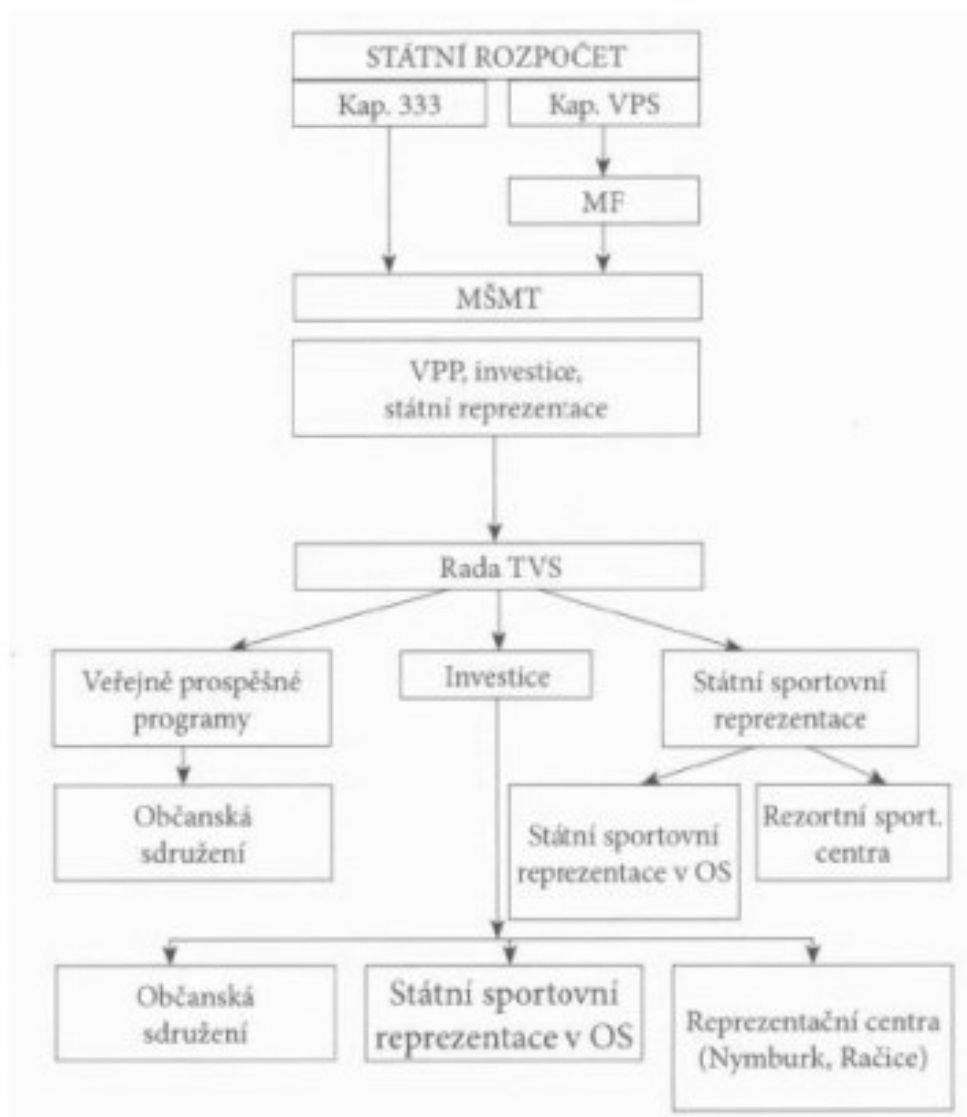
Mezi příjmy státní rozpočtu lze zařadit:

- daně,
- pojistné na sociální zabezpečení,
- cla,
- příjmy z činností organizačních složek státu,
- odvody příspěvkových organizací,
- odvody zbyvajícího zisku České národní banky,
- správní a soudní poplatky,
- splátky návratných finančních výpomocí poskytnutých ze státního rozpočtu,
- příjmy z prodeje a pronájmu majetku ČR
- další příjmy dané zákonem.

Mezi výdaje státního rozpočtu jsou řazeny:

- výdaje na činnost organizačních složek státu,
- příspěvky na provoz a dotace na financování programů a akcí organizací,
- výdaje na dávky důchodového a nemocenského pojištění,
- výdaje na aktivní politiku zaměstnanosti,
- dotace občanských sdružením. (Durdová, 2015, p. 45).

Finance, které plynou ze státního rozpočtu a jsou určeny na podporu tělesné kultury, jsou rozděleny na veřejně prospěšné programy, investice a podporu státní reprezentace. Na Obrázku 5 lze vidět schéma rozdělování státních prostředků na podporu sportu a tělovýchovy.



Obrázek 5. Schéma rozdělování státních zdrojů na podporu sportu a tělovýchovy (Hobza & Hodaň 2010)

Státní prostředky jsou rozdělovány na základě posouzení ze strany Rady pro tělovýchovu a sport, která pak svůj názor předkládá ministru školství, mládeže a tělovýchovy, který provede konečné rozhodnutí.

Státní rozpočet přispívá přibližně jednou třetinou celkových zdrojů, zbývající dvě třetiny jsou tvořeny prostředky z rozpočtů obecních a krajských. Finanční prostředky jsou poskytovány pomocí dotací. Podle Durdové (2015), jsou dotace prostředky ze státního rozpočtu, nebo národního fondu, které jsou poskytovány na stanovený účel, a to fyzickým nebo právnickým osobám. Dotace se dále dělí na investiční a neinvestiční.

Podle ustanovení § 6b zákona č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, MŠMT poskytuje podporu sportu ze státního rozpočtu ve formě dotace v programech, které jsou vyhlašovány vždy na jeden kalendářní rok a jsou zaměřeny především na rozvoj sportu mládeže, sportu pro všechny, sportu handicapovaných a rozvoj sportovních talentů. Dotaci lze poskytnout pouze organizacím, které jsou zaměřeny na sport a jsou zapsány v rejstříku. Dotace jsou poskytnuty na koupi či technické zhodnocení dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku. Podpora dotačním programem nemůže být poskytnuta osobě, která porušila dopingová pravidla, závažným způsobem ovlivňovala výsledky ve sportovních soutěžích, byla odsouzena za trestný čin v oblasti sportu, nebo za trestný čin dotačního podvodu.

Silná korelace a přímá úměra existuje mezi počtem obyvatel, kteří aktivně sportují, a mezi výši podílu sportovního prostředí na HDP. Stát by měl tedy sport výrazně podporovat, jelikož platí tvrzení, že čím více stát podporuje sport, tím více lidí sportuje a sport vykazuje větší podíl na tvorbě HDP. Výdaje do sportu tedy musí být považovány jako investice do ekonomického růstu. Výdaje na sportování lidí pak zajišťují peníze do veřejných rozpočtů. Odhaduje se, že 1 Kč vydaná ze státního rozpočtu na sport, přinese do veřejných rozpočtů 3,55 Kč (KPMG, 2012).

Financování tělesné kultury z rozpočtů krajů

Poskytování dotací v oblasti mládeže, tělovýchovy a sportu na úrovni krajů je v kompetenci výboru pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost. Pokud sportovní klub zažádá o dotaci, rada kraje může rozhodnout o udělení dotace na jeden kalendářní rok. Podle ustanovení § 1 odst. 4 zákona č. 129/2000 Sb., o krajích, musí kraj pečovat o všestranný rozvoj svého území a o potřeby obyvatel na tomto území. Sport lze zařadit do všestranného rozvoje, tudíž by kraj měl zajišťovat širokou nabídku sportovních aktivit pro občany a tvořit tak podmínky pro provozování pohybových aktivit (Durdová, 2015).

Podle ustanovení § 5 zákona č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, kraj vytváří ve své samostatné působnosti podmínky pro sport, zejména:

- zabezpečují rozvoj sportovních talentů, sportu pro všechny a sportu pro zdravotně postižené,
- zajišťuje opravu, stavbu, udržování a provozování svých sportovních zařízení,
- finančně podporuje subjekty ze svého rozpočtu,
- vytváří a realizuje plán rozvoje sportu.

Kraje se na celkovém financování sportu podílí přibližně 1,5 %¹⁰, na financování z veřejných zdrojů se pak podílí přibližně 15%. Na podporu sportovních klubů a podobných organizací jde zhruba 30% z celkových výdajů krajů na sport. Kraje mají obecně zpracovaný plán rozvoje a podpory sportu, ale zřídka se daří naplňovat z důvodu nedostatku financí, či absence konkrétních opatření (KPMG, 2012).

Financování tělesné kultury z rozpočtů měst a obcí

Rozpočet měst a obcí je nejbližším a nejdostupnějším finančním zdrojem pro sportovní kluby a organizace. Tyto rozpočty se řídí vyhláškou schválenou zastupitelstvem příslušné obce či města. Je však třeba brát na vědomí, že žádný zákon či předpis neukládá městu či obci povinnosti finančně podporovat tělovýchovu a sport v daném městě. Při rozdělování finančních prostředků tak často záleží na vztahu zastupitelů ke sportu a na manažerských dovednostech sportovních manažerů klubů a organizací, kteří musí zastupitele nebo obecní orgány přesvědčit, že finanční prostředky vynaložené na sport a tělovýchovu jsou investicí do budoucna, zvláště pokud se jedná o sport mládeže.

Podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, má obec povinnost pečovat o všestranný rozvoj území a potřeby svých občanů. Platí tak totéž co u samosprávy krajů, že sport lze zařadit do všestranného rozvoje. Obec tak má povinnost zajistit dostatečné sportovní vyžití na svém území pro své občany (Durdová, 2015).

Podle ustanovení § 6 zákona č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, mají obce povinnost vytvářet podmínky pro sport, zejména:

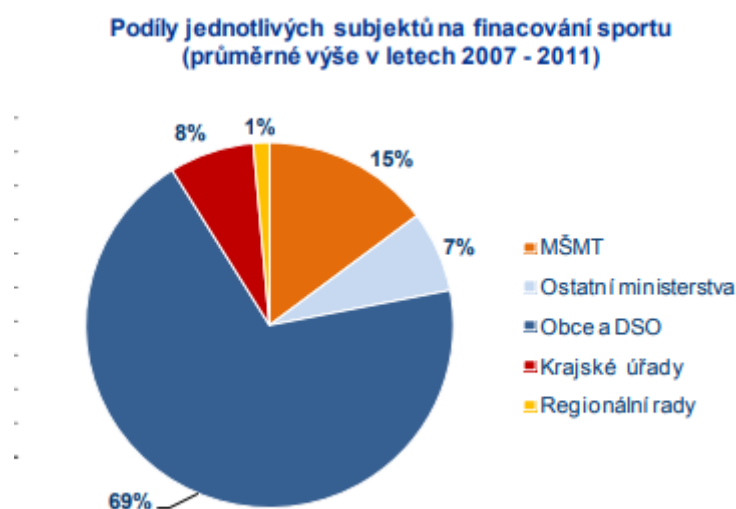
- zajistit rozvoj sportu pro mládež,
- zajistit rozvoj sportu pro handicapované,
- zajistit přípravu sportovních talentů,
- zabezpečují výstavbu, opravy, údržbu, provoz a poskytování svých sportovních zařízení pro potřeby občanů obce,
- zabezpečuje, že dané sportovní zařízení bude účelně využíváno,
- finančně podporují sport ze svého rozpočtu.

Zákon také udává povinnost vytvářet strategický plán rozvoje, který obec realizuje a průběžně kontroluje jeho správné naplňování. Plán by také měl být pravidelně aktualizován

¹⁰ Průměr EU je 5%.

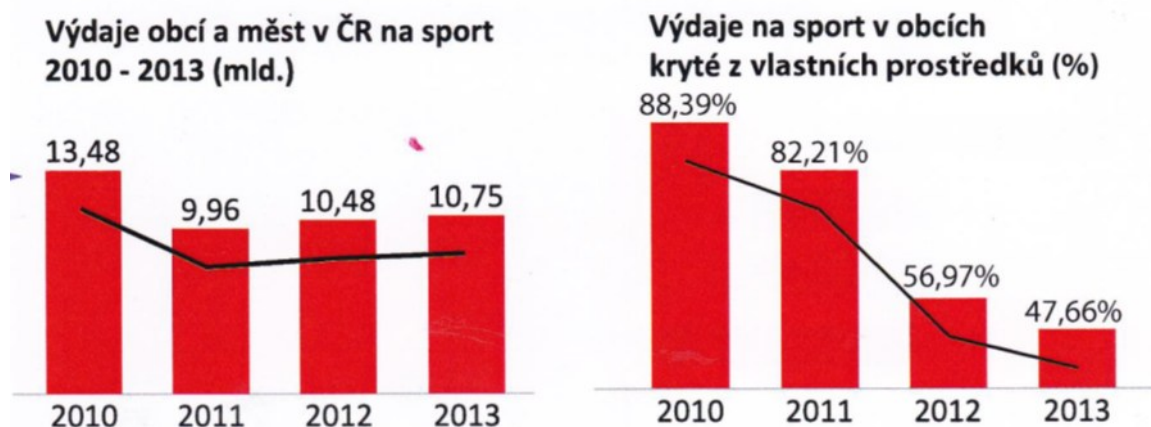
podle aktuální situace, měl by také obsahovat základní potřeby obce v oblasti sportu, seznam sportovišť a požadavků na jejich údržbu.

Obce se na celkové finanční podpoře sportu podílely (2007 – 2011) přibližně 14%¹¹, avšak jak uvádí Obrázek 6, pokud jsou zahrnuty pouze státní a veřejné zdroje, prostředky obcí tvoří 70% celkových prostředků. Na Obrázku 7 lze spatřit, že mezi lety 2010 – 2013 poklesly výdaje obcí a měst v ČR na sport. Výrazně také poklesly výdaje na sport, které byly kryty vlastními prostředky obce (KPMG, 2012).



Obrázek 6. Podíl jednotlivých subjektů na financování sportu v období 2007 – 2011 (KPMG 2012)

¹¹ Průměr EU činí 20%.

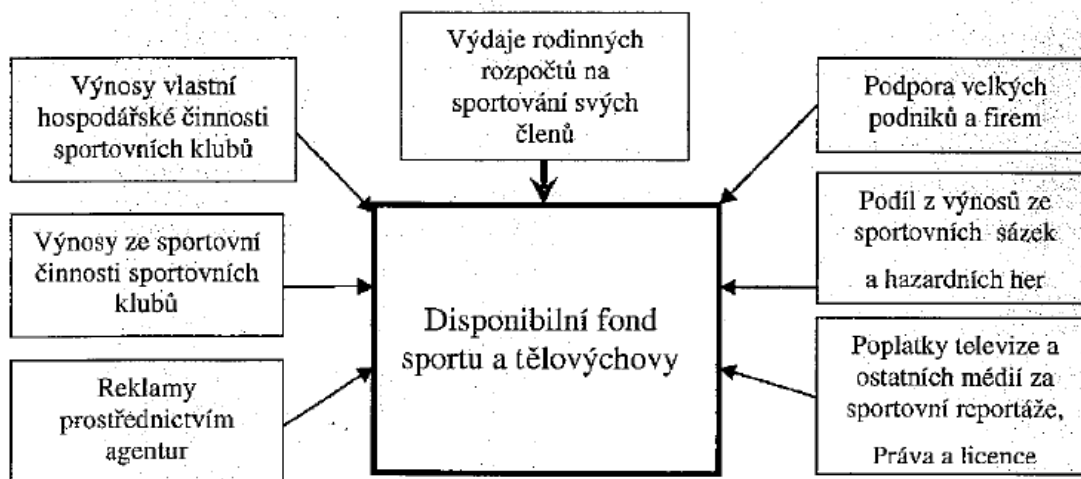


Obrázek 7. Výdaje obcí a měst na podporu sportu mezi lety 2010 – 2013.

<http://www.msmt.cz/sport-1/plan-podpory-rozvoje-sportu-v-letech-2015-2017>

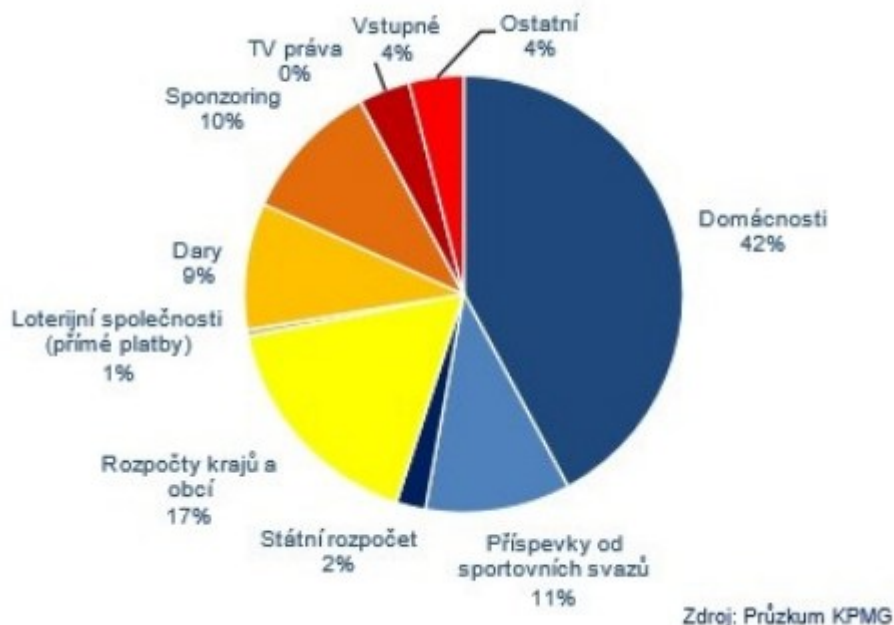
2.5.2 Financování tělesné kultury ze soukromých zdrojů

„Soukromé zdroje jsou nevýznamnějším zdrojem financování sportu. Bez nich nelze v mnohých případech zabezpečit plnou funkčnost velké většiny sportovních subjektů a jejich trvalé přežití“ (Hobza, 2014, p. 87). Soukromé zdroje jsou velice rozmanité, což je doloženo Obrázkem 8.



Obrázek 8. Disponibilní fond sportu (Hobza, 2014)

Obecně vládne tvrzení, že domácnosti poskytují nejvíce finančních prostředků a jsou výrazně největším zdrojem sportovních klubů a organizací. Jedná se například o členské příspěvky. Obrázek 9 je toho důkazem, kdy v roce 2011 tvořily finanční příspěvky z rodinných rozpočtů 42% finančních zdrojů sportovních klubů. Dalším soukromým zdrojem v pořadí za domácnostmi je sponzoring, který se podílí na struktuře finančních zdrojů sportovních klubů 10%.



Obrázek 9. Vícezdrojové financování – sktruktura finančních zdrojů sportovních organizací (Hobza, 2014)

Na základě složitého získávání informací, které charakterizují financování tělesné kultury ze soukromých zdrojů, bývá v odborné literatuře nejčastěji využita tabulka z roku 1990. Z údajů v tabulce lze odvodit již výše zmíněnou informaci, že výdaje domácností tvořily až 60% všech příjmů sportovních klubů. (Hodaň & Hobza 2010).

Podle Hobzy, Rektořika a kol. (2006) lze v posledních letech pozorovat následující vývoj:

- snižování výdajů ze státního rozpočtu,
- zvyšování výdajů z krajů a obcí,
- výdaje z rodinného rozpočtu se zvýšily,
- výnosy z reklamy razantně narostly,
- podpora podnikatelů a institucí se zvýšila.

K dalším výrazným příjmům sportovních klubů a organizací patřily ještě donedávna příjmy z loterijních činností provozovaných státem nebo majících státní licenci. Loterijní zákon však byl k 1.1 2017 zrušen.

Sportovní organizace či kluby jsou většinou neziskové¹². Existují však i ziskové organizace. Tyto podniky podnikají, zakládají podniky za účelem zisku. Vytváří si měřitelné

¹² Podle Rektořika, Pirožka, Nové a kol. (2015) se mezi znaky neziskových organizací řadí nutnost existence právnické osoby, snaha uspokojit potřeby občanů. Dále by neměly být založeny za účelem zisku.

cíle. Kvůli podnikatelské činnosti se tak stále více občanských sdružení přetransformuje na obchodní společnosti.

Podle Durdové (2015) patří k nejčastějším typům podnikání sportovních organizací:

- nabídka reklamy – propagace produktů a komerce,
- pronájmy, nájmy vlastních sportovních zařízení,
- prodej nemovitostí,
- pořádání zábavných akcí (tomboly, plesy),
- poskytování hostinských služeb,
- prodej sportovních potřeb,
- nabídka služeb (relaxace, regenerace),
- nabídka vzdělávání, doškolování, školení.

Podle Durdové (2015) existují i další možnosti, jak získat finanční zdroje k zajištění chodu klubu. Patří mezi ně například příjmy ze vstupného, tržby z prodeje propagačních materiálů. U některých sportů bývají dodatečné příjmy ve formě odstupných či výchovných. Odstupné je definováno jako odstoupení jednoho klubu od smlouvy vzhledem ke klubu druhému, první klub za odstoupení obdrží finanční odměnu. Výchovné je příjem, který je vyplácen na základě tabulkových hodnot, které jsou stanovené asociací daného sportu. Jedná se o finanční náhradu za vychování sportovce.

Mezi poslední formy získávání finančních prostředků do sportovní organizace patří zdroje z fondů Evropské unie. O tyto prostředky je třeba se ucházet vytvářením kvalitních projektů v oblastech, které jsou EU podporovány. Tyto oblasti jsou momentálně vyhlášeny na období 2013 – 2020.

2.6 Management, sportovní management

Management je anglický pojem a ve světové literatuře lze nalézt stovky definic a vysvětlení tohoto pojmu. Výklad pojmu management je poměrně těžký. Označuje funkci, ale i lidi, kteří tuto funkci vykonávají. Pojem management může označovat také vědní obor. V české literatuře se lze setkat s pojmem řízení. V následujícím textu budou zmíněny nejrozšířenější definice managementu.

Jedná se o jednu z nejrozšířenějších lidských činností. Jelikož lidé začali vytvářet skupiny pro řešení různých problémů či cílů, na které nemohli dosáhnout jako jednotlivci, bylo nezbytné řídit tyto skupiny. Řízení je umění, avšak manažeři mohou pracovat, lépe, pokud mají znalosti z managementu a umí je využívat. Funkce manažera jsou klasifikovány na plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. „Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“ (Koontz & Weihrich, 1993, p. 16).

Definice managementu lze podle Čáslavové (2009) rozdělit do tří skupin:

- preferující úlohu lidí,
- zdůrazňující specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky,
- kladoucí důraz na předmět studia a jeho účel.

V jednotlivých definicích lze najít společné znaky:

- management je obecná disciplína se širokým aplikačním záběrem,
- management lze uplatnit na různých organizačních úrovních a na obsahově různé činnosti,
- management neboli řízení vykonávají lidé,
- v managementu jde především o úspěšnost.

Pokud výše zmíněné definice, činnosti a pojmy zahrneme do světa sportu, mluvíme o sportovním managementu. Ten lze chápat jako řízení sportovních svazů, spolků, klubů či tělovýchovných jednot, které kladou důraz na podnikatelské chování (Čáslavová, 2009). Sport zaměstnává mnoho lidí po celém světě. Mnoho lidí ho také aktivně hraje, či sleduje. Z amatérské zábavy se tak stal významný průmysl. Sportovní manažeři tak musí vynikat v plánování, řízení různého počtu lidí, ve vyjednávání smluv, které mají hodnotu několika miliónů dolarů a v mnoha dalších oblastech (Hoye, 2015). Nová et al. (2016) uvádí, že ve sportovním managementu se jedná v první řadě o aplikaci manažerských principů, metod, technik a postupů ve sportovním prostředí. Především v zahraniční literatuře bývají četné

definice sportovního managementu. Podle Robinsona (2010) může být sportovní management definován jako schopnost ovlivnit lidi takovým způsobem, aby pomohli dosáhnout stanoveného cíle organizace. Jak uvádí Gentile (2010), pojem sportovní management zahrnuje „všechny lidi, aktivity, obchodní transakce a organizace, kteří jsou zahrnuti do produkce, propagace nebo organizování určité akce nebo předmětu, který je spojen se sportem či rekreací“ (p. 3).

2.7 Marketing, sportovní marketing

Obecný marketing je většinou ve slovnících managementu a marketingu definován jako aktivity, které jsou spojeny s poptávkou po zboží nebo službách a nabízející nástroje a kanály pro jejich efektivní prodej a distribuci (Lamming & Bessant, 1995). V zahraniční literatuře se objevuje mnoho definic, které pojednávají o marketingu. Nelze si nevšimnout, že každá definice je jiná a popisuje marketing z jiného pohledu. Například podle Kotlera (2013) se marketing zabývá identifikací a uspokojováním lidských potřeb. Podle jeho slov je nejméně vyobrazen smysl marketingu v definici – marketing je uspokojování potřeb ziskově.

Marketing je také řídicí proces, kterým osoby či skupiny osob získávají to, co potřebují nebo požadují, prostřednictvím tvorby nabídky a směny výrobků s ostatními (Kotler, 1998). Jedná se také o proces tvorby a implementace cen výrobků či služeb, propagace a distribuce nápadů a produktů¹³ pro tvorbu směn, které uspokojují lidi i organizace (Kotler, 2001). Právě Kotler je často považován za nejznámější autoritu v oblasti marketingu. Není tak divu, že od tohoto autora lze dohledat více definic na téma marketingu.

Pokud zavítáme do české literatury, lze dohledat také množství různorodých definic marketingu. V dalším textu budou uvedeny některé z nich. Jakubíková (2008) chápe marketing jako integrovaný komplex aktivit, mezi které patří průzkum a analýza trhu, prostředí, potřeb a přání zákazníků. Mezi důležité aktivity patří také analýza rozhodovacího procesu spotřebitele, plánování, tvorba produktu, vyhledávání distribučních cest a další činnosti, které souvisí i s marketingovým managementem. Podle Durdové (2015) je konečným výsledkem úspěšného marketingu fungující trh, na kterém je zákazník lépe uspokojen a firma vykazuje větší zisky. Podle výše zmíněné autorky pak mezi základní cíle marketingu patří maximalizace spotřeby, výběru, spotřebitelského uspokojení a kvality života.

Pokud se budeme pohybovat na trhu se sportovním zbožím, jedná se v této souvislosti o sportovní marketing. Jeho význam v oblasti sportu rapidně roste a stále výrazněji zasahuje do

¹³ Horáková (1992) vymezuje obecný produkt jako hmotný či nehmotný statek, který je předmětem zájmu určité osoby, skupiny osob nebo organizací. Produkt je myšlenka, výrobek, služba nebo program.

sportovního prostředí. Sportovní marketing využívají především organizace vyrábějící sportovní zboží, nebo marketingové agentury, které propagují významné sportovní osobnosti. Obchodní společnosti a organizace si tak začínají uvědomovat, že zákazníci mohou výrazně přispět k rozvoji jejich sportovní organizace (Čáslavová, 2009). Sportovní marketing je však ovlivněn tržní situací, za které je sportovní produkt nabízen a také vlastnostmi sportovního produktu¹⁴, které jsou jedinečné. Především jde o jeho nehmotnost a subjektivnost. Zákazníci tak mohou jeden sportovní produkt recenzovat velice různorodě.

Teorie sportovního marketingu je poměrně široká. Zahraniční literatura nabízí několik pojetí sportovního marketingu. Smith (2008) popisuje sportovní marketing jako aplikaci konceptů obecného marketingu na sportovní produkty či služby a také jako propagaci nespportovních produktů a služeb ve spojení se sportem. V podstatě však naplňuje potřeby a přání zákazníků tak, jako obecný marketing.

Další z definic sportovní marketingu pochází od autorů Mullina, Smitha a Hardyho (2014), kteří chápou tento pojem jako veškeré aktivity, které jsou prováděny za cílem uspokojit potřeby a přání zákazníka prostřednictvím směny. Podle nich pak sportovní marketing obsahuje dvě důležité části. První je směřování marketingu sportovních služeb a produktů přímo zákazníkům, kteří mají zájem o sport. Druhá část obsahuje marketing ostatních průmyslových či spotřebitelských produktů či služeb. Tyto produkty či služby jsou pak různě spojovány se sportem či vlastnostmi, které mají sportovní produkty.

Poslední uvedená zmínka o sportovním marketingu ze zahraniční literatury pochází od autorů Schwarze a Huntera (2018), kteří chápou sportovní marketing jako významnou část sportovního obchodního managementu. Podle nich je sportovní marketing velice komplexní pojem a je velmi složité ho stručně definovat. Většina lidí ho chápe jako reklamu, podporu prodeje, sponzorství a publicitu. Avšak tyto pojmy neúplně vykreslují, co ve skutečnosti marketing obnáší. Podle nich je sportovní marketing velice složitá součást byznysu ve sportu a trvá dlouho nastudovat jeho správné použití.

V české literatuře se jako první o sportovním marketingu zmiňuje ve své publikaci Eva Čáslavová. Ta se zamýšlí nad pozitivy, které přináší marketingu do sportu. Patří mezi ně promyšlená propagace sportu, získávání doplňkových finančních zdrojů, ujasňuje, komu je určena nabídka sportovních produktů (Čáslavová, 2009).

¹⁴ Durdová (2015) vysvětluje sportovní produkt jako výrobky a služby, které dodává na trh tělesná výchova a sport. Mohou být nemateriální i materiální.

Marketingoví pracovníci ve sportu musí počítat při vytváření marketingové strategie se všemi speciálními vlastnostmi sportovních produktů a jejich orientování na zákazníky sportovních organizací, spolků či klubů.

Durdová (2015) se zamýšlí nad důležitostí využití marketingového mixu¹⁵ ve sportu. Účinný a efektivní marketingový mix kombinuje všechny marketingové nástroje takovým způsobem, aby zákazník dostal maximální možnou hodnotu a zároveň byly splněny marketingové cíle klubu či organizace. Úspěšnost marketingového mixu závisí na jeho správném používání. Marketingový pracovník by měl na marketingový mix nahlížet z pohledu kupujícího.

Čáslavová (2009) uvádí v souvislosti marketingového mixu teorii 4P. Jedná se o nástroje marketingu – produkt, cena, místo a propagace.

Produkt je základem mixu. Sportovní produkt je nehomogenní. Jedná se o sportovní zboží, služby, místa, osoby či myšlenky. Marketingové strategie se vždy liší v závislosti na sportovním produktu.

Cena výrazně ovlivňuje chování zákazníka při nákupu sportovního produktu. Cena je u sportovních produktů tvořena různě. Například u sportovních služeb se zohledňují ekonomické kalkulace, naproti tomu při prodeji hráče z klubu do klubu se často zohledňuje subjektivní pohled zainteresovaných osob v transferu.

Distribuce objasňuje cestu, jakou je doručen produkt k zákazníkovi. Povaha distribučních cest záleží na druhu sportovního produktu, typu klubu či organizace, na zákazníkovi a dalších faktorech. Distribuce se také liší v závislosti na tom, zda je produkt hmotný nebo nehmotný. Nehmotný produkt, většinou službu, si nemůže zákazník ohmatat, osahat.

Propagací se myslí komunikace za účelem prodeje daného produktu. Propagace se skládá ze čtyř činností: reklama, publicita, podpora prodeje a osobní prodej. Často tyto činnosti bývají nazývány jako propagační mix.

2.8 Sportovní profil regionu - Karviná

Městský fotbalový klub Karviná je situován ve městě Karviná, které se nachází v severovýchodní části Moravskoslezského kraje. Z historického hlediska se město nachází na

¹⁵ Podle Kotlera (2007) je marketingový mix soubor taktických marketingových nástrojů, které organizace využívá k tvorbě nabídky podle cílových trhů. Možné způsoby se dělí do skupin, známých jako 4P. Product, placement, promotion, price.

území Těšínského Slezska. Městem protéká řeka Olše. Karviná má cca. 53 000 obyvatel, rozloha města je 57,49 km² a město leží v nadmořské výšce 221 m n. m.

Podle dělení České turistické centrály se město Karviná nachází v regionu č. 14 – Severní Morava a Slezsko, dokládá to Obrázek 10. (CzechTourism, 2019).



Obrázek 10. Přehled turistických regionů ČR. CzechTourism

Sportovní příležitosti ve městě Karviná

Město Karviná disponuje poměrně širokou a pestrou nabídkou sportů a sportovních klubů. Na území města se nachází poměrně dost sportovních klubů a zařízení.

Jako první je třeba zmínit společnost STaRS Karviná, s.r.o., která má za úkol nabídnout veřejnosti služby v oblasti rekreace a sportu. Dále má společnost za úkol poskytovat co nejlepší podmínky obyvatelům města i regionu, různých věkových skupin a nabízet jim co nejširší nabídku sportů. Společnost má ve správě několik sportovních zařízení po celém městě. Podle statistik České unie sportu (2019), je na území města Karviné registrováno 68 tělovýchovných jednot či sportovních klubů. Aktivních je aktuálně 45 subjektů. Níže na Obrázku 11 jsou uvedeny všechny aktivní sportovní subjekty na území města Karviné.

Název klubu	
	Městský fotbalový klub Karviná, z.s.
1.FBC Karviná, z.s.	MiKaDo Karviná, z.s.
ASOCIACE víceúčelových ZO technických sportů a činností	Modelářský klub Karviná p.s.
AUTO KLUB STONAVA v AČR	Modelářský klub Máj Karviná p.s.
AVZO Kynologický klub Kovona Karviná, p. s.	Moravskoslezský klub Karviná z.s.
AVZO TŠČ ČR 2. ZO Karviná	PRO Handball 2011 z.s.
Baby club Česílko, z.s.	SH ČMS - Okresní sdružení hasičů Karviná
Beach Volleyball Karviná, z.s.	SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Karviná-Hranice
Curling Club Karviná, z.s.	SK SARTORIS Karviná, z.s.
ČSS, z.s. - sportovně střelecký klub Kovona Karviná	Ski klub Karviná, o.s. v likvidaci
DINOKLUB	Sportovní klub HDP GYM, o. s.
Futsal Karviná z.s.	SPORTOVNÍ KLUB KARVINÁ z.s.
Golf Club Lipiny, spolek	Sportovní krasobruslařský klub Karviná, z. s.
HbK Karviná spolek	Šachový klub Karviná z.s.
HCB Karviná, z.s.	Škola Taekwon-Do ITF Karviná
Horolezecký oddíl Beskyd Karviná,z.s.	Školní sportovní klub AŠSK při ZŠ a MŠ Mendelova Karviná, pobočný spolek
Jezdecký klub OLZA	Tělocvičná jednota Sokol Karviná
Jezdecký klub S - Team z.s.	TJ Baník Karviná, z.s.
JK RIMEX, z.s.	TJ JákI Karviná, z.s.
Kabal team Karviná z.s.	TJ KOVONA Karviná, z.s.
Klub stolního tenisu a plavání Karviná, z.s.	VK Karviná, z. s.
Kosatky Karviná-oddíl plavání, z.s.	Voltíž Duha z.s.
Krajské středisko volného času JUVENTUS, Karviná, příspěvková organizace	Vysokoškolský sportovní klub OPF Karviná, z.s.

Obrázek 11. Sportovní organizace na území Karviné. Česká unie sportu.

Koncepce rozvoje sportu a kultury

Město Karviná aktuálně nemá zpracovanou koncepci rozvoje sportu. Město je pouze součástí plánu rozvoje sportu MS kraje, který byl nově sestaven na období 2019 – 2025. Mezi hlavní podporované oblasti patří:

- podpora pravidelné činnosti jednot a sportovních klubů v MS kraji,
- podpora vrcholového sportu v MS kraji,
- podpora významných sportovních akcí republikové a mezinárodní úrovně, které se konají na území MS kraje,
- podpora sportovní reprezentace kraje na mezinárodní úrovni,
- podpora sportu pro všechny a sportu handicapovaných,
- podpora talentů a sportu na školách,
- podpora rozvoje sportovní infrastruktury,
- podpora a oceňování úspěšných sportovců MS kraje (Plán rozvoje sportu MS Kraje 2019 – 2025).

2.9 Koncepce rozvoje klubu

Plánování je důležitým procesem v rozvoji klubu. Důležitým dokumentem, který patří do řízení rozvoje klubu, je program rozvoje klubu. Právě na základě poznání aktuální situace

v klubu, analyzování spokojenosti, názorů a potřeb členů klubu a dalších subjektů spojených s klubem, se formulují představy o budoucnosti klubu.

Program rozvoje klubu:

- řeší a analyzuje problémy a předpoklady klubu a nabízí možná řešení,
- je k dispozici jako podklad při rozhodování o budoucnosti klubu,
- slouží jako prevence budoucích sporů a zajišťuje kontinuitu rozvoje,
- zvyšuje šanci na získání finančních prostředků z vnějších zdrojů,
- jedná se o marketingový nástroj, který slouží k propagaci cílů klubu (OBCEPRO, 2017).

U plánování programu je třeba brát na vědomí, že cílem není pouze vytvořit program rozvoje klubu, ale především dosažení daných úkolů. Plánování pomáhá dosahovat stanovených cílů, a lépe využívat personální, lidské a další zdroje. Podle Čáslavové (2007) je strategické plánování rozděleno do několika fází. První fáze, která je fáze přípravy, čerpá z analýzy aktuálního stavu, což je důležité pro tvorbu cílů. Celý proces je pak veden tak, aby bylo dosaženo cílů a byl zajištěn efektivní rozvoj. K cílům pak organizaci dovedou strategické postupy, které je potřeba si stanovit. Cíle by měly vycházet jak z vnitřního, tak vnějšího prostředí organizace. Cíle také musí zohledňovat dostupné finanční zdroje. Dalším krokem je analýza budoucího prostředí a stanovení silných a slabých stránek, rizik a příležitostí.

Program rozvoje klubu se člení takto:

- analytická část – zahrnuje charakteristiku klubu a východiska pro návrhovou část,
- návrhová část – zahrnuje vize rozvoje a cíle, opatření a aktivity a podporu realizace programu.

Program rozvoje klubu se může u jednotlivých klubů lišit, avšak vždy by měla být dodržena základní struktura.

Tvorba tohoto programu má své zákonitosti. Nejdříve je potřeba se důkladně seznámit s tím, co vlastně takový program zahrnuje a jaké jsou jeho části. Také je třeba si ujasnit, jaké výstupy z tohoto programu požadujeme. Jako poslední je důležité, aby byl určen časový horizont, pro který bude program navržen. Samotná tvorba programu je časově náročná a klub si může vybrat z několika možností jeho tvorby:

- vlastními silami,
- zpracovatelskou firmou,
- kombinací obou možností.

Vytvoření programu rozvoje obce je důležitým krokem k rozvoji klubu či organizace, avšak nesmí to být krok poslední. Zásadní je další postup, jakým způsobem se bude dařit plnit tento program. Tento dokument by měl být pravidelně aktualizován a doplňován. Také by měl být průběžně vyhodnocován (OBCEPRO, 2017).

3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout koncepci rozvoje fotbalového klubu MFK Karviná (mládež).

Dílčí úkoly:

- sběr teoretických poznatků z literárních i elektronických zdrojů k tématu práce,
- provést situační analýzu fotbalového klubu MFK Karviná,
- provést empirické šetření – sestavit a provést anketu spokojenosti mládežnických hráčů fotbalového klubu MFK Karviná různých kategorií,
- zpracování výsledků ankety a vyhodnocení,
- vypracovat SWOT analýzu,
- na základě zjištěných informací a poznatků zpracovat vlastní návrh rozvoje klubu v oblasti mládeže.

4 METODIKA

V této diplomové práci jsou využity metody kvalitativního výzkumu. Kvalitativní metodologie má několik charakteristických rysů:

- induktivní přístupy – až poté, co je nasbíráno požadované množství dat, začíná hledání pravidelností v datech,
- generalizace není nutná,
- neuznává standardizaci,
- nezmenšuje počet proměnných ani vztahů mezi nimi,
- hypotézy nejsou stanoveny předem a netestují se,
- používá validitu spíše než reliabilitu (Skoumal, Hobza & Schwartzhoffová, 2014).

Mezi výhody kvalitativního výzkumu patří možnost postihnout mnoho vzájemných souvislostí a návazností (Ferjenčík, 2000). Jsou získávány podrobné a hloubkové informace se zohledněním lokálních podmínek. Dané jevy lze zkoumat v jejich přirozeném prostředí. Kvalitativní výzkum postihuje spíše menší skupiny (Hendl, 2016).

Mezi nevýhody kvalitativního výzkumu lze zařadit fakt, že jeho výsledky nelze zobecnit (Švaříček & Šedřová, 2014). Tyto výzkumy jsou většinou časově náročnější, než výzkumy kvantitativní.

V práci jsou dále použity následující metody:

- metoda historická – sběr dat a třídění informací z literárních i jiných zdrojů, byla využívána v teoretické části práce, tedy v syntéze poznatků,
- metoda terénního šetření – sbírání dat v terénu, metoda je využita především v praktické části, při shromažďování informací o klubu,
- analýza dokumentů – sběr dat z písemných či grafických pramenů, metoda byla využita v teoretické části práce,
- metoda matematicko – statistická – zpracování dat do grafů, tabulek, metoda byla využita v praktické části při vyhodnocování dotazníkového šetření (Skoumal, Hobza & Schwartzhoffová, 2014),
- anketa – jedna nebo více otázek na zvolené téma, výzkumník si sám vybírá, kdo anketu zodpoví, v práci byla metoda využita při analýze spokojenosti mládežnických hráčů s klubem MFK Karviná,

- SWOT analýza – nástroj zaměřený na analýzu klíčových faktorů v podniku, organizaci či klubu, využívá předchozích již známých závěrů, popisuje silné a slabé stránky organizace a porovnává je s příležitostmi a hrozbami v okolí podniku. Cílem podniku by pak mělo být rozvíjet silné stránky, potlačovat slabé stránky a být připraven na potenciální příležitosti a hrozby (Sedláčková & Buchta, 2006). V práci byla využita v praktické části.

Techniky sběru informací

Tato podkapitola bude obsahovat definice a informace o metodách a technikách, které byly využity v této diplomové práci pro sběr dat.

V rámci této práce byly použity následující metody:

- Studium dokumentů – patří mezi nejčastěji užívané techniky sběru dat, jedná se o získávání informací a dat z literárních zdrojů, mezi výhody této techniky patří její nenáročnost a nenákladnost, některé dokumenty však mohou být neúplné (Majerová & Majer, 2009), studium dokumentů bylo využito především při syntéze poznatků.
- Situační analýza – podstatou situační analýzy je identifikace, analýza a zhodnocení všech faktorů, které mohou ovlivnit konečnou volbu cílů, jedná se o metodu zkoumání jednotlivých složek vnějšího prostředí, ve kterém organizace působí (Jakubíková, 2005). Jedná se tak vlastně o zjištění současného stavu v organizaci, snaha o získání co největšího množství informací, Situační analýza vychází ze sekundární analýzy (Kozel, 2005), situační analýza byl předmětem výsledkové části, kdy obsahovala celou řadu informací, vnějších a vnitřních faktorů a analýzu konkurence.
- Rozhovor – jinými slovy interview, nebo osobní dotazování, je nejčastěji užívaná metoda sběru dat. Rozhovor probíhá mezi tazatelem a respondentem. Tazatel čte předem připravené otázky a zaznamenává si odpovědi respondenta.¹⁶ Metoda rozhovoru byla využita v praktické části práce, je součástí situační analýzy a předmětem rozhovoru bylo téma mládežnických kategorií s šéftrenérem mládeže MFK Karviná.

¹⁶ Zdroj: METODY A TECHNIKY SBĚRU DAT - Management, Marketing. Management, Marketing - Vše co student potřebuje vědět [online]. Copyright © 2017. Všechna práva vyhrazena. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2010/09/8-metody-techniky-sberu-dat.html>

Anketa

Informace získané pomocí anketního šetření byly získány přímo v terénu. Tyto informace slouží ke zjištění skutečného stavu spokojenosti mládežnických hráčů s jednotlivými oblastmi ve fotbalovém klubu MFK Karviná. Zjištěná data budou použita k navržení koncepce rozvoje.

Pomocí ankety mohou hráči vyjádřit svůj názor s jednotlivými oblastmi v klubu. Mezi oblasti, které hráči hodnotili, patří tréninkový proces, personální zabezpečení, materiální vybavení – tréninkové pomůcky atd., zázemí, propagace a image klubu.

Data byly získány na základě anketního listu, který byl rozdán hráčům v tištěné podobě. Hráčům byla anketa vždy vysvětlena, byly zodpovězeny dotazy k anketě. V úvodu anketního listu se nachází vysvětlení a návod k vyplnění ankety. Hráčům byl vysvětlen účel této ankety a zdůrazněna její anonymita. Hráči si anketu odnesli domů a měli za úkol ji do týdne přinést vyplněnou a odevzdat. Dítě, které nedovrší v době vyplňování 18 let, bude anketu vyplňovat jen se souhlasem rodičů.

Limity výzkumu

Anketní šetření má své limity. Respondenti mohou podat lživou či zkreslenou informaci. Jedná se o jejich individuální pohled na věc.

Charakteristika výzkumného souboru

Výzkumný soubor byl tvořen 75 hráči mládežnických kategorií a součástí byli také 4 trenéři. Výzkum zahrnoval pouze kategorie od U12 – U15. Celkem se jednalo o 4 věkové kategorie. Cíleně byly zvoleny právě tyto kategorie, jelikož autor výzkumu právě s těmito kategoriemi nejčastěji pracuje a přichází do styku. Jedná se o kategorie mladších a starších žáků. Respondenti jsou věkově v rozmezí 11 – 50 let.

Charakteristika listu šetření

K získání potřebných dat od hráčů a trenérů byl využit dotazník. Pomocí tohoto dotazníku bylo provádění anketní šetření. Dotazník je přiložen k diplomové práci jako Příloha 1. V anketním šetření bylo potřeba zodpovědět 22 otázek + identifikační otázku. Dotazník byl anonymní.

V úvodu dotazníku je představení autora, následuje návod a pokyny pro správné vyplnění ankety. Dotazník se skládá ze 4 částí. První část je určena pro všechny respondenty a je zaměřena na zázemí klubu. Ve druhé části se otázky zaměřují na problematiku tréninkového procesu a je určena pouze pro respondenty z řad hráčů. Třetí část se týká propagace a image klubu, a je určena pro všechny respondenty. Čtvrtá část je určená pro trenéry. Poslední část ankety je identifikační, kde respondent zaškrtně, do které z uvedených kategorií patří. Podle jednotlivých kategorií jsou při vyhodnocování výsledky rozděleny.

Většina otázek je koncipována systémem hodnotící škály, kdy respondenti ohodnotí svou spokojenost s daným tématem známkou od 1 do 5. Tento systém je nastaven jako známkování ve škole. Pokud respondent ohodnotí téma známkou 1, znamená to, že je velmi spokojen/a. Pokud známkou 2, je spokojen/a. U známky 3 se respondent nemůže rozhodnout, nebo neví, zda je spokojen, nebo ne. Znamka 4 znázorňuje nespokojenost s daným tématem. A poslední, známka 5 znamená, že respondent je velmi nespokojen/a. Jediná otázka, která se vymyká tomuto škálovému systému, je otázka identifikační, kde respondent zaškrtně, do jaké kategorie patří. U všech otázek je možno zaškrtnout pouze jednu odpověď. Po konci každé části ankety je vytvořeno místo na konkrétní poznámky v případě, že respondent uvede, že je v libovolné otázce nespokojen. Mohou zde také napsat své nápady na zlepšení situace. V závěru dotazníku je pak uvedeno, k čemu budou výsledky využity.

Celkově se podařilo shromáždit 70 vyplněných anket od mládežnických hráčů a 4 od trenérů, z celkového počtu 75 mládežnických hráčů a 4 trenérů. Zbýlý počet hráčů buď nebyl v době šetření přítomen, nebo dotazník neodevzdal do daného termínu.

5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

V této kapitole jsou uvedeny výsledky, které byly získány po použití výše uvedených metod a technik. Prvním krokem v této kapitole je analýza současného stavu klubu.

5.1 Situační analýza klubu MFK Karviná

V této podkapitole bude provedena situační analýza klubu MFK Karviná.

Charakteristika a historie klubu MFK Karviná



Název:	Městský fotbalový klub Karviná, z.s.
Rok založení:	2003
IČ:	26618320
Právní forma:	Spolek
Webové stránky:	www.mfkkarvina.cz
Nejvyšší orgán:	Valná hromada
Sídlo:	Sportovní 898/4, 73506 Karviná - Nové Město
Člen představenstva:	Petr Hort
Sportovní ředitel:	Lubomír Vlk
Tiskový mluvčí:	Adam Januszek
Stadion:	Městský Stadion Karviná – Ráj
Kapacita stadionu:	4833 diváků
Členské příspěvky:	Přípravky 1500 Kč, Ostatní 2100 Kč – 6 měsíců

Historie klubu

Jako pravděpodobně nejstarší známou informaci o začátku fotbalu na Karvinsku lze považovat založení klubu PKS Polonia Karviná v roce 1919. Tento klub byl založen polskými nadšenci fotbalu. Tento klub byl činný až do roku 1952, kdy zanikl. O dva roky později, než byl založen klub Polonia, začal svou historii psát AFK Karviná. Začátky tohoto klubu jsou spojeny s ustanovením klubu turistů na karvinské půdě, k čemuž došlo roku 1921. Ještě v tomto roce dochází k přejmenování klubu na SK Fryštát. Tento klub zahájil svou činnost na fotbalovém hřišti pod Okresním soudem v Karviné. V roce 1924 se klub přestěhoval do míst,

kde současné stojí nový fotbalový stadion. V roce 1928 však opět mění své sídlo a stěhuje se. Novým domovem klubu SK Fryštát se stává Sokolský stadion v Karviné – Fryštátě. V období před druhou světovou válkou klub SK Fryštát bojuje o postup do divizní fotbalové soutěže, což se mu roku 1936 nakonec podaří. Po skončení druhé světové války dochází k obnovení činnosti klubu. Současně je rozhodnuto o výstavbě nového fotbalového stadionu, avšak později jeho výstavba ustupuje rozvoji města. V roce 1953 dochází k založení dalšího fotbalového klubu ve městě Karviná, a to Kovona Karviná. Tento klub začínal ve velice skromných podmínkách a své mistrovské zápasy hrál na hřišti SK Fryštát. S odstupem času se však s podporou podniku Kovona podařilo klubu postavit vlastní hřiště s tribunou. Kovona Karviná se pohybovala nanejvýš v krajských soutěžích. V roce 1936 dochází ke sloučení klubu SK Fryštát s klubem ČSAD Karviná a vzniká z toho nový klub - TJ NHKG Karviná. Tento klub se roku 1967 vrací opět na hřiště v Karviné – Ráji a začíná výstavba nového stadionu. Tento klub zaznamenal několik slavných okamžiků pro do té doby nevýraznou karvinskou kopanou. Roku 1936 sehrál karvinský tým zápas s internacionály, jejichž branku hájil slavný brankář František Plánička. Utkání skončilo výsledkem 4:4. O pár let později, roku 1971 si karvinský klub, posílený pro tento zápas několika ligovými hráči, pozval k přátelskému utkání v té době slavný polský tým Górnik Zabrze. Polský tým v té době mohl používat titul mistra polské ligy a hrálo za něho mnoho reprezentantů Polské republiky. Do hlediště si našlo cestu přes 7000 diváků. I přes to, že polský tým nastoupil v nejsilnější sestavě, karvinský tým uhájil domácí prostředí a vyhrál 1:0. Toho roku následovalo další slavné utkání, kdy v rámci Československého poháru tým TJ NHKG Karviná narazil na pražské Julisce na slavnou Duklu, která vyhrála 4:0. V roce 1993 byl tento klub přejmenován na TJ Jäkl Karviná.

Na počátku 90. let existovaly v Karviné kluby Baník 1. máj Karviná, Baník ČSA Karviná, Kovona Karviná a TJ Jäkl Karviná. Všechny tyto týmy hráli nižší soutěže, jejich maximem byla Moravskoslezská fotbalová liga. V roce 1994 došlo k zajímavému sloučení klubů Kovona Karviná a FC Vítkovice a hrála se 2. liga. Avšak hned po roce došlo zase k rozdělení, a vznikl klub FC Karviná, který však zůstal ve druhé lize. Další dva karvinské kluby – Baník 1. máj a Baník ČSA Karviná se sloučily do klubu KD Karviná, který hrál divizi. V roce 1997 klub FC Karviná vybojoval postup do první ligy, ale hned následující sezónu sestoupil. Před další sezónou došlo ke sloučení klubů FC Karviná a KD Karviná v jeden subjekt s názvem FC Karviná. V roce 1998 došlo opět k postupu do první ligy, avšak opět se týmu nedařilo a sestoupil zpět do druhé ligy. Bohužel se jednalo o poslední pozitivní zápis klubu FC Karviná v kronikách karvinského fotbalu. V roce 2002 došlo k zániku klubu. Jediným fotbalovým klubem, který v Karviné v té době operoval, byl TJ Jäkl Karviná.

V roce 2003 dochází k vystoupení ze svazku TJ Jäkl Karviná a dochází ke vzniku nového klubu s názvem MFK Karviná. Tento klub odkupuje práva od klubu FC Karviná s cílem zabránit úplnému konci fotbalového života ve městě. Situace nebyla příliš příznivá, po klubu FC Karviná zbyly dluhy. Avšak tyto problémy se podařilo funkcionářům nového klubu MFK Karviná vyřešit a zajistit, aby byl klub stabilizovaný a fungoval na profesionální bázi. Hned v první sezóně klubu, tedy 2003/2004 se daří postoupit z krajského přeboru do divize. Během následujících let klub bojuvat v divizi a v roce 2006 se mu podařilo postoupit Moravskoslezské fotbalové soutěže (MSFL). Během tohoto období dochází k modernizaci Městského stadionu, rekonstrukci hlavní tribuny, stavby nového zázemí klubu a stavby hřišť s umělým povrchem.

V roce 2008 odkoupil klub MFK Karviná práva od rezervy Sigmy Olomouc a dostal se tak do 2. fotbalové ligy. Premiérovou sezónu zakončili karvinští fotbalisté na 8. místě.

Historický okamžik se stal v roce 2016, kdy klub pod vedením Josefa Webera skončil na prvním místě druhé fotbalové ligy a tím si zajistil postup do první fotbalové ligy. Se ziskem 59 bodů a skóre 50:17 se klub stal poprvé ve své novodobé historii vítězem druhé fotbalové ligy a také poprvé postoupil do první fotbalové ligy.

V premiérovém ročníku v první fotbalové lize se klub umístil na 10. místě a pro fotbalovou veřejnost se jednalo o překvapení, protože před sezónou byl klub médií „pasován“ na prvního sestupujícího zpět do druhé ligy. Ve druhé sezóně však už klub bojoval o záchranu a setrval v první lize až díky výhře v Jihlavě v posledním kole ligy.

MFK Karviná také odehrála několik utkání národního poháru, které stojí za zmínění. Ještě jako druholigový klub, dokázali karvinští fotbalisté vyřadit prvoligové celky – Zbrojovka Brno, FC Slovan Liberec, SK Slavia Praha. Klubové maximum je momentálně čtvrtfinále národního poháru, které klub hrál v sezóně 2016/2017. Soupeřem jí byl klub SK Slavia Praha, který nakonec postoupil dál na úkor karvinského klubu.

5.1.1 Činnost klubu

Klub MFK Karviná se účastní soutěží FAČR. Od výsledků A – týmu se pak odvíjí i účinkování kategorií mládežnických. Nejde ani tak o udělování licencí, na to účinkování A – týmu velký vliv nemá, ale jedná se spíše o prestiž, kdy týmy berou vážněji utkání proti „ligovým“ soupeřům.

V současné době hrají všechny hlavní kategorie, od A – týmu mužů až po mladší žáky, nejvyšší dosažitelné soutěže ve své kategorii. Tento fakt řadí klub MFK Karviná mezi takové týmy jako SK Slavia Praha nebo AC Sparta Praha. Pro vývoj mládežnických hráčů v klubu se jedná o velice podstatný fakt, který dovoluje hráčům MFK Karviná se konfrontovat s nejlepšími

kluby v ČR ve své kategorii. S mládežnickými soutěžemi velice souvisí licence SCM a SpSm, kterým bude níže v práci věnován větší prostor.

System fotbalových soutěží pod FAČR je orientovaný podle počtu bodů dosažených v průběhu sezóny. V dorosteneckých kategoriích jsou velice důležité výsledky kategorií U19 a U18, jelikož od nich se pak odvíjí účast v soutěžích i pro kategorie U17 a U16. Například pokud by U18 nedokázala uhrát dostatečný počet bodů a sestoupila by o soutěž níže, sestup by se týkal i kategorie U16 bez ohledu na to, kolik bodů tato kategorie uhrála v soutěži. Od sezóny 2017/2018 se toto pravidlo dotýká i žákovské ligy, tedy kategorií U15 a U14.

Dorostenecké kategorie se dále každoročně účastní turnajů Zlatý Kahan nebo Memoriál Vítězslava Marečka. Tyto kategorie také navštěvují řadu jiných turnajů, avšak spíše nepravidelně. U žákovských kategorií se jedná o turnaj Ondrášovka cup, který dává šanci i vesnickým týmům zabojevat o účast ve finále proti TOP týmům z ČR, Minirepublika, Mistrovství ČR v halové kopané a další. I žáci navštěvují nepravidelně jiné turnaje a to ve větší míře, než dorostenecké kategorie. U kategorie přípravky se jedná o specifický přístup, jelikož soutěže pořádané FAČR obsahují málo zápasů, a tak přípravky hrají mnoho jiných přátelských zápasů či turnajů. V Tabulce 1 je předložen kompletní seznam kategorií a soutěží, kterých se pravidelně účastní.

Tabulka 1

Seznam kategorií a soutěží, které hrají

Kategorie	Soutěž
Muži – A - tým	Fortuna liga, MOL Cup
Juniorka – U21	Juniorská liga - Morava
Dorost U19	I. Celostátní liga dorostu U19
Dorost U18	Moravskoslezská dorostenecká liga - starší
Dorost U17	I. Celostátní liga dorostu U17
Dorost U16	Moravskoslezská dorostenecká liga - mladší
Starší žáci U15	Moravskoslezská žákovská liga U15
Starší žáci U14	Moravskoslezská žákovská liga U14
Starší žáci B	Krajský přebor starší žáci
Mladší žáci B	Krajský přebor mladší žáci
Mladší žáci U13	SpSm U13 – Sever
Mladší žáci U12	SpSm U12 – Sever
Starší přípravka U11	Okresní přebor Karviná – starší přípravka
Starší přípravka U10	Okresní přebor Karviná – starší přípravka
Mladší přípravka U9	Okresní přebor Karviná – mladší přípravka
Mladší přípravka U8	Okresní přebor Karviná – mladší přípravka
Fotbalová školička U7, U6	----

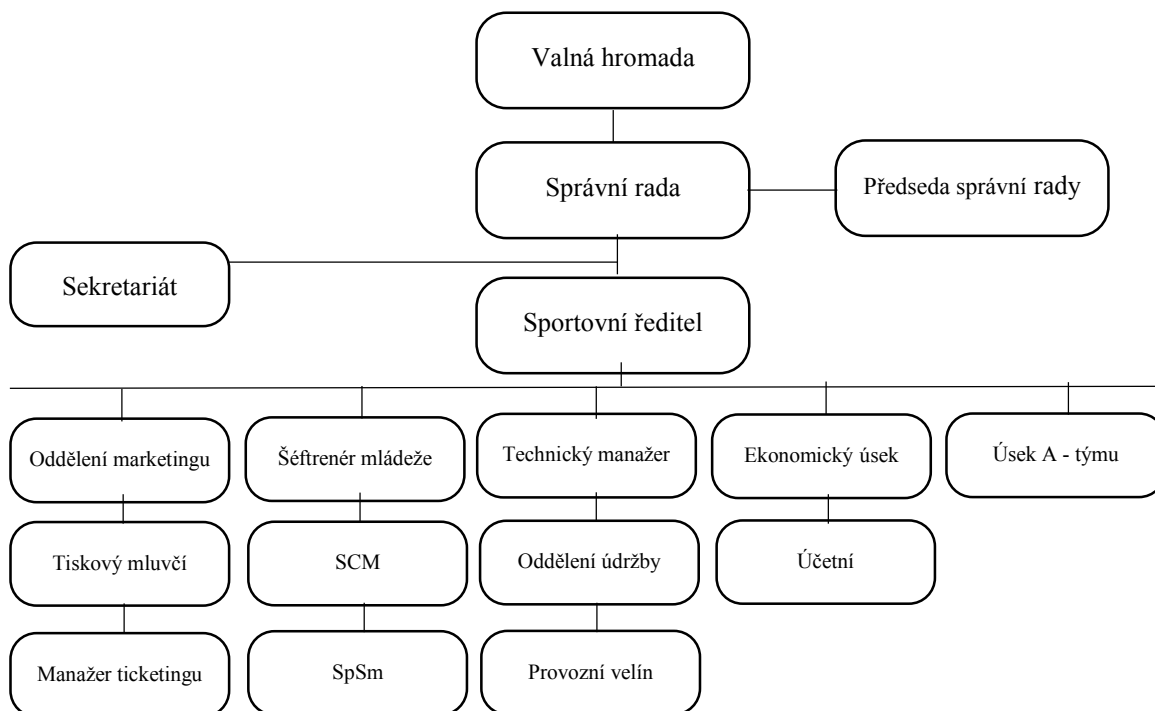
A – tým mužů se každoročně účastní také dobročinných, mediálních nebo společenských akcí. V rámci projektu Kopeme za fotbal, který organizuje společnost Gambrinus, přivítali karvinští fotbalisté na svém stadionu vesnické hráče z týmu Sobotína, pro které byl zážitek si zahrát na novém stadionu proti prvoligovému soupeři. Hráči se často účastní autogramiád v rámci různých kulturních akcí ve městě. V rámci dobročinnosti také navštěvují dětská oddělení v nemocnicích. Karvinští fotbalisté se také zúčastnili akce Vánoční jarmark MFK Karviná, kde se mimo jiné podařilo vybrat finanční obnos pro handicapovanou osobu.

5.1.2 Organizační struktura

V klubu MFK Karviná je stanovena jasná organizační struktura, která byla pevně vybudována v průběhu několika let po založení klubu. Tato organizační struktura se mírně změnila po postupu do druhé i první ligy, protože bylo zapotřebí splnit podmínky dané svazem

a obsadit určité další pracovní pozice. V současnosti klub čítá 483 členů, z toho 387 dětí, 35 členů realizačního týmu, 18 ostatních zaměstnanců a 61 zaměstnanců vedlejších poměrů.

Nejvyšším orgánem klubu je valná hromada. Výkonným orgánem je správní rada, která se skládá ze tří členů. Níže na Obrázku 12 je vyobrazeno schéma organizační struktury klubu.



Obrázek 12. Organizační struktura MFK Karviná. Vlastní tvorba.

5.1.3 Personální zabezpečení klubu

Klub MFK Karviná je spolkem, který má svou vlastní profesionální personální strukturu. Všichni lidé, kteří se podílí na chodu klubu, jsou za práci finančně odměňováni. Jak už bylo výše zmíněno, klub má v současnosti 18 zaměstnanců a 61 zaměstnanců na vedlejší poměr. Do těchto čísel nejsou započítáni hráči A – týmu. Vedení klubu je uspořádáno do organizační struktury, která je zřetelná na schématu výše.

Jelikož práce je věnována mládeži MFK Karviná, následující text bude pojednávat o personálním zabezpečení mládeže.

Nejvyšším postem v mládežnické struktuře je šéftrenér mládeže. Ten se zodpovídá vedení klubu, tedy správní radě a sportovnímu řediteli. Šéftrenér mládeže má v kompetenci řídit všechny mládežnické kategorie a je nadřízený všem trenérům mládeže. Sám však není trenérem žádné kategorie. Jeho úkolem je ve spolupráci s ostatními trenéry zpracovat sportovní koncepci mládeže, účastnit se tréninků různých kategorií, kontrolovat a radit trenérům, hodnotit trenéry

a svolávat trenérské rady. Šéftrenér by také měl být jakýmsi spojovacím článkem mezi trenéry mládeže a vedením klubu. V poslední řadě by také měl zajišťovat semináře a školení pro trenéry a obstarávat komunikaci s ostatními kluby.

Každá věková kategorie (např. U19) má svého hlavního trenéra, asistenta trenéra a některé kategorie mají k dispozici i vedoucího mužstva. Hlavní trenér má zodpovědnost za výsledky i herní projev mužstva. Zpracovává tréninkový makrocyklus, který navazuje na sportovní koncepci mládeže. Hlavní trenér vede tréninkové jednotky, účastní se utkání a turnajů a zodpovídá za bezpečnost hráčů v době tréninku. K dispozici má asistenta trenéra, který napomáhá uplatňování principů sportovní koncepce mládeže a tréninkového makrocyklu. V době nepřítomnosti zastupuje hlavního trenéra ve všech zmíněných činnostech. Každý trenér musí vlastnit licenci uznanou Fotbalovou Asociací ČR. Úroveň licence vždy záleží na požadavku soutěže, kterou trénuje.

Některé kategorie mají k dispozici ještě další členy realizačního týmu jako maséra, kondičního trenéra nebo vedoucího mužstva.

Dalšími důležitými osobami v personálním zabezpečení mládežnických celků jsou koordinátoři Sportovního Centra Mládeže a Sportovního Střediska mládeže (SCM a SpSm). Tito koordinátoři jsou v klubu MFK Karviná zároveň trenéři kategorií. SCM je statut, který je udělován ze strany FAČR klubům, které splní určité podmínky. Jedná se o kategorie 15-19 let. Posuzované podmínky se dělí do tří kategorií – A, B, C. Kritéria označená skupinou A musí být splněna, jinak nebude udělen certifikát SCM. U skupiny B stačí, když bude splněna jedna z variant uvedených v seznamu. Kritéria ze skupiny C není nutné plnit, jsou však doporučeny splnit, jelikož je možné, že se v budoucnosti stanou nutností.

Sportovní Středisko mládeže je statut, který zahrnuje kategorie od 9- 15 let, tedy přípravy a žáky. Statut je udělován na základě stejných pravidel jako výše, tedy různé kritéria skupin A, B, C, která jsou hodnocena pověřeným člověkem z FAČR a na základě toho pak je statut přidělen nebo nikoliv.

Klub MFK Karviná aktuálně splňuje kritéria tak, aby mu byly přiděleny oba statuty, tedy SCM i SpSm. Zvláště splnění kritéria SCM lze považovat za velký úspěch, jelikož klubů s tímto statutem je v republice pouze 9. Získáním těchto statutů pak klub získává od FAČR finanční podporu pro dané mládežnické kategorie, kterých se status týká.

Jedním z hodnocených kritérií při udělování licencí SCM a SpSm je personální obsazení všech kategorií a úroveň trenérských licencí. Trenérské licence zajišťuje Trenérsko – metodický úsek (TMÚ) FAČR, který řídí trenérské školení a uděluje trenérské licence v souladu s pravidly UEFA o vzdělávání evropských trenérů. FAČR má tak právo udělovat licence s mezinárodní

účinností. V příloze 2 je vyznačena posloupnost trenérských licencí od nejnižšího online kurzu Grassroots Leader certifikátu až po nejvyšší licenci UEFA PRO.

V současnosti existuje požadavek ze strany FAČR, který říká, že každá kategorie od mladších žáků až do dorostu musí mít hlavního trenéra s UEFA A licenci. Dorost U19 pak musí mít hlavního trenéra s UEFA PROFI mládež licenci. V klubu MFK Karviná jsou tyto podmínky splněny. V Tabulce 2 je pak uveden přehled všech mládežnických kategorií a realizačních týmů. U každého trenéra je pak uvedena poslední dosažená úroveň licence.

Tabulka 2

Přehled trenérů, licenci a kategorií MFK Karviná.

Kategorie	Trenér	Pozice	Licence
U19	Petr Gibala	hlavní trenér	UEFA A mládež
	Mgr. Eduard Gábriš	asistent trenéra	UEFA B
	Petr Blejchař	asistent trenéra	UEFA A
	Karel Serafin	vedoucí mužstva	UEFA B
U18	Čestmír Kročil	hlavní trenér	UEFA A
	Daniel Osička	vedoucí mužstva	UEFA B
U17	Marcel Frajt	hlavní trenér	UEFA A mládež
	Miroslav Štěpánek	asistent trenéra	UEFA A
	Karel Serafin	vedoucí mužstva	UEFA B
U16	Petr Němec	hlavní trenér	UEFA A
U15	Mgr. Dawid Dylich	hlavní trenér	UEFA A
	Luboš Hubáček	asistent trenéra	UEFA B
	Josef Šiška	vedoucí mužstva	
U14	Mgr. Zdeněk Jelínek	hlavní trenér	UEFA A mládež
	Patrik Goj	asistent trenéra	UEFA B
U13	Tomáš Červenka	hlavní trenér	UEFA A
	Bc. Daniel Novák	asistent trenéra	UEFA B
U12	Mgr. Aleš Hujík	hlavní trenér	UEFA A
	Mgr. Jan Czyž	hlavní trenér	UEFA C
Starší žáci B	Petr Špička	hlavní trenér	UEFA A
Mladší žáci B	Ivo Zwias	hlavní trenér	UEFA C
U7-U11	Michael Klos	hlavní trenér	UEFA A
U11	Ing. Ondřej Hanzel	hlavní trenér	UEFA A
	Josef Podhrazký	asistent trenéra	UEFA B
U10	René Vicher	hlavní trenér	UEFA B
	Mgr. Pavel Sporysch MBA	asistent trenéra	UEFA C
	Tomáš Leibl	asistent trenéra	UEFA B
	Josef Ježíš	hlavní trenér	UEFA B

U9	David Král	asistent trenéra	UEFA B
	Tadeusz Nowacki	asistent trenéra	UEFA B
U8	Ondřej Hánl	hlavní trenér	UEFA B
U8	Rudolf Kopt'ák	asistent trenéra	UEFA C
	David Josiek	asistent trenéra	
U7	Tomáš Červenka	hlavní trenér	UEFA A
	Robert Martinček	asistent trenéra	
U12 – U15	Bc. Daniel Novák	trenér brankářů	UEFA B
U16 – U19	Karel Serafin	trenér brankářů	UEFA B

5.1.4 Infrastruktura a materiální zabezpečení klubu

Městský stadion

Vedení klubu MFK Karviná sídlí na Městském stadionu v Karviné – Ráji. Stadion je ve vlastnictví města a to ho pronajímá klubu. Městský stadion prošel rozsáhlou rekonstrukcí, která začala roku 2014, a otevření stadionu proběhlo v létě roku 2016. V současnosti je stadion považován jako jeden z nejútulnějších na území ČR. Kapacita stadionu je 4833 diváků. Při rekonstrukci byly odstraněny nepěkné betonové ochozy a nahradily je klasické modulové tribuny k sezení. Rekonstrukcí prošla také hlavní tribuna a zázemí klubu. Nově bylo také vybudováno sídlo vedení klubu. Stadion byl osazen nejnovějšími technologickými i bezpečnostními prvky. Upraveno bylo také okolí stadionu, vybudováno bylo nové parkoviště. Zázemí stadionu i stadion jako celek splňuje všechna kritéria, která byla stanovena ze strany FAČR, aby se zde mohly hrát ligová utkání. Tato rekonstrukce byla financována pomocí dotací z EU a z rozpočtu města Karviné. Úprava okolí stadionu a stavba parkoviště byla hrazena Ministerstvem financí z dotací pro místa zasažená těžbou. Celková cena této rekonstrukce se odhaduje na 300 miliónů korun.

V areálu se nachází hlavní travnaté hřiště, vedlejší travnaté hřiště a hřiště s umělou trávou. V zázemí stadionu se nachází také sauna a vířivka, ty jsou však k dispozici pouze pro mužský tým. Všechny hřiště jsou využívány mužským A – týmem, který zde trénuje a hraje zde i ligové zápasy. Vedlejší travnaté hřiště a hřiště s umělou trávou jsou také využívány mladšími žáky U12 a U13. Ti zde trénují i hrají své zápasy. Na Obrázku 13 je letecký pohled na Městský stadion.



Obrázek 13. Městský stadion. (<https://mfkkarvina.cz/>)

Stadion Bažantnice

Stadion Bažantnice se nachází v Karviné – Novém Městě. V tomto areálu mají své sídlo starší žáci karvinského fotbalového klubu – trénují zde a hrají mistrovské zápasy. K dispozici mají dvě travnatá hřiště, tělocvičnu a posilovnu. V minulosti byl čteně využíván i sousední lesopark pro kondiční tréninky, ale od tohoto trendu se pomalu ustupuje. V zázemí stadionu se nachází šatny i veškeré sociální zařízení, které mládežnickí fotbalisté potřebují k tréninkům i zápasům. Areál je také využíván pro tréninky mužského A – týmu nebo dorosteneckých kategorií. Vlastníkem areálu je společnost STaRS Karviná s.r.o., která ho pronajímá klubu MFK Karviná.

Sportovní centrum Kovona

Sportovní centrum Kovona se nachází v Karviné – Novém Městě, v blízkosti Stadionu Bažantnice. Jedná se o sídlo vedení mládeže karvinského fotbalového klubu. V době rekonstrukce Městského stadionu bylo toto centrum domovem A – týmu mužů, kteří zde trénovali i hráli mistrovské zápasy. V současnosti je centrum domovem pro dorostenecké kategorie a kategorie přípravek. Tyto kategorie zde trénují i hrají mistrovské zápasy. V zimních měsících však toto centrum funguje jako tréninkové centrum pro většinu kategorií i pro mužský A – tým. Je to hlavně proto, že v centru je k dispozici velice kvalitní hřiště s umělou trávou, také malá tělocvična, velká hala a malé hřiště s umělou trávou. Dále se v centru nachází dvě travnaté hřiště a posilovna. Samozřejmostí jsou šatny a sociální zázemí. Součástí areálu jsou také kanceláře vedení mládeže. V areálu se také nachází restaurace. Ta však není klubová, ale soukromého vlastníka. Toto sportovní centrum je jediným areálem, který je ve vlastnictví MFK

Karviná. Město Karviná finančně přispívá klubu na provoz velké haly ze svého rozpočtu. Velká hala je ve volných hodinách pronajímána jiným klubům ve městě i okolí.

Klub MFK Karviná oplývá velice solidními podmínkami pro všechny mládežnické i dospělé kategorie. Svou infrastrukturou patří ke špičce v ČR. Velkou výhodou je zejména množství tréninkových prostor, které mohou kategorie využít i v případě nepříznivého počasí. Tréninkové prostory jsou také velice různorodé a nachází se zde v podstatě všechny povrchy. Klub MFK Karviná také často využívá prostory své partnerské školy ZŠ Dělnická, která má ve svém areálu dvě tělocvičny, nafukovací halu s pískovým hřištěm a hřiště s umělou trávou. Tyto prostory klub využívá především v zimním období.

Co se týče materiálního vybavení klubu, každá kategorie od mužů až po přípravky má k dispozici různé fotbalové pomůcky. Na začátku každé sezóny dochází ke kontrole všech pomůcek u každé kategorie. V každém areálu jsou k dispozici sklady, ve kterých se nachází společné tréninkové pomůcky, které jsou k dispozici jen pro kategorie, které trénují v daném areálu. Každý areál má k dispozici také několik kusů přenosných branek různých velikostí. Tréninkových pomůcek je k dispozici opravdu velké množství.

Každý areál má také své údržbářské oddělení, které má k dispozici různé stroje a náčiní, pomocí kterého udržují tréninkové hřiště, zázemí a okolí v takovém stavu, aby měli hráči, trenéři i veřejnost co nejlepší podmínky pro svůj zájem.

5.1.5 Vnější vztahy klubu

Na klubové úrovni je velice důležité mít dobré vztahy s důležitými subjekty. Jedná se především o městské zastupitele, kteří každoročně schvalují rozpočet, ve kterém se objevuje kolonka s finanční podporou pro MFK Karviná a klubovou mládež. Mezi další důležité subjekty patří sponzoři, ostatní kluby či spolky v okolí, partnerské sdružení, školy, obchodní partneři, marketingoví partneři, podnikatelé a donátoři. V neposlední řadě nelze zapomenout na média. Velmi důležitým článkem, který spojuje klub a mládež, jsou rodiče. V rámci FAČR se v poslední době stává důležitou komunikace s vedením akademií a RFA Karviná, jelikož právě tato akademie využívá infrastrukturu MFK Karviná. Dále je brána za klíčové komunikace s příslušným okresním i krajským fotbalovým svazem, také s Řídicí komisí pro Moravu. Z hlediska A – týmu, který hraje první ligu, je důležitá komunikace s agenty, skauty a také lékaři. Z hlediska zabezpečení utkání je důležitá komunikace s Policií ČR, bezpečnostní agenturou a hasiči.

Pokud se zaměříme na mládež, tady platí pravidlo – čím více lidí znáš, tím lépe. V závislosti na prestiži, image klubu ale i přátelských vztahů jsou pak jednotlivé kategorie zvané na turnaje, přátelská utkání apod.

5.1.6 Analýza konkurence

V rámci celé ČR existuje mnoho klubu a spolků, které by mohly být považovány za konkurenci. Především pro ligové A – mužstvo lze brát jako konkurenty týmy, se kterými bojují v ligových zápasech.

Pokud se však zaměříme na mládež, konkurenty budeme hledat zde v okrese či kraji. Konkurenci si lze vyložit různými způsoby a lze na ni pohlížet z několika pohledů. Jako první je třeba zmínit konkurenci sportovní. Zde se jedná o ostatní fotbalové kluby, se kterými mládežnické kategorie MFK Karviná hrají mistrovská utkání nebo turnaje. V dorostu lze tyto konkurenty hledat po celé ČR, jelikož tyto kategorie (U19 a U17) hrají celostátní dorosteneckou ligu. V žácích jsou za konkurenty brány týmy z Moravy, protože tyto kategorie (U15 – U12) hrají Moravskoslezské žákovské ligy. Vždy také záleží na úrovni soupeře. Konkurent se nachází ve stejném regionu, jako náš tým a zápasy s ním bývají dosti vyrovnané. Současně zde panuje mírná rivalita a při zápasech je to znát, ale nemusí to být pravidlem. Mezi tyto konkurenty mohou být zařazeny týmy jako Vítkovice, SFC Opava nebo Frýdek – Místek.

Další konkurencí může být rivalita ve smyslu přetahování hráčů nebo dětí obecně. Může se jednat o fotbalisty, které si vyhlédne jiný klub a pokud nemají podepsanou smlouvu, po zaplacení tabulkové hodnoty se stává jejich hráčem. Jedná se však o přirozený a dle mého dobrý systém, kdy hráč přechází do klubu s větší konkurencí a vyšší kvalitou. Mezi takové kluby v regionu patří například FC Baník Ostrava. Vůbec se však nemusí jednat o fotbalistu, v současnosti už existuje mnoho různých sportů, objevují se stále nové sporty, které získávají na popularitě. Ve městě je několik sportů, které se těší velkému zájmu. Mimo fotbalu se jedná o házenou, basketbal nebo v poslední době florbal či hokej. Jednotlivé kluby tak musí svádět „boj“ o každé dítě a snažit se nalákat děti právě do svého klubu.

Počty dětí v jednotlivých věkových kategoriích v klubu MFK Karviná jsou velmi solidní. Je třeba vzít na vědomí, že v okrese Karviná a celkově v celém Moravskoslezském kraji je velké množství klubů, které jsou na stejné úrovni a mohou nabídnout dětem přibližně stejné podmínky ke hraní fotbalu. Pokud prostudujeme mapu v regionech Karvinska a Ostravska, narazíme na několik kvalitních klubů v těsné blízkosti u sebe. Jedná se o MFK Karviná, MFK Havířov, FC Vítkovice, FC Baník Ostrava, FC Hlučín, MFK Frýdek – Místek, Bílovec a Třinec.

5.1.7 Rozhovor

Rozhovor byl veden s šéftrenérem SCM panem Mgr. Petrem Gibalou, který dohlíží na celou mládežnickou základnu MFK Karviná. Panu Gibalovi bylo položeno 8 otázek, které se týkají chodu mládeže, cílů SCM a SpSm a informací o mládežnické struktuře klubu. Rozhovor se konal dne 4.2. 2019. Otázky byly pokládány formou individuálního rozhovoru. Níže jsou předloženy otázky tazatele i odpovědi respondenta v přehledném uspořádání.

1. V roce 2018 se klubu podařilo obhájit licence SCM a SpSm i přesto, že se napříč republikou rapidně snížily, což je velký úspěch. Co to pro klub znamená?

Pro klub je to skvělá vizitka. Prokázal tým, že splnil všechny podmínky pro udělení svazových licencí. Máme vynikající sportovní areály, kvalifikované trenéry a naše mládežnické kategorie hrají ty nejkvalitnější soutěže. Důkazem může být i to, že si naše prostředí vybrala Regionální fotbalová akademie FAČR jako své sídlo a trénují u nás.

2. Jak jste spokojen s úrovní tréninkových podmínek v klubu?

Jak už bylo výše zmíněno, udělení licencí SCM a SpSM prokazuje určitou úroveň tréninkových podmínek. Z mého pohledu zde máme vynikající tréninkové podmínky. Klub má k dispozici 3 tréninkové areály – Městský stadion, SC Kovona a Bažantnici. Často také využíváme sportovní areál u ZŠ Dělnická. Hráči tak mají k dispozici 5 travnatých ploch, 2 hřiště s umělou trávou, 2 hřiště s malou umělou trávou a velkou halu. Samozřejmě jsou také menší tělocvičny a posilovny. Můžu říct, že když k nám přijíždějí trenéři z jiných klubů, jsou mile překvapeni našim zázemím a tréninkovými možnostmi. Naši hráči tak mají ty nejlepší podmínky ke svému rozvoji.

3. Jaké jsou cíle stěžejních věkových kategorií, tedy U19, U18 a U15, pro jarní část sezóny?

Všechny tři věkové kategorie hrají soutěže, ve kterých se sestupuje, takže hlavním cílem je se v soutěži udržet. To pak koresponduje s dalším cílem, který je vychovávat konkurenceschopné hráče, kteří se v budoucnu dokáží prosadit v dospělém fotbale. Pokud tyto hráče chceme vychovávat, musíme se ve všech mládežnických kategoriích potkávat v soutěži s těmi nejlepšími soupeři. V soutěžích se pak chceme prezentovat určitou herní kvalitou.

4. Jak důležitá je pro klub skutečnost, že prakticky všechny mládežnické kategorie hrají nejvyšší možné soutěže?

Jedná se o jeden z atributů pro rozvoj hráče. Jak již bylo výše zmíněno, hráč pro svůj rozvoj potřebuje konkurenci, a o ni není v těchto soutěžích nouze. Hráči mají možnost hrát zápasy proti nejlepším klubům v ČR a to je posouvá dále.

5. Jak hodnotíte spolupráci se středními školami v Karviné? Zvláště pak s Obchodní akademií, se kterou úzce spolupracujete, protože nabízí obor Ekonomika a sport?

Se všemi středními školami, kde máme naše hráče, se snažíme komunikovat. Je třeba uznat, že školy nám většinou vycházejí vstříc a uvolňují z výuky hráče, pokud je to potřeba. Spolupráce s Obchodní akademií je na dobré úrovni, zmíněný obor je zacílen na mladé sportovce, kteří chtějí spojit vzdělání s aktivní sportovní činností. Škola hráčům vychází vstříc, aby mohli naplno dělat svůj sport.

6. Partnerskou školou klubu je také ZŠ Dělnická, kde má klub sportovní třídy. Jaké pozitiva přináší mladým hráčům navštěvování těchto tříd?

Především je to škola s velice kvalitní výukou, kde již mají několikaleté zkušenosti s výchovou mladých sportovců. Na škole máme sportovní třídy specializované na fotbal. Na 1. stupni mají děti k dispozici 3 hodiny tělesné výchovy týdně, na 2. stupni je to pak 5 hodin tělesné výchovy týdně. Škola má také k dispozici skvělý sportovní areál. V její blízkosti se nachází tréninkové centrum klubu SC Kovona, které je využíváno během výuky. Na škole vyučují učitelé, kteří jsou zároveň trenéry v klubu, takže jsou s hráči v kontaktu celý den.

7. Daří se začleňovat karvinské odchovance do A – týmu mužů? Vidíte v současné mládeži hráče, kteří by se v budoucnu mohli stát platnými členy A – týmu?

Momentálně je v kádru A – mužů několik našich odchovanců. Výborně zvládli přechod z dorosteneckého do dospělého fotbalu a všichni si přejeme, ať nastupují do ligových zápasů co nejvíce. Každý rok se nám daří vyprodukovat zajímavé hráče, kteří jsou konkurenceschopní. Pokud budou na sobě pracovat, mohou se z nich stát fotbalisté ligových parametrů. Po této sezóně dojde ke zrušení juniorek, která se pro mnoho mladých hráčů stala přechodem mezi dorosteneckým a dospělým fotbalem. Doufáme, že zrušení tohoto mezistupně nijak nenaruší vývoj mladých hráčů a svaz nastaví takové podmínky, aby mladí hráči v tomto věku měli možnost hrát kvalitní soutěže a pokračovat v rozvoji.

8. Jaké jsou cíle SCM a SpSm v dlouhodobějším horizontu?

Stručně řečeno, našim cílem je rozvíjet hráče tak, aby byli v posledním ročníku (U19) připraveni na přechod do dospělého fotbalu. V soutěžích se chceme prezentovat určitou herní kvalitou a být konkurenceschopní. Chceme vychovávat zajímavé hráče, osobnosti se správným charakterem a především chlapce, kteří v sobě budou mít zakotvenou lásku k fotbalu. Naším cílem v následujících letech je opět obhájit svazové licence SCM a SpSm a udržet všechny mládežnické kategorie v nejvyšších soutěžích.

5.1.8 Vymezení cílů klubu

Plánování je jedna z nejdůležitějších úloh manažera. Smyslem plánování je stanovení cílů organizace v čase a vymezení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Plánování zahrnuje systematické stanovení cílů a činností, které jsou nezbytné pro jejich dosažení. Správně definované cíle by měly splňovat podmínky podle metody SMART. Tato metoda je poměrně jednoduchá, avšak její použití až tak jednoduché není. Jednotlivá písmena v názvu znamenají anglicky jednotlivé oblasti, které by měly cíle splňovat. S – specific – cíl musí být definován přesně, M – measurable – cíl by měl být měřitelný, A – accepted – cíl by měl být akceptovaný důležitou osobou, R – realistic – cíl by měl být reálný, T – timed – cíl by měl být časově ohraničený. V Tabulce 3 jsou sepsány cíle klubu dle jednotlivých oblastí.

Tabulka 3

Vymezení cílů klubu MFK Karviná (mládež)

Sportovní oblast		
Krátkodobé cíle (do 1 roku)	Střednědobé cíle (do 3 let)	Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)
<ul style="list-style-type: none">• Upravit herní koncepci v klubu pro žákovské kategorie• Udržení kategorie U19 v celostátní dorostenecké lize• Udržení kategorie U18	<ul style="list-style-type: none">• Dodávat hráče pro okresní i krajské výběry• Účastnit se prestižních turnajů• Dosahovat solidních výsledků v soutěžích za předpokladu splnění stanovené	<ul style="list-style-type: none">• Udržet získané licence SCM a SpSM• Vychovávat hráče pro mládežnické reprezentace• Vychovávat hráče pro A – tým

<p>v Moravskoslezské dorostenecké lize</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udržení kategorie U15 v Moravskoslezské žákovské lize • Udržení realizačních týmů v současném složení • Zajištění kondičního trenéra pro žákovské kategorie 	<p>herní koncepce mládeže</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zdokonalování mládežnických hráčů ve všech herních dovednostech • Pořádání prestižních turnajů (Ondrášovka Cup) • Spolupráce se společnostmi Coerver na školení trenérů a pořádání kempů pro mládež 	<ul style="list-style-type: none"> • Vychovávání mladých hráčů, kteří budou mít vztah ke klubu • Vyhledávat moderní trendy a pomůcky k tréninku a zajišťovat jejich dostupnost v klubu. • Navazovat na sportovní koncepci FAČR • Rozšiřování hráčské základny • Vylepšit oddělení skautingu mládeže, rozšířit rozsah skautování na území Polska, Slovenska. • Výchova vlastních trenérů z řad bývalých členů klubu
Ekonomická oblast		
Krátkodobé cíle (do 1 roku)	Střednědobé cíle (do 3 let)	Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)
<ul style="list-style-type: none"> • Snaha o snižování výdajů na provoz mládeže • Finanční příspěví na rekonstrukci hřiště s umělou trávou v areálu Městského stadionu 	<ul style="list-style-type: none"> • Snaha o získávání výhodnějších smluv s partnery • Omezit finanční výdaje na získávání hráčů z jiných klubů do dorosteneckých kategorií 	<ul style="list-style-type: none"> • Kladné finanční hospodaření • Hledání nových sponzorů a partnerů

<ul style="list-style-type: none"> • Udržet současné sponzory 	<ul style="list-style-type: none"> • Zajistit ekonomické prostředky na chod akademie • Zajistit finanční prostředky na vzdělávání trenérů • Zlepšit získávání dotací a grantů 	
Sociální oblast		
Krátkodobé cíle (do 1 roku)	Střednědobé cíle (do 3 let)	Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)
<ul style="list-style-type: none"> • Svolávání pravidelných schůzek rodičů s trenéry • Zlepšení komunikace s rodiči • Zlepšení komunikace s hráčskou základnou • Zlepšení vztahu mezi trenéry • Organizování společenských akcí (utkání trenérů, utkání starých gard, posezení trenérů..) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení počtu profesionálních trenérů u mládeže • Odstranění kumulovaných funkcí • Rozšiřování mezinárodních vztahů • Tvorba nových partnerských dohod kluby v ČR i v zahraničí • Zajištění pozitivní atmosféry v klubu • Zlepšení spokojenosti mládežnických hráčů v klubu 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj a upevňování vztahů se sponzory, organizacemi a městskými představiteli • Zapojování mládežnických hráčů do sociálních akcí a besed • Tvorba klubové identity
Marketingová oblast		
Krátkodobé cíle (do 1 roku)	Střednědobé cíle (do 3 let)	Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)

<ul style="list-style-type: none"> • zvýšit sledovanost na Facebooku MFK Karviná mládež • zajistit pravidelnou informovanost prostřednictvím www stránek a Facebooku • Propagovat zápasy mládeže, pořizovat fotografie z utkání. • Využití regionálních médií k propagaci klubu • Udržení současných mediálních partnerů 	<ul style="list-style-type: none"> • Zlepšit informovanost veřejnosti o mistrovských utkáních mládeže. • Rozšiřovat počet mediálních partnerů • Spolupráce s marketingovými partnery • Budovat pozitivní vztahy s veřejností, rodiči • Zlepšení propojení www stránek a Facebookových stránek 	<ul style="list-style-type: none"> • Vylepšit postavení klubu a jeho image v regionu. • Rozšiřovat fanouškovskou základnu mládeže, zvýšit průměrný počet diváků na domácích utkáních. • Tvorba nových www stránek • Zlepšení propagace klubu (A- týmu i mládeže)
---	--	--

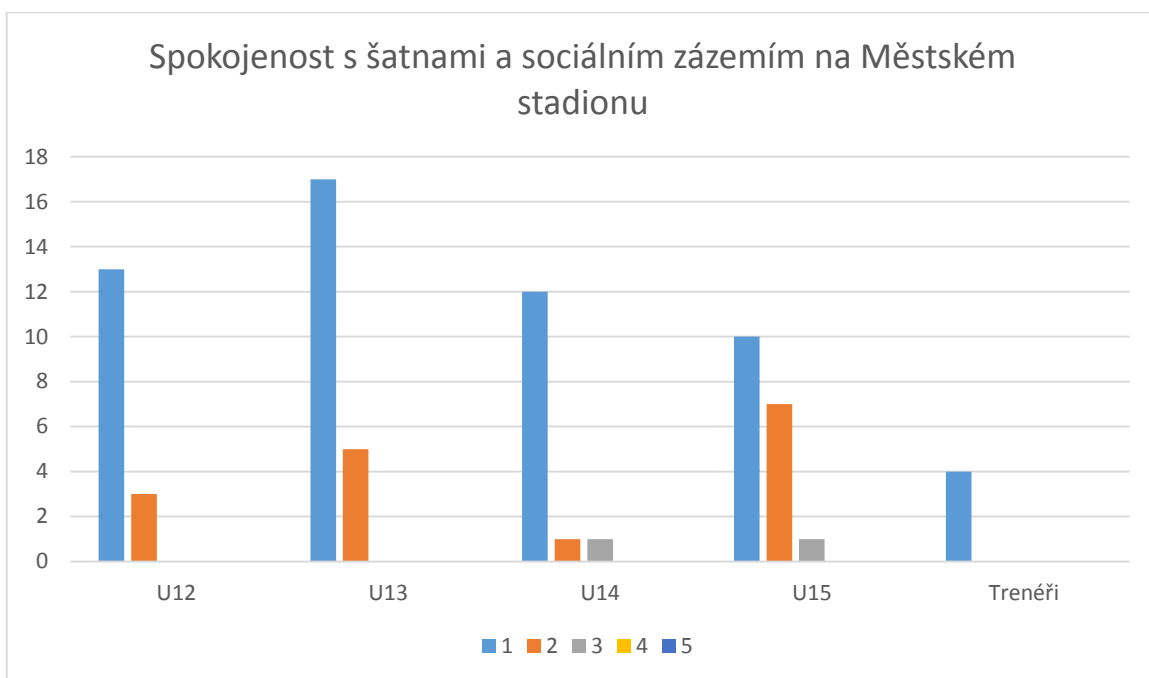
5.1.9 Interpretace výsledků anketního šetření

V následující podkapitole budou prezentovány výsledky anketního šetření. Výsledky budou prezentovány formou grafů a krátkých komentářů. Anketa je rozdělena na 4 části – zázemí, tréninkový proces (vyplňují pouze hráči), propagace a image klubu a část pro trenéry (vyplňují pouze trenéři). Anketa se konala od 25.2 2019 do 1.3 2019.

Výsledky 1. části – zázemí

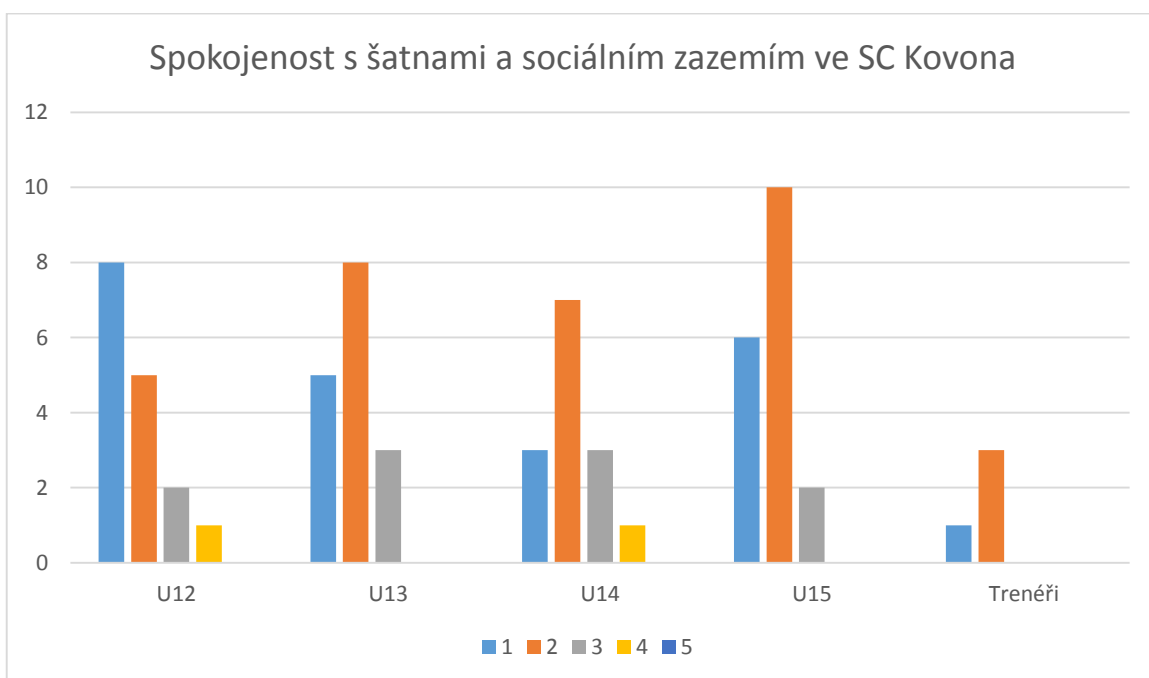
V první části byla anketa zaměřena na zázemí klubu MFK Karviná. Anketa zahrnovala všechny areály, kde hráči trénují. Zjišťována byla také spokojenost s dostupností areálů, nebo s dalšími službami jako občerstvení atd. Tato část celkem obsahovala 7 otázek.

Po vyhodnocení otázky č. 1 lze konstatovat, že všichni účastníci ankety jsou s šatnami a sociálním zařízením na Městském stadionu spokojeni. Pouze dva respondenti z řad hráčů uvedli, že jejich spokojenost nedokážou posoudit. V souvislosti s touto otázkou se často objevovala poznámka, že je k dispozici málo sprch s teplou vodou. Vyhodnocení této otázky je znázorněno na Obrázku 14.



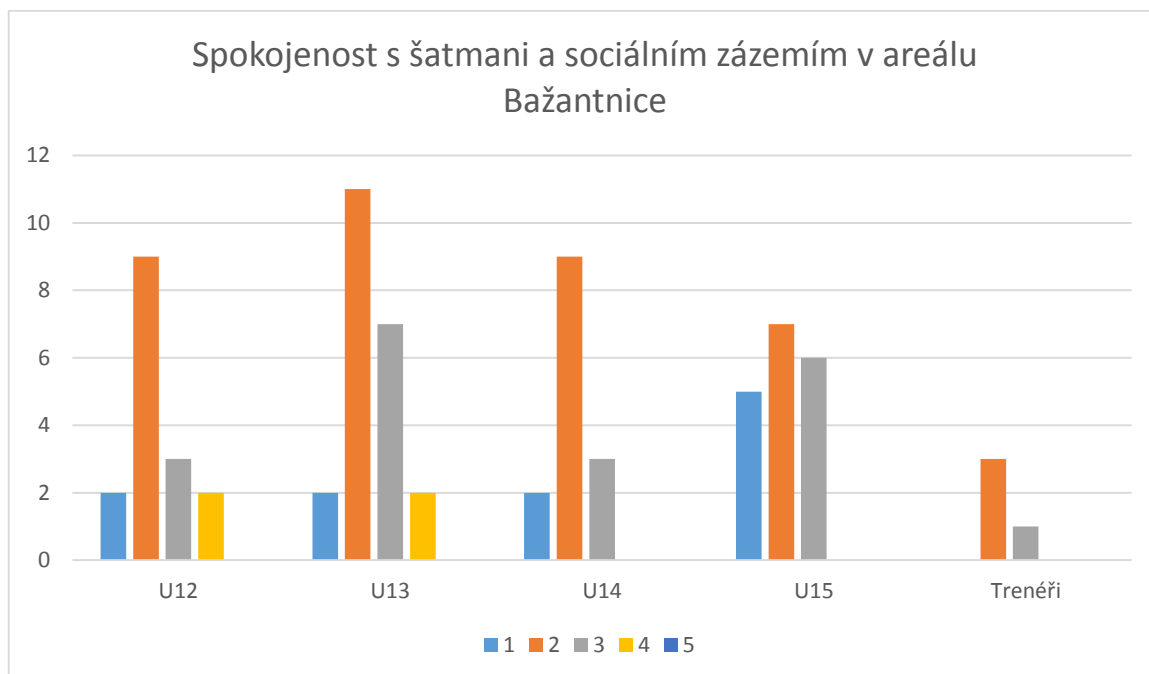
Obrázek 14. Vyhodnocení otázky č. 1. Vlastní tvorba

Vyhodnocení otázky č. 2 už zahrnovalo prvky nespokojenosti, jak lze vidět na Obrázku 15. 2 respondenti z řad hráčů vyjádřili nespokojenost, konkrétně s delším čekáním na dostatek teplé vody, nebo velikostí sprch. Několik hráčů také nedokázalo posoudit svou spokojenost. Převážná většina respondentů je však spokojena s šatnami a sociálním zařízením ve Sportovním Centru Kovona.



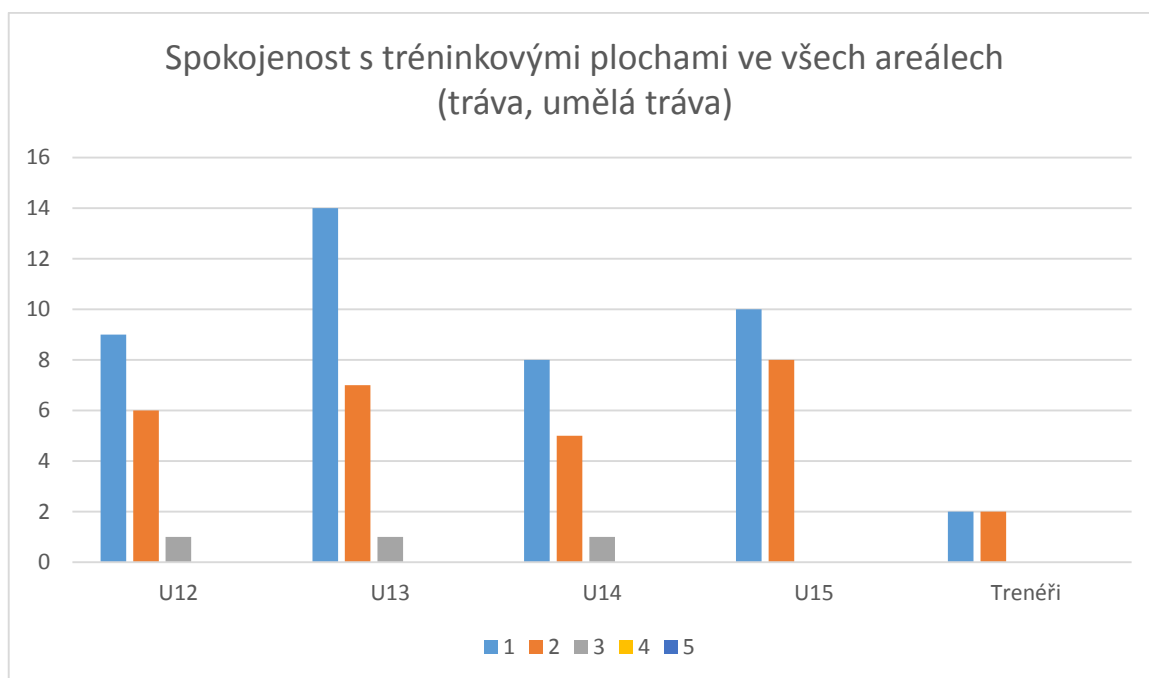
Obrázek 15. Vyhodnocení otázky č. 2. Vlastní tvorba.

Výsledky otázky č. 3 vykazují prvky nespokojenosti. Odpovědi byly různorodé, ale lze konstatovat, že u tohoto areálu graf vykazuje méně spokojených respondentů, než u areálů předchozích. U areálu Bažantnice převažují známky 2 a 3, což dokazuje Obrázek 16. U této otázky respondenti projevovali nespokojenost především s malými šatnami.



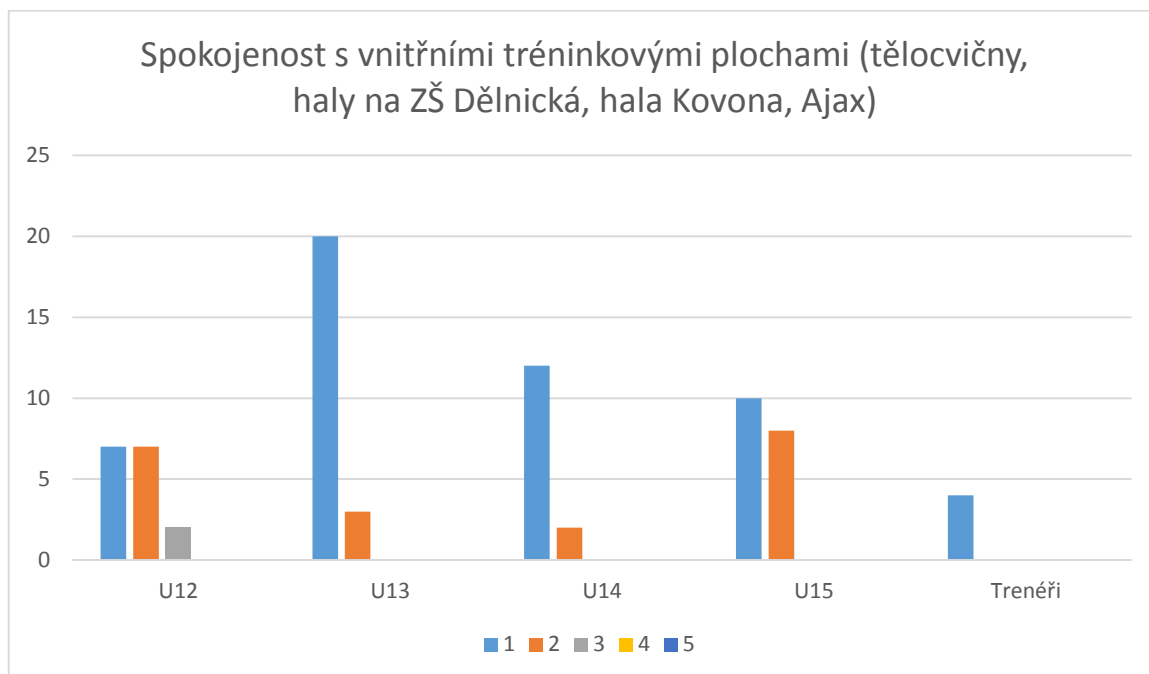
Obrázek 16. Vyhodnocení otázky č. 3. Vlastní tvorba.

Výsledky otázky č. 4, můžeme vidět na Obrázku 17. Graf vykazuje drtivou spokojenost s tréninkovými plochami ve všech areálech. Pouze 3 respondenti zvolili známku 3. V poznámce se objevily názory, které poukazovaly na tvrdou umělou trávu na Městském stadionu, která mírně narušila celkový obraz spokojenosti.



Obrázek 17. Vyhodnocení otázky č. 4. Vlastní tvorba.

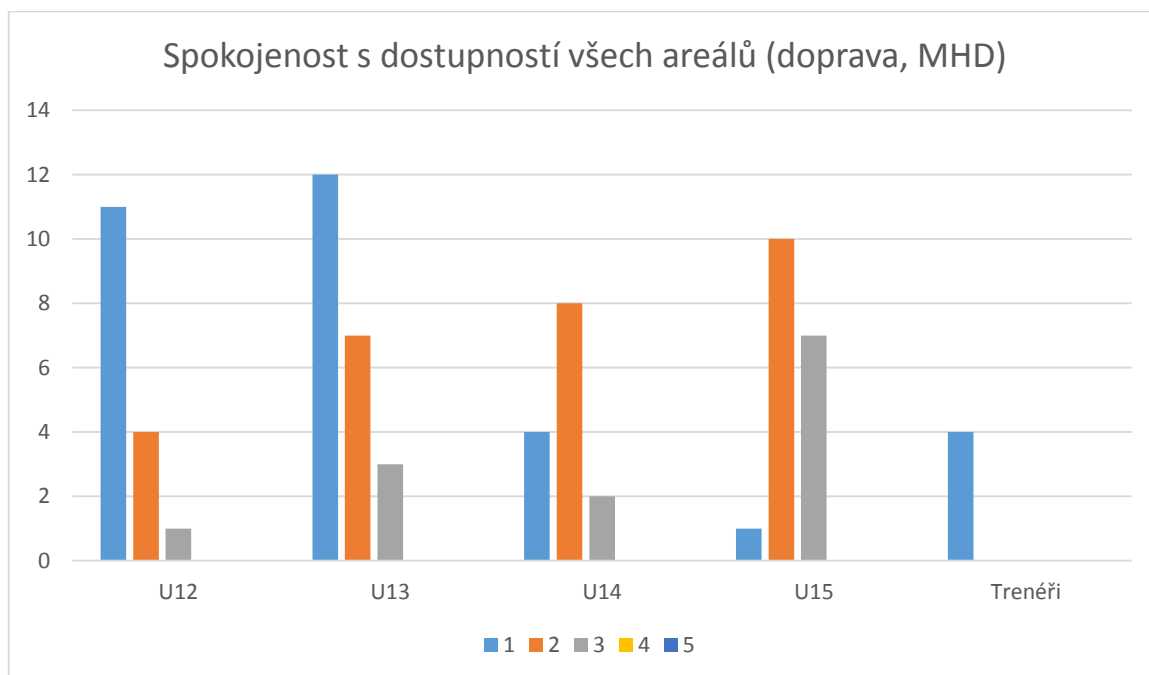
Vyhodnocení otázky č. 5 je na Obrázku 18. Na tomto grafu je na první pohled viditelná velká spokojenost s vnitřními tréninkovými plochami. Všichni respondenti ohodnotili tuto otázku známkami 1 nebo 2. K této otázce nebyly žádné negativní poznámky.



Obrázek 18. Vyhodnocení otázky č. 5. Vlastní tvorba.

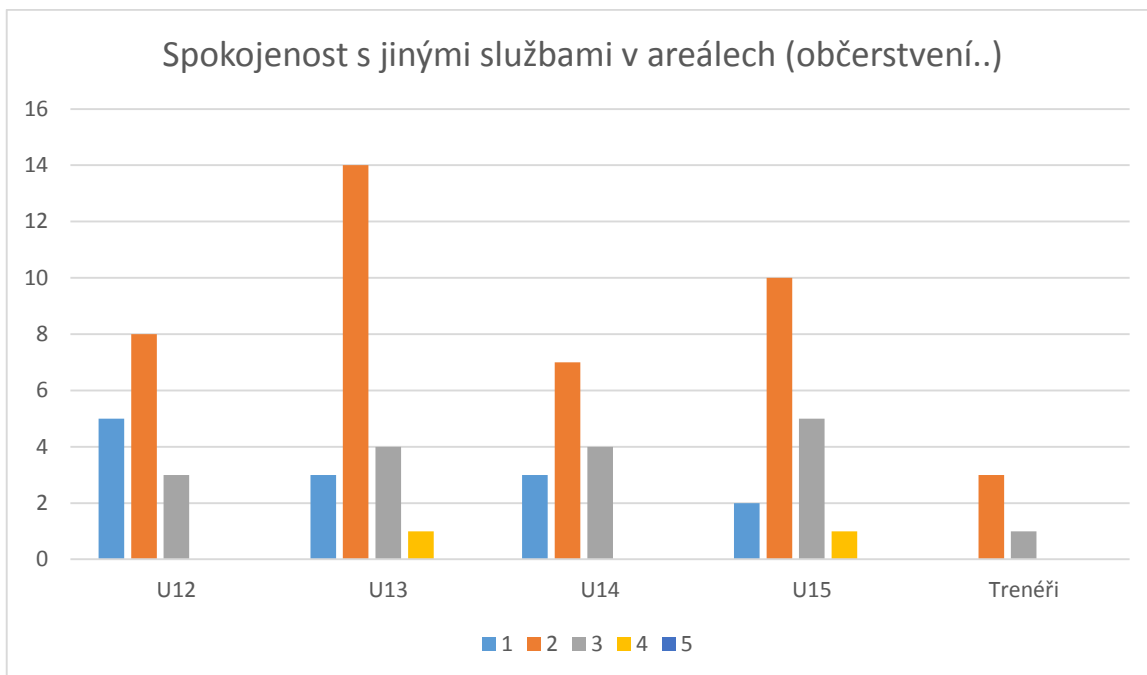
Respondenti jsou převážně spokojeni s dostupností všech areálů, ať už autem, či MHD. Kvitují, že všechny areály se nachází v blízkosti zastávek MHD i příměstských spojů. Také

příjezdové cesty k areálům jsou v pořádku. Vyjádřenou spokojenost s otázkou č. 6 lze vidět na Obrázku 19. K této otázce nebyly ze strany respondentů žádné poznámky.



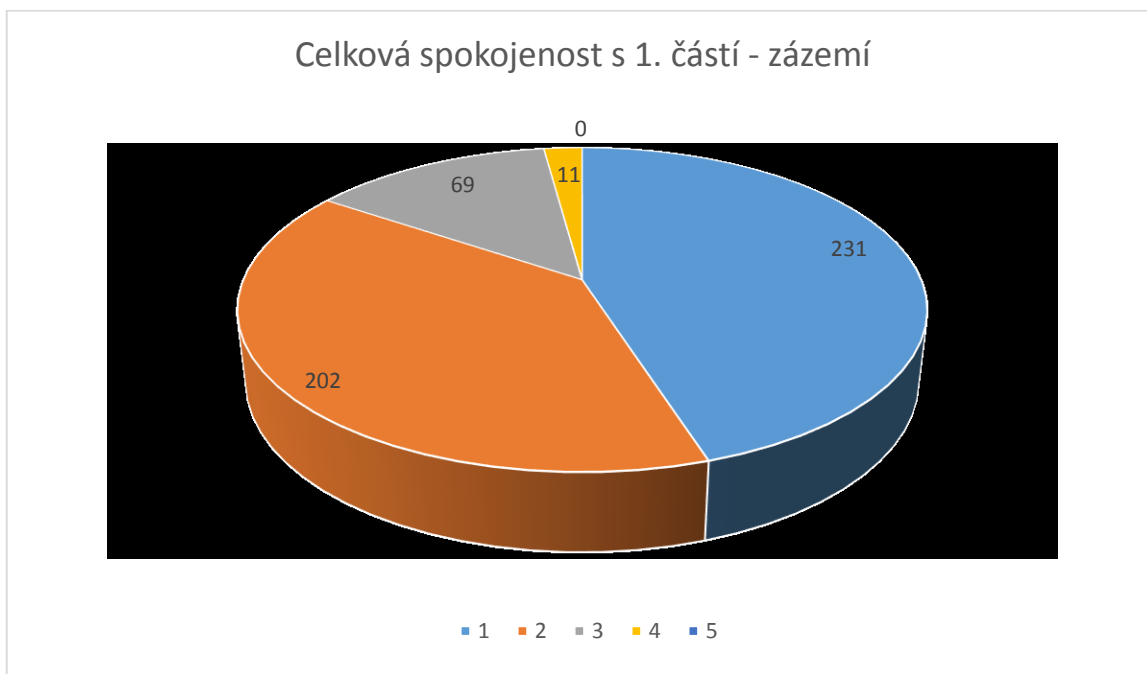
Obrázek 19. Vyhodnocení otázky č. 6. Vlastní tvorba.

Z výsledků otázky č. 7 je patrné, že poměrná část respondentů nedokáže posoudit svou spokojenost, nebo je dokonce nespokojena s jinými službami v areálech, jako třeba občerstvení. Respondenti uvedli, že občerstvení je dostupné pouze v areálu SC Kovona, v ostatních areálech žádné není. Hráči také uvedli nápad uvést do provozu automat, který vydává pití a jídlo. Výsledky jsou patrné na Obrázku 20.



Obrázek 20. Vyhodnocení otázky č. 7. Vlastní tvorba.

Celkově je zaznamenána převážná spokojenost se zázemím, které bylo součástí 1. části ankety. Na Obrázku 21 je vykreslen fakt, který poukazuje na to, že 433 odpovědí bylo ohodnoceno známkou 1 nebo 2, což značí spokojenost s danou problematikou.

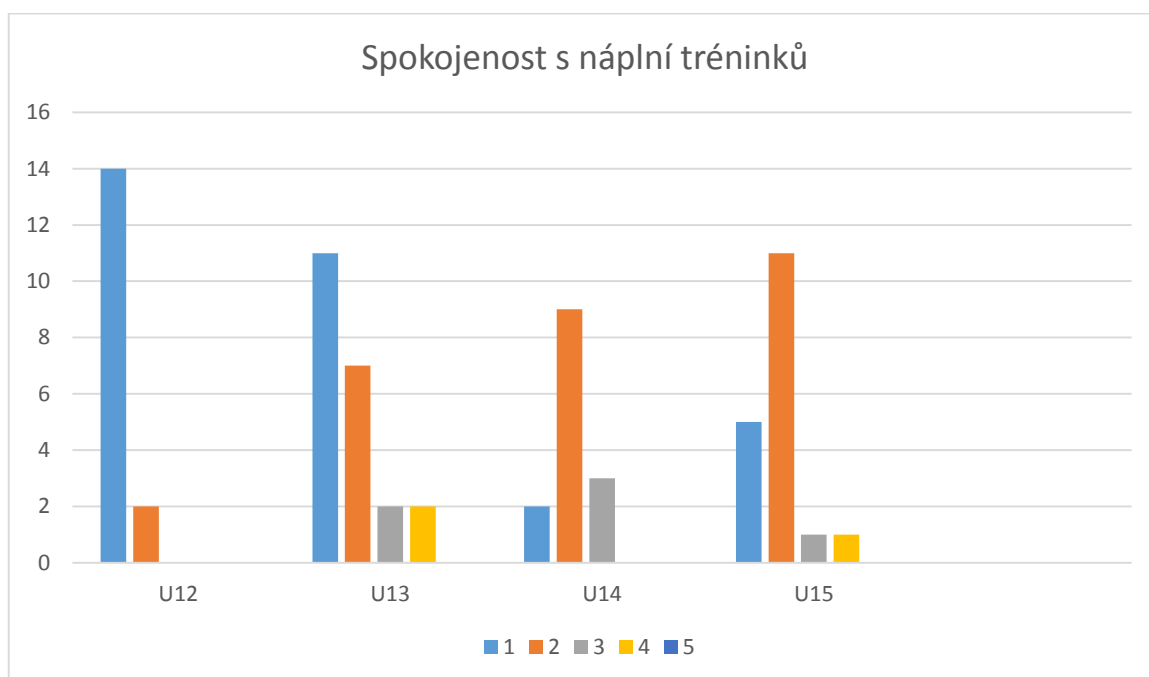


Obrázek 21. Vyhodnocení 1. části ankety - zázemí. Vlastní tvorba.

Výsledky 2. části – tréninkový proces

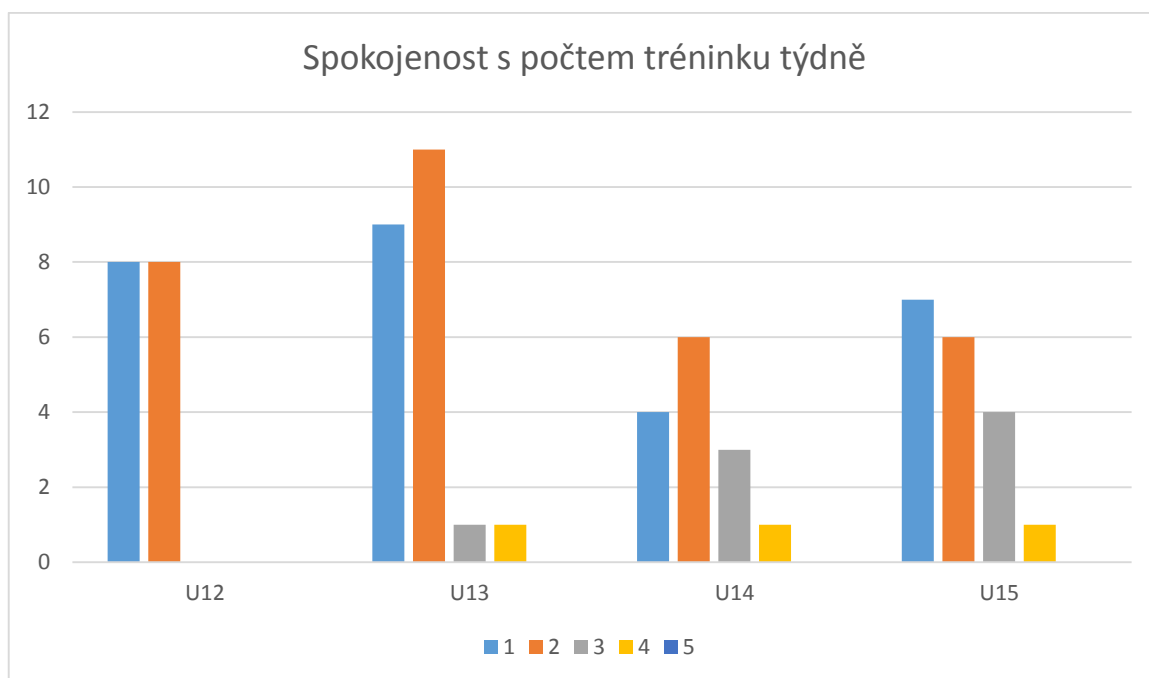
Ve druhé části anketního šetření byly otázky zaměřeny na tréninkový proces a jeho okolnosti. Tyto otázky zodpovídali pouze respondenti z řad hráčů. Celkem tato část obsahovala 8 otázek.

Výsledky otázky č. 8 ukazují, že spokojenost s náplní tréninků se liší u jednotlivých kategorií. Na Obrázku 22 můžeme vidět, že u kategorie U12 panuje naprostá spokojenost s náplní tréninků. U kategorie U13 lze spatřit v grafu řadu spokojených respondentů, ale také minimum hráčů, kteří neví, nebo jsou nespokojeni. U kategorie U14 vládne spokojenost, ale je zde patrná také větší nejistota ohledně přesné odpovědi. U kategorie U15 se opět objevuje odpověď 4 – nespokojenost. V poznámkách respondenti uváděli, že je nebaví dělat pořád ty stejné cvičení na trénincích a chtěli by větší obměnu.



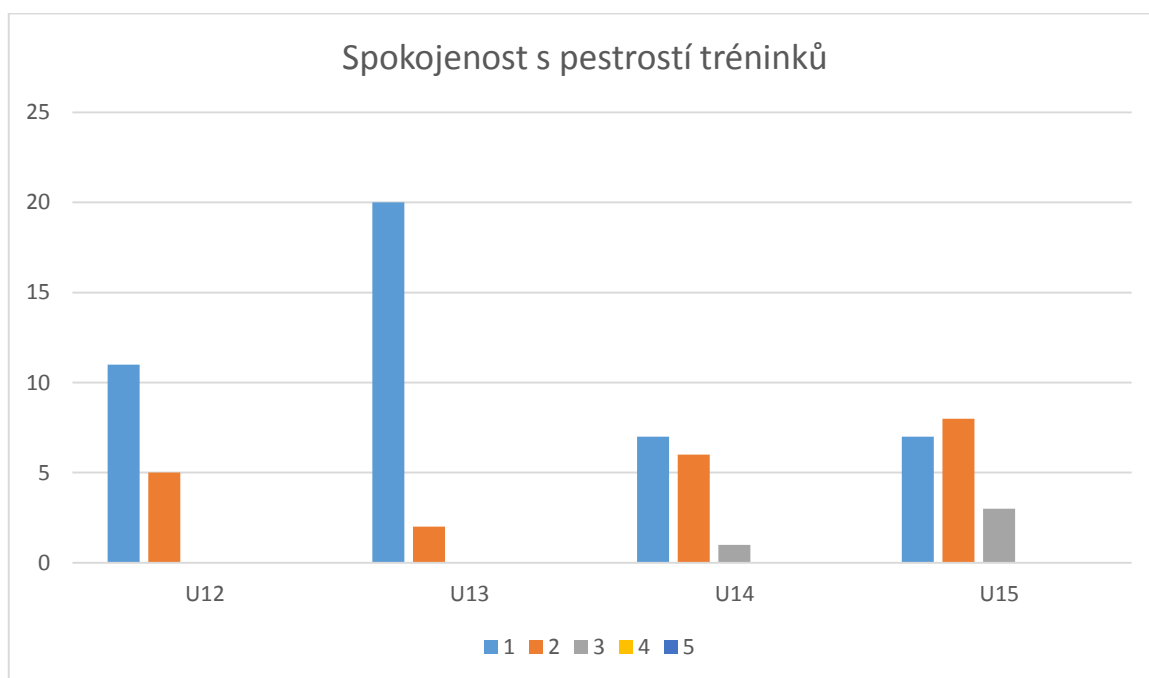
Obrázek 22. Vyhodnocení otázky č. 8. Vlastní tvorba.

Vyhodnocení otázky č. 9 ukazuje, že kategorie U12 je spokojena s počtem tréninků týdně. U ostatních kategorií se už objevují hlasy nespokojenosti. Jsou patrné velké rozdíly mezi názory jednotlivých respondentů. U kategorií U13, U14 a U15 se vyskytují známky 1, 2, 3 i 4 což značí, že někteří respondenti jsou velmi spokojeni s počtem tréninků týdně, ale jsou i tací, kteří spokojení nejsou. V poznámkách se pak objevovaly názory, dle kterých mají hráči málo času na jiné své aktivity, protože mají trénink 5x týdně. Graf výsledků lze vidět na Obrázku 23.



Obrázek 23. Vyhodnocení otázky č. 9. Vlastní tvorba.

Další otázka byla zaměřena na pestrost tréninků. Pestrost je zde pojata jako různorodost tréninkových ploch. To znamená, zda kategorie využívá ke svým tréninkovým jednotkám více areálů a povrchů, nebo trénují pořád na stejném místě. Z grafu, který je přiložen k nahlédnutí na Obrázku 24 lze vyčíst, že mladší žáci (U12 a U13) vykazují naprostou spokojenost s pestrostí tréninků. Kategorie starších žáků (U14 a U15) je převážně také spokojena, avšak zde už se objevují hlasy, které neví, nebo nedokáží posoudit, zda jsou spokojeni, nebo ne.



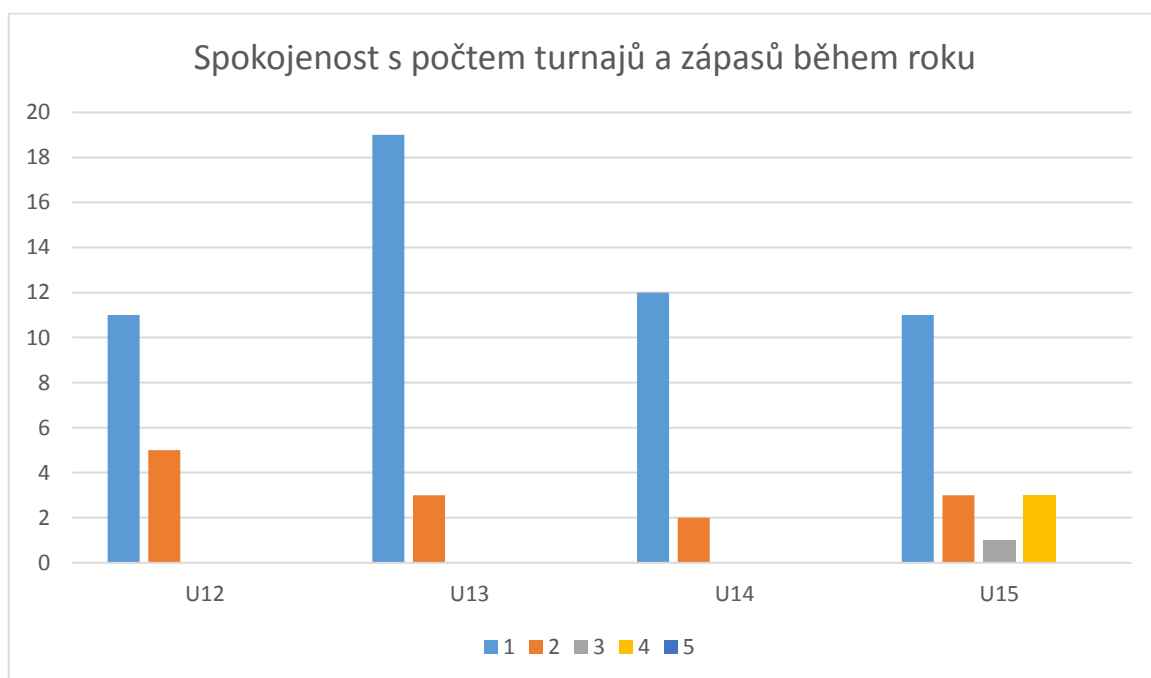
Obrázek 24. Vyhodnocení otázky č. 10. Vlastní tvorba.

Vyhodnocení otázky č. 11 je k dispozici na Obrázku 25. Graf vykazuje naprostou spokojenost s časy, kdy se konají tréninky. Pouze jeden respondent ze všech se vyjádřil, že neví, nebo nedokáže posoudit.



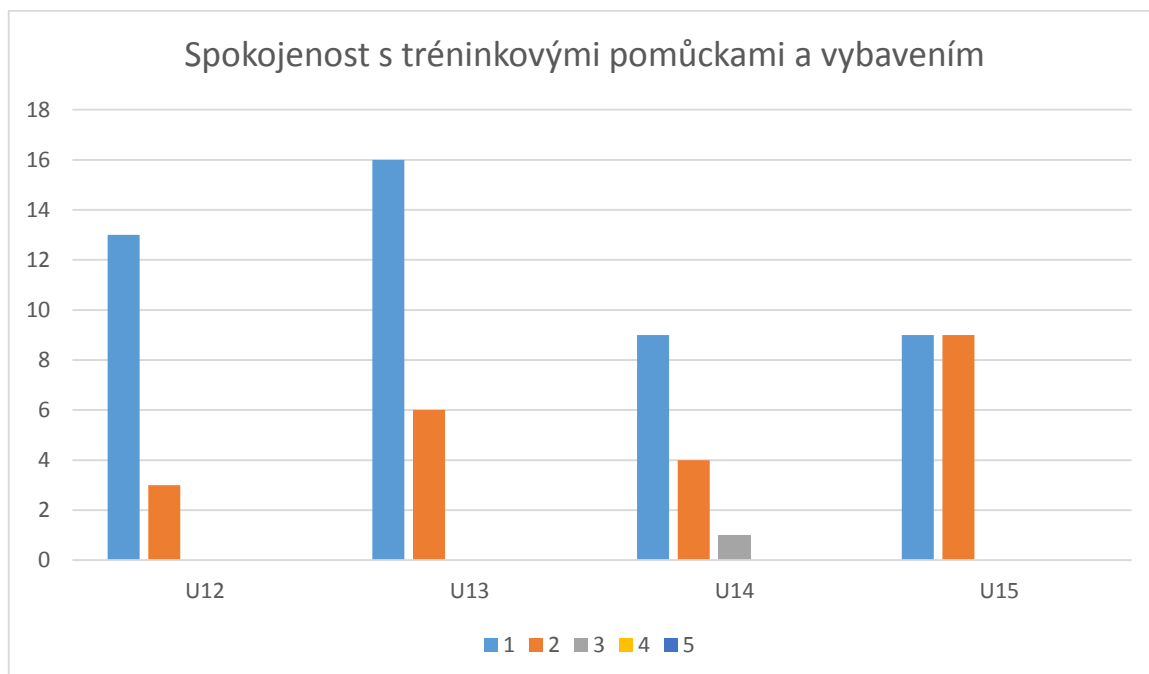
Obrázek 25. Vyhodnocení otázky č. 11. Vlastní tvorba.

Data vyobrazené na Obrázku 26, jsou výsledky otázky č. 12. Zde graf vykazuje spokojenost 3 kategorií s počtem turnajů a zápasů během celého roku. Kategorie U15 však obsahuje nespokojené respondenty, přesněji 3 nespokojené a 1, který neví, nebo nedokáže posoudit.



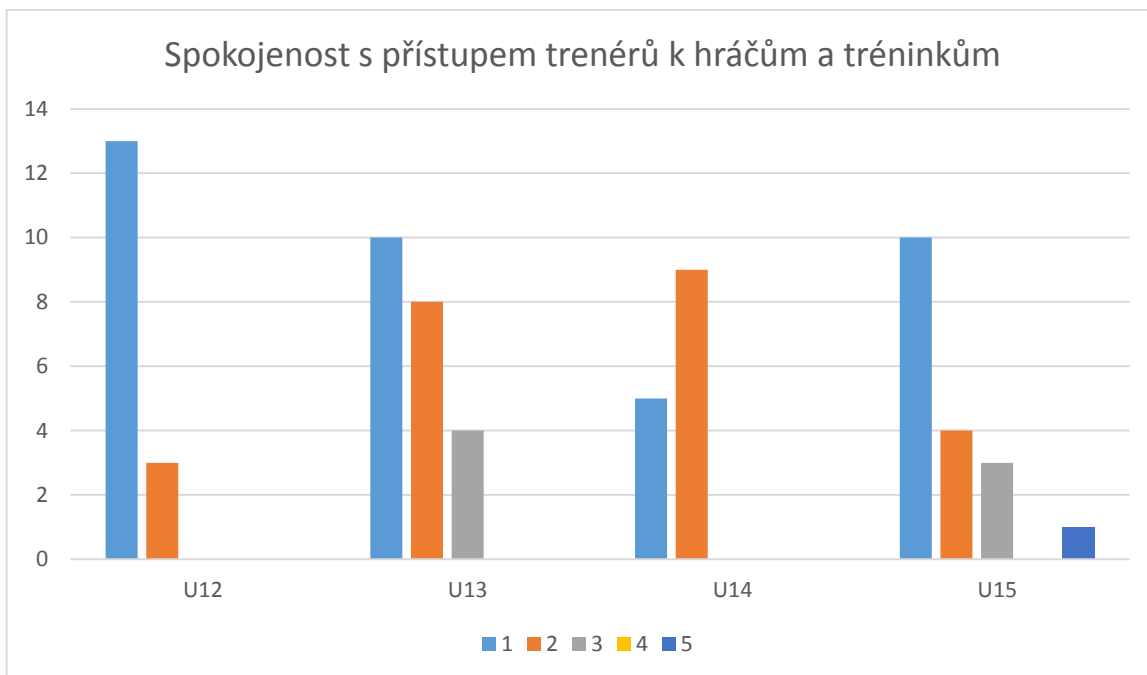
Obrázek 26. Vyhodnocení otázky č. 12. Vlastní tvorba.

Vyhodnocení otázky č. 13, která pojednává o spokojenost hráčů s tréninkovými pomůckami a vybavením, je k dispozici na Obrázku 27. Z grafu je patrná spokojenost s těmito věcmi. Pouze jeden respondent uvedl, že neví, nebo nedokáže posoudit svou spokojenost.



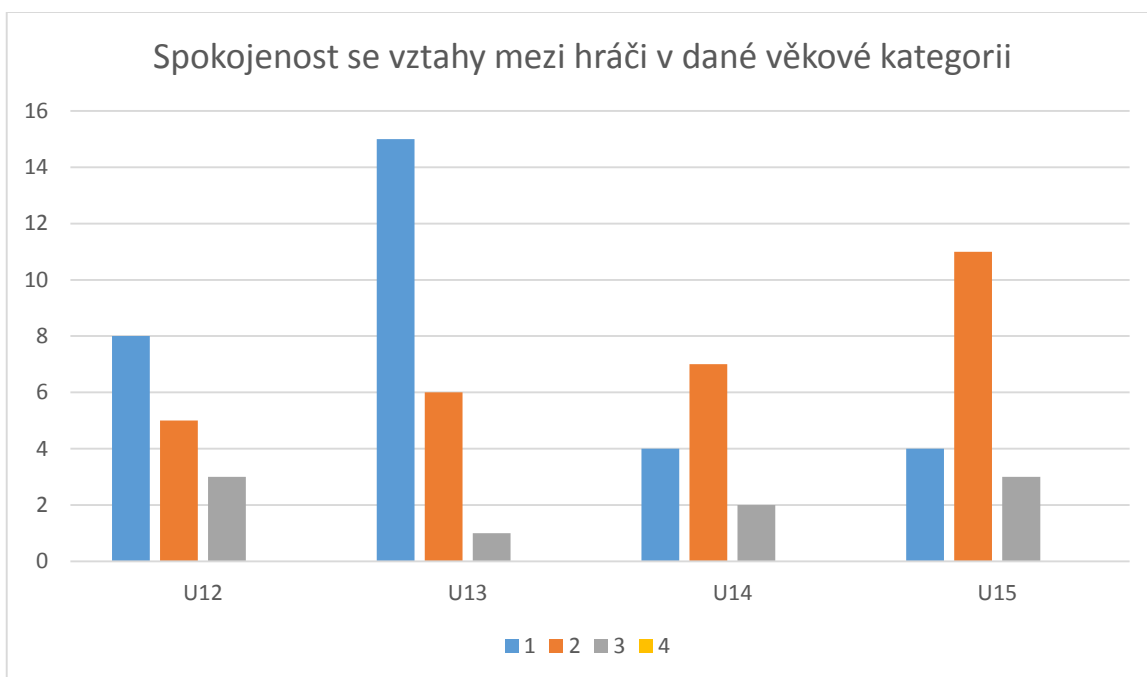
Obrázek 27. Vyhodnocení otázky č. 13. Vlastní tvorba.

Další otázka byla zaměřená na spokojenost s přístupem trenérů k hráčům a tréninkům. Výsledky respondentů byly opět různorodé a lišily se u jednotlivých kategorií. Kategorie U12 a U14 vykazují spokojenost s přístupem trenérů. Naopak u kategorie U15 se poprvé objevila známka 5 – velká nespokojenost. Vyhodnocené data jsou k dispozici na Obrázku 28.



Obrázek 28. Vyhodnocení otázky č. 14. Vlastní tvorba.

Vyhodnocení poslední otázky druhé části je k nahlédnutí na Obrázku 29. Z obrázku je patrné, že všechny kategorie jsou spíše spokojeny se vztahy mezi hráči. Jako nejlepší lze zhodnotit interní vztahy mezi hráči v kategorii U13, kde 15 respondentů z 22 ohodnotilo vztahy známkou 1.



Obrázek 29. Vyhodnocení otázky č. 15. Vlastní tvorba.

Celková spokojenost s druhou částí dotazníku je znázorněna na Obrázku 30. Zřetelná je převaha spokojenosti nad nespokojeností. Znamka 1 má také velkou převahu (320) nad známkou 2 (190).

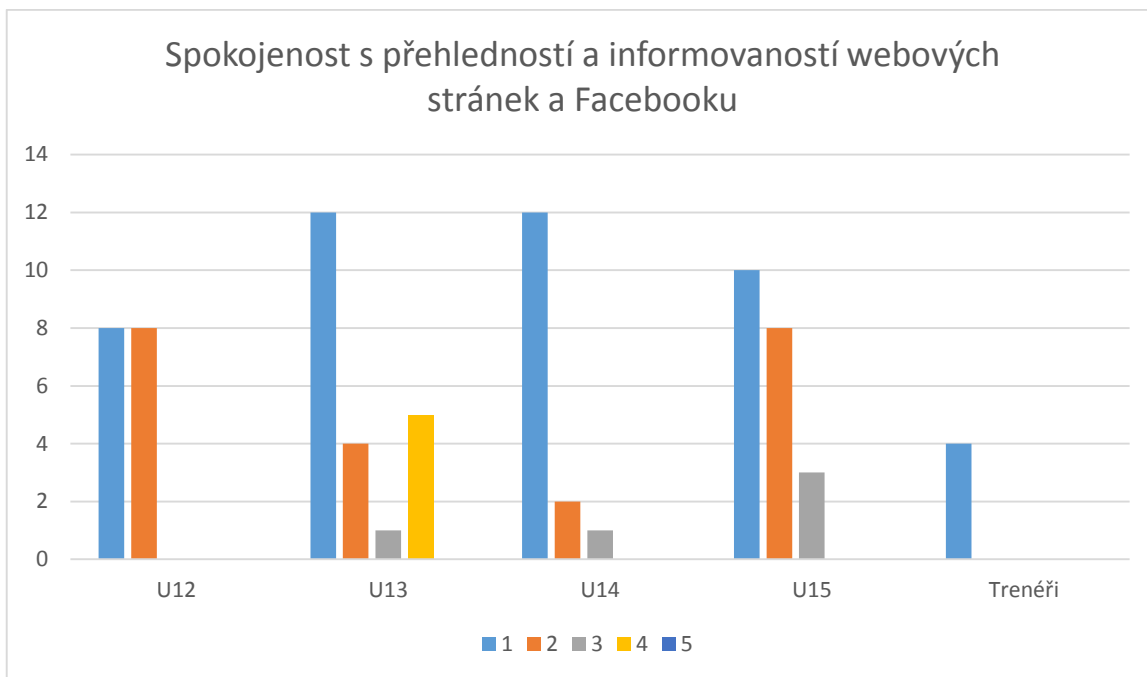


Obrázek 30. Vyhodnocení 2. části ankety. Vlastní tvorba.

Výsledky 3. části – propagace a image klubu

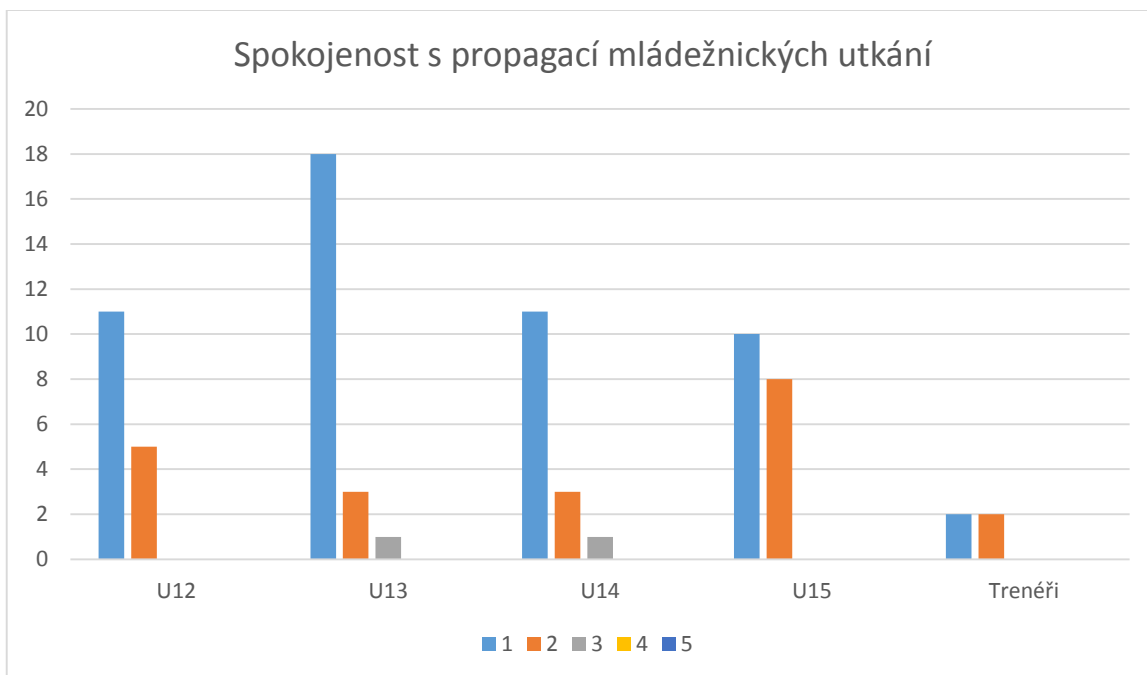
Ve třetí části anketního šetření byly k dispozici 2 otázky. Tuto část vyplňovali všichni respondenti. Tato část se zaměřila na informování hráčů i široké veřejnosti prostřednictvím oficiálních webových stránek a Facebookových stránek klubu. Hodnotila se také jejich přehlednost. Dále měli také respondenti zhodnotit úroveň propagace mládežnických utkání.

Vyhodnocení otázky č. 16 přineslo různé výsledky u jednotlivých kategorií. Zatímco u kategorií U12, U14 a U15 jsou respondenti převážně spokojeni s informovaností a přehledností webových stránek a Facebooku, respondenti z řad kategorie U13 byli nespokojeni. Konkrétně 5 těchto hráčů uvedlo, že je nespokojeno s touto záležitostí. Do poznámek pak připsali, že se na stránkách pozdě objevuje týdenní plán a neví, kde budou trénovat. Graf je na Obrázku 31.



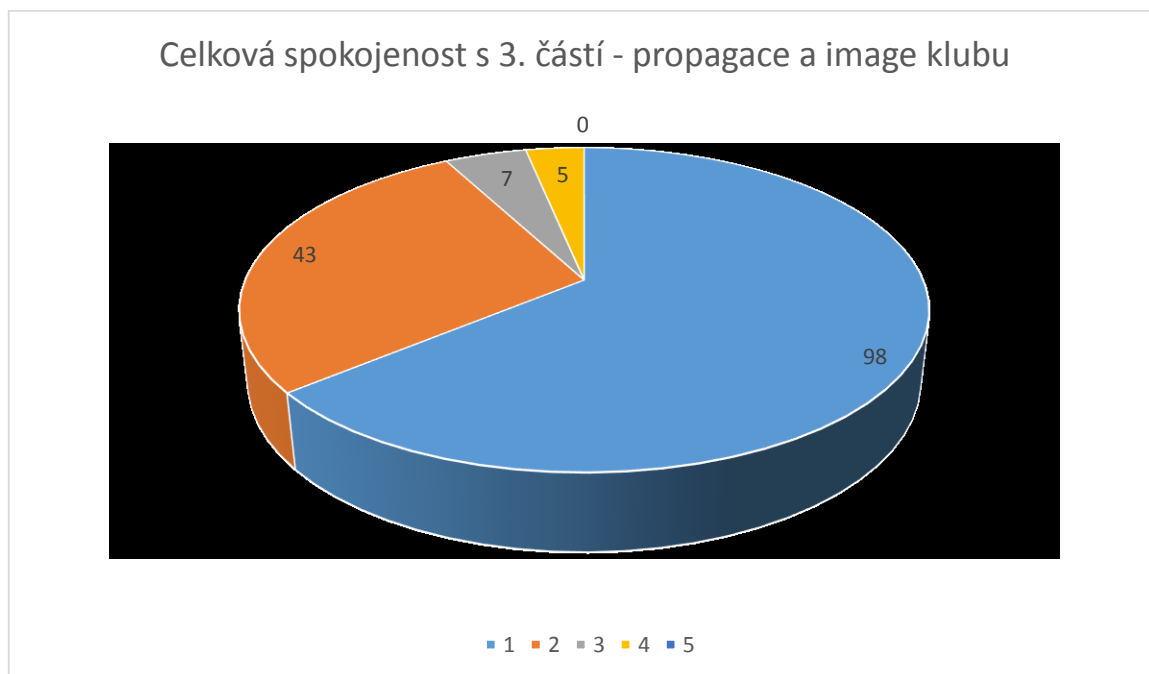
Obrázek 31. Vyhodnocení otázky č. 16. Vlastní tvorba.

Výsledky otázky č. 17 jsou k dispozici k nahlédnutí na Obrázku 32. Graf znázorňuje situaci, kde jsou všechny kategorie respondentů spokojené s propagací mládežnických utkání. Pouze 2 respondenti uvedli, že neví, nebo nejsou schopni posoudit svou spokojenost.



Obrázek 32. Vyhodnocení otázky č. 17. Vlastní tvorba.

Celková spokojenost s 3. částí dotazníku je vyobrazena na Obrázku 33. Z něho je patrné, že celková spokojenost s propagací a image klubu je na velmi dobré úrovni. Graf mimo jiné znázorňuje, že známka 1 – velmi spokojen/a počtem odpovědí převyšuje dvojnásobně známku 2 – spokojen/a.

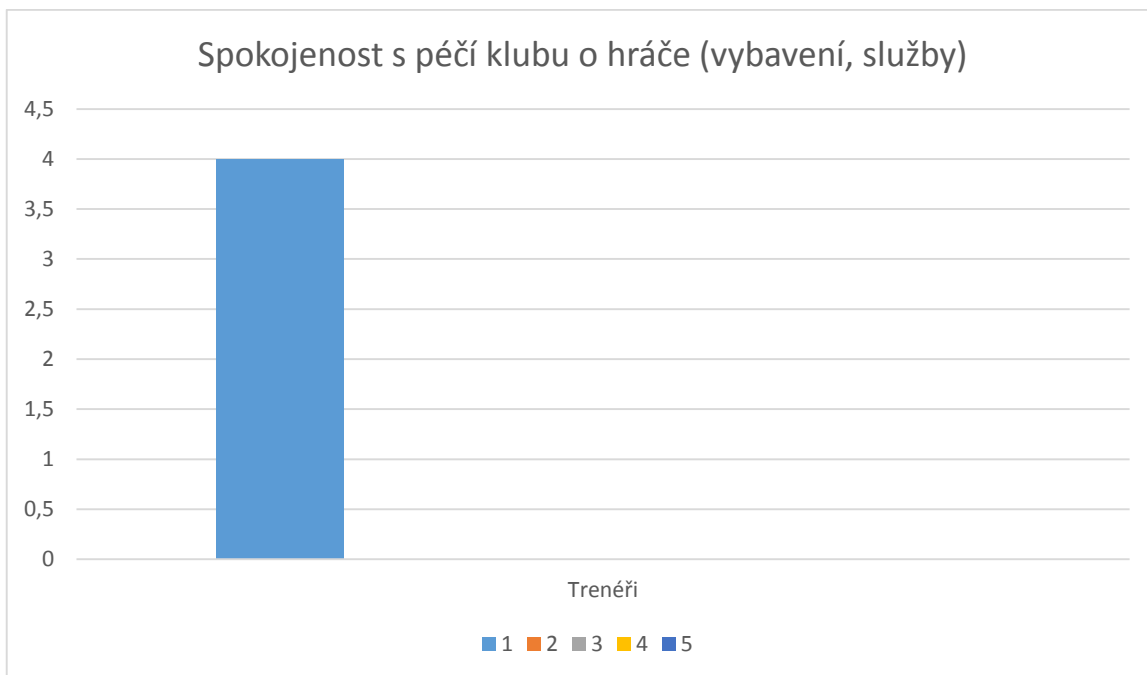


Obrázek 33. Vyhodnocení 3. části ankety. Vlastní tvorba.

Výsledky 4. části – pro trenéry

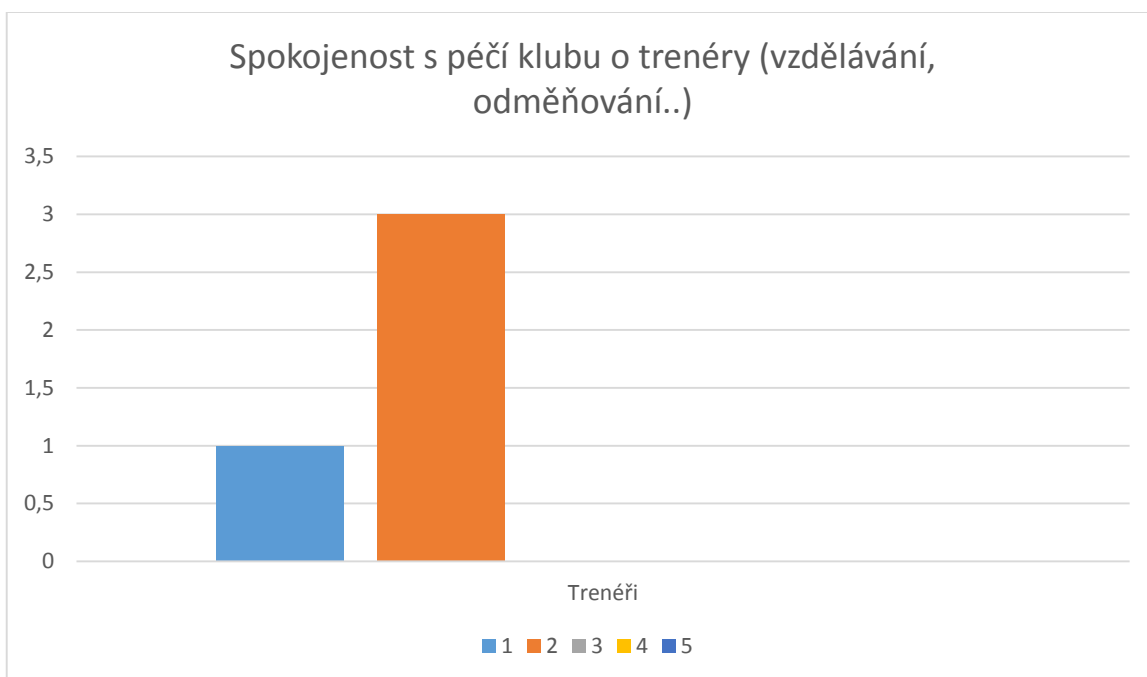
Poslední část ankety, která obsahovala otázky, se zaměřovala na trenérskou činnost. Otázky vyplňovali pouze trenéři jednotlivých kategorií. Otázky byly zaměřeny na spokojenost trenérů v klubu, s péčí klubu o hráče a trenéry, se vztahy s hráči nebo ostatními trenéry.

Vyhodnocení otázky č. 18, která se týkala spokojenosti s péčí klubu o hráče – tedy jaké jim klub nabízí služby, vybavení atd., se nachází na Obrázku 34. Z grafu lze vyčíst naprostá spokojenost trenérů s péčí klubu o hráče. Všichni trenéři ohodnotili známkou 1 – velmi spokojen/a.



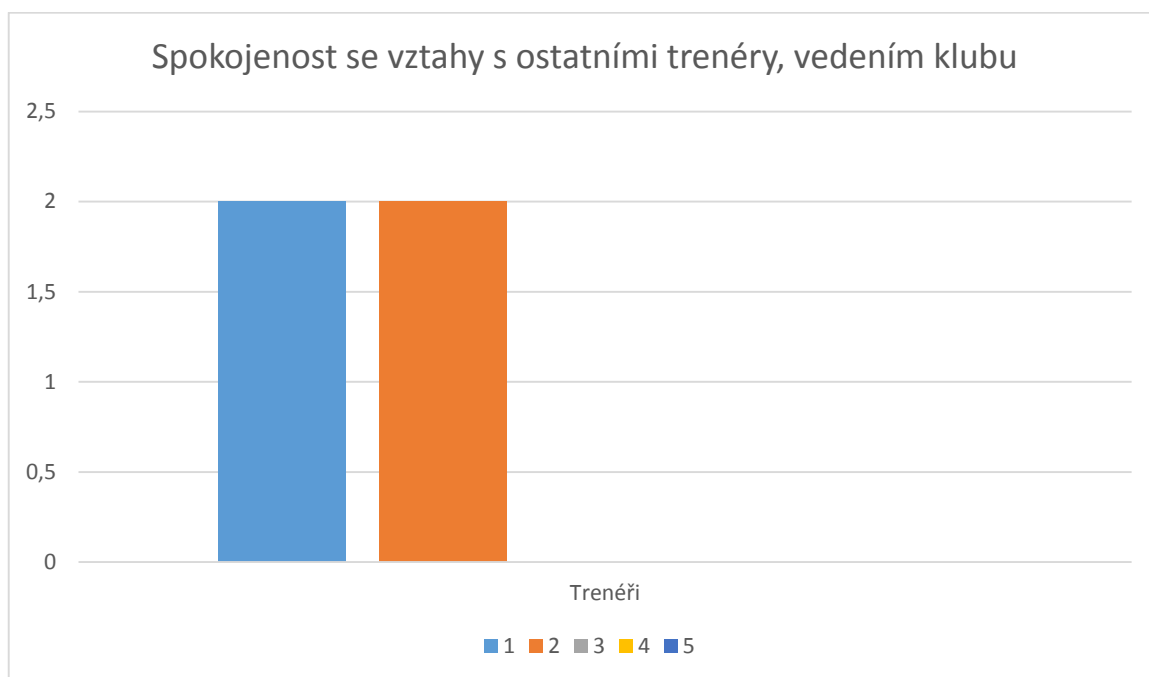
Obrázek 34. Vyhodnocení otázky č. 18. Vlastní tvorba.

Výsledky otázky č. 19 jsou patrné z Obrázku 35. Otázka zaměřená na spokojenost trenérů s péčí klubu o jejich spokojenost se vzděláváním, odměňováním a dalšími záležitostmi přinesla uspokojivé odpovědi. 3 trenéři zvolili známku 2 – spokojen/a. Jsou tedy spokojeni s tím, jakým způsobem o ně klub pečuje.



Obrázek 35. Vyhodnocení otázky č. 19. Vlastní tvorba.

Další otázka byla zaměřena na vztahy na pracovišti, tedy vztahy mezi trenéry a vztahy s vedením klubu. Výsledky jsou k dispozici na Obrázku 36. Z nich lze vyvodit spokojenost s touto problematikou, jelikož trenéři ohodnotili otázku známkami 1 a 2.



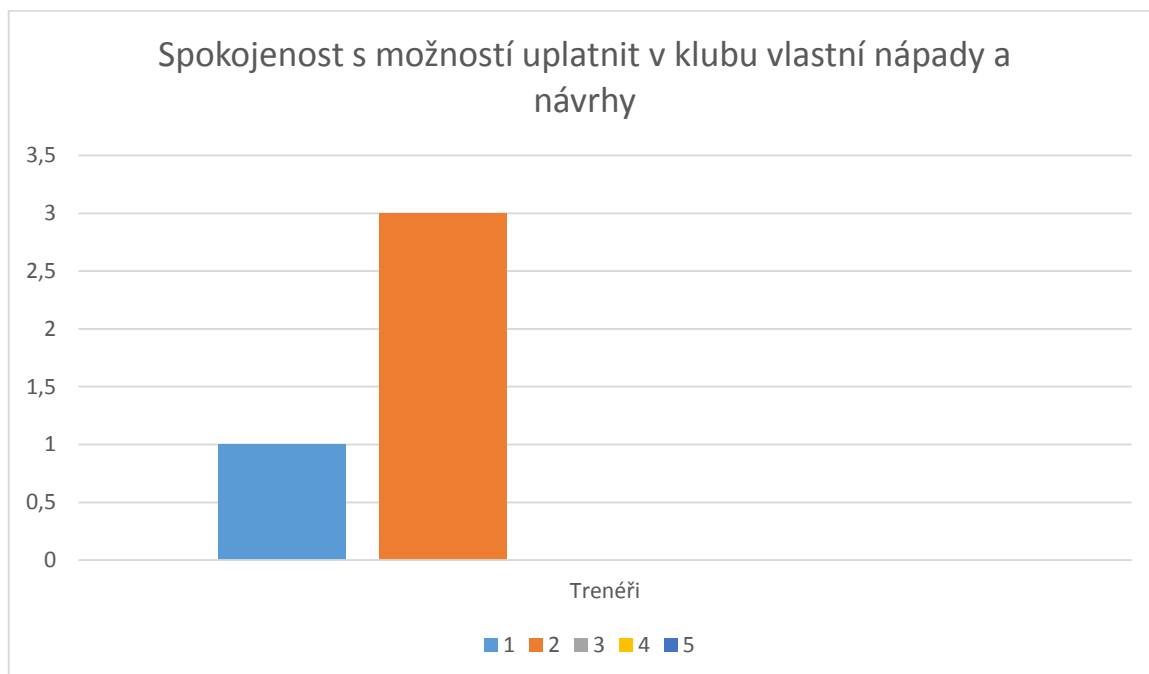
Obrázek 36. Vyhodnocení otázky č. 20. Vlastní tvorba.

Výsledky otázky č. 21 přinesly naprostou spokojenost se vztahy s hráči v klubu. Všichni trenéři ohodnotili tuto otázku známkou 1, což značí, že jsou velmi spokojeni. Graf s výsledky je k dispozici na Obrázku 37.



Obrázek 37. Vyhodnocení otázky č. 21. Vlastní tvorba.

Poslední otázka dotazníku zahrnovala spokojenost trenérů s možností uplatnit v klubu vlastní nápady a návrhy. Vyhodnocení otázky č. 22 je k dispozici na Obrázku 38. Z grafu vyplývá, že trenéři jsou spokojeni s touto problematikou, což potvrzují známky, které této otázce udělili.



Obrázek 38. Vyhodnocení otázky č. 22. Vlastní tvorba.

Celková spokojenost se 4. částí ankety vyznívá pozitivně, jelikož byly uděleny pouze známky 1 a 2, což značí spokojenost trenérů s jejich pozicí v klubu (Obrázek 39).



Obrázek 39. Vyhodnocení 4. části ankety. Vlastní tvorba.

Identifikační část

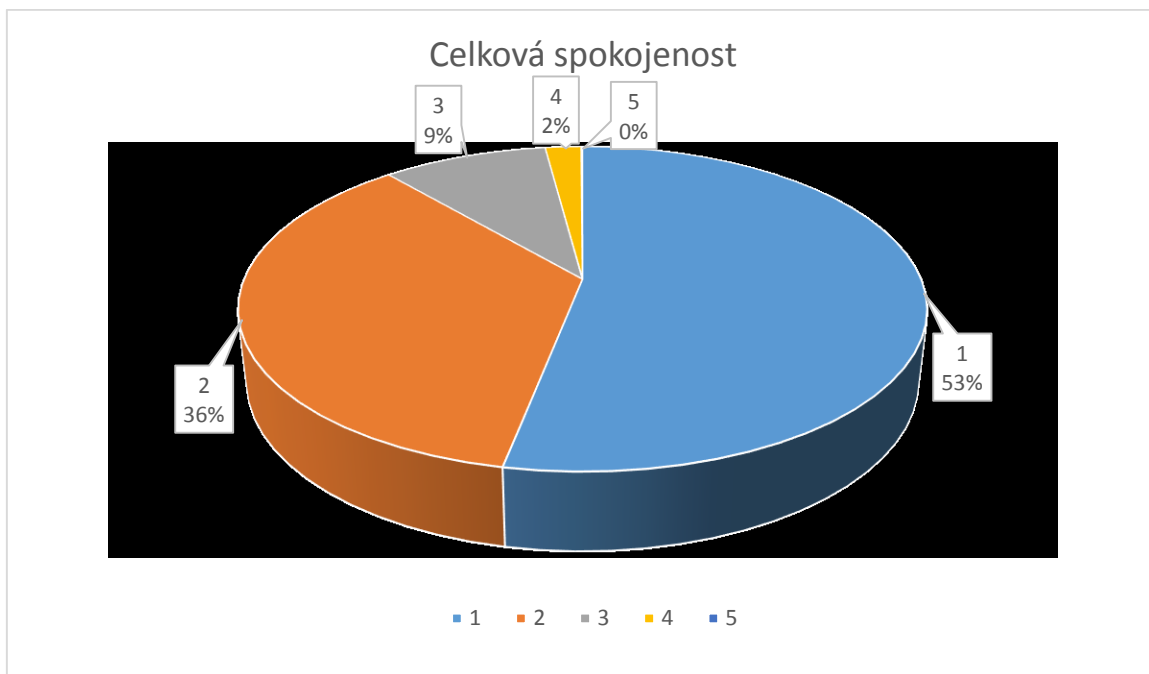
Tabulka 4

Identifikační část ankety

Hráči	U12	16
	U13	22
	U14	14
	U15	18
Trenéři		4

Z celkového počtu 79 oslovených se podařilo shromáždit 74 vyplněných anketních listů. Z toho vyplývá úspěšnost 93,7 % při návratnosti dotazníků. Rozdělení jednotlivých kategorií a jejich počty jsou uvedeny v Tabulce 4.

Při vyhodnocení celkové spokojenosti anketního šetření vychází pozitivní čísla. Z grafu na Obrázku 40 vyplývá, že 89% ze všech odpovědí respondentů byly známky 1 a 2, tedy spokojenost s danou problematikou. Respondenti, kteří nedokázali posoudit svou spokojenost, nebo neví, zda jsou spokojeni nebo ne, tvoří 9% všech odpovědí. Nespokojené odpovědi tvoří pouze 2% všech odpovědí v dotazníku.



Obrázek 40. Vyhodnocení celkové spokojenosti. Vlastní tvorba.

5.1.10 SWOT analýza klubu MFK Karviná

V této podkapitole bude provedena SWOT analýza klubu MFK Karviná, naleznete ji v Tabulce 5 a 6. Jedná se o informace, které byly zjištěny pomocí situační analýzy, ankety a rozhovoru. Cílem SWOT analýzy je seřadit informace tak, aby byly přehledně seřazeny do čtyř oblastí. Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Tabulka 5

Silné a slabé stránky mládeže klubu MFK Karviná

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Široká mládežnická základna• Tradiční sport• Klub vlastní svazové licence SCM a SpSm• Velmi dobré tréninkové vybavení, dostatek tréninkových prostor• Nově zrekonstruovaný Městský stadion• A – tým mužů hrající 1. fotbalovou ligu• Mládež hrající nejvyšší soutěže v každé kategorii• Několik reprezentantů svých zemí v mládežnických kategoriích• Vzdělání a zkušenosti trenérů v jednotlivých mládežnických kategoriích• Silné propojení s partnerskou ZŠ Dělnická• Finanční zajištěnost	<ul style="list-style-type: none">• Některé věkové kategorie jsou momentálně ve svých soutěžích na sestupových pozicích• Nejednotná herní koncepce mládeže• Nedostatečná prezentace akcí klubu (zápasy mládeže i A – týmu)• Nedostatek financí (v porovnání s ostatními prvoligovými kluby)• Nízká šance získat stabilního a silného sponzora• Nutná rekonstrukce umělé trávy na Městském stadionu• Opatřené zázemí ve SC Kovona• Klub nepřispívá trenérům na vzdělávání pomocí svazových licencí• Malý počet profesionálních trenérů v klubu• Kumulace funkcí• Spolupráce a komunikace s rodiči

Tabulka 6

Příležitosti a hrozby mládeže klubu MFK Karviná.

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Využít členství v ČUS, FAČR • Snaha využít dotační tituly (MŠMT) • Využít geografického umístění – skauting za hranicemi ČR (Polsko, Slovensko) • Mezinárodní kontakty • Navázání na sportovní koncepci Moravskoslezského kraje • Finance z municipality • Úspěch klubu či reprezentace ČR – větší zájem dětí i veřejnosti o fotbal 	<ul style="list-style-type: none"> • Klub je v regionu ve stínu historicky slavnějšího klubu FC Baník Ostrava • Příliš mnoho fotbalových klubů v regionu • Konkurence v podobě nově se rozvíjejících sportů • Nedostatek financí v regionu, nedostatek potenciálních sponzorů • Zastavení přítoku financí z FAČR, MŠMT, municipality • Negativní vlivy působící na mládež (drogy, alkohol, cigarety) • Stále více obézních dětí • Klesající zájem dětí o sport • Korupce, rasismus

6 VLASTNÍ NÁVRH KONCEPCE ROZVOJE

Při tvorbě této návrhové části diplomové práce jsou využity data získané pomocí situační analýzy. Jako důležité jsou také považovány informace získání z rozhovoru s vedením mládeže, výsledky anketního šetření s mládežnickými hráči a trenéry a také informace získané pomocí SWOT analýzy. Mezi klíčové oblasti, o kterých tato návrhová část bude pojednávat, patří sportovní, ekonomická, sociální a marketingová. V následujících řádcích budou jednotlivé návrhy předneseny a popsány tak, jak vyplynuly z provedených analýz. Návrhy jsou zpracovány do Tabulek 7 – 10 podle klíčových oblastí.

Tabulka 7

Návrh řešení sportovní oblasti

Sportovní oblast	
Pojmenování problému 1	Žákovské kategorie klubu MFK Karviná mají vytvořenou nejednotnou herní koncepci
Cíl	Upravit herní koncepci pro žákovské kategorie.
Způsob realizace	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření odborné skupiny (trenéři), kteří budou koncepci tvořit • Zajištění teoretických poznatků, inspirativních materiálů z jiných klubů • Analýza současného stavu (hráči, trenéři, zázemí) • Aplikace nejnovějších trendů a metod • Vytvoření příručky herní koncepce, distribuovat mezi trenéry a seznámit s nejdůležitějšími aspekty koncepce • Aplikace herní koncepce v praxi
Zdroje financování	Vlastní financování – 6 000 Kč
Délka trvání	Do 1 roku
Pojmenování problému 2	Rozšíření a zkvalitnění hráčské základny.

Cíl	Vyhledávat mladé hráče v okolních klubech a přivést je do klubu MFK Karviná. Vychovávat kvalitní hráče a podporovat jejich rozvoj. Rozšiřovat hráčskou základnu.
Způsob realizace	<ul style="list-style-type: none"> • Pořádání náborových akcí do kategorií přípravek • Monitorovat mladé hráče z okolních klubů (priorita jsou hráči do 13 let) • Spolupráce s okolními kluby, hostování hráčů, výměna hráčů, hráčské kompenzace • Rozšířit skauting za hranice (Slovensko, Polsko)
Zdroje financování	1-5 let
Délka trvání	Vlastní financování - 25 000 Kč

Tabulka 8

Návrh řešení ekonomické oblasti

Ekonomická oblast	
Pojmenování problému	Nízké využívání dotací a grantů
Cíl	Zlepšit využívání dotačních a grantových možností.
Způsob realizace	<ul style="list-style-type: none"> • Navázání nových sponzorských partnerství. • Vytvoření seznamu grantových možností. • Vytvoření pracovního místa pro tuto oblast • Vypracování koncepce nebo návodu na dotační programy.
Zdroje financování	1-3 roky
Délka trvání	Vlastní financování - 20 000 Kč

Tabulka 9

Návrh řešení sociální oblasti

Sociální oblast	
Pojmenování problému 1	Nízký počet profesionálních trenérů u mládeže. Kumulace funkcí.
Cíl	Zvýšit počet profesionálních trenérů u mládeže. Odstranit kumulace funkcí v rámci možností.
Způsob realizace	<ul style="list-style-type: none"> • Uvolnit více finančních prostředků na odměňování trenérů mládeže • Zajistit profesionální hlavní trenéry od žákovských kategorií až po U19
Zdroje financování	Vlastní financování – 100 000 Kč
Délka trvání	1-3 roky
Pojmenování problému 2	Zvýšení spokojenosti hráčů s tréninkovým procesem.
Cíl	Zajistit zvýšení spokojenosti žákovských hráčů s tréninkovým procesem.
Způsob realizace	<ul style="list-style-type: none"> • Zlepšení komunikace trenérů s hráči • Zajistit větší pestrost tréninků – obměny cvičení, zábavné formy, soutěže atd. • Komunikace s hráči na téma – kolik tréninků týdně jim vyhovuje, zda mají dostatek volného času atd. • Zlepšení vztahu hráč – trenér, hráč – hráč • Zajistit dostatečný počet turnajů a zápasů i mimo sezónu – sledovat rovnoměrnou vytíženost hráčů
Zdroje financování	Vlastní financování – 20 000 Kč
Délka trvání	1-3 roky

Tabulka 10

Návrh řešení marketingové oblasti

Marketingová oblast	
Pojmenování problému	Slabá informovanost o mládežnických utkáních, průměrná propagace mládeže
Cíl	Informovat veřejnost o mládežnických utkáních více způsoby, nejen elektronicky. Zlepšení propagace mládežnického fotbalu.
Způsob realizace	<ul style="list-style-type: none"> • Media planning, plán propagace • Vytvoření „nástěnek“ na rušných místech ve městě, pravidelně zde aktualizovat rozpisy zápasů a akcí mládeže • Správné využívání elektronického marketingu • Využití reklamních ploch v areálech klubu • Využití mistrovských zápasů A – týmu k propagaci mládeže (hlasatel, bulletin, bannery, informační tabule) • Spolupráce s mediálními partnery • Využívat www stránky, Facebookové stránky k propagaci mládeže • Informační články o mládeži (představení každé kategorie, videa) • Fotografie z tréninků, zápasů, z výjezdů na zápasy • Účast mládežnických kategorií na prestižních turnajích
Zdroje financování	Vlastní financování – 50 000 Kč
Délka trvání	1-5 let

7 DISKUZE

V syntéze poznatků, která se nachází v úvodní části práce, jsou zpracovány klíčové pojmy. Jejich vymezení je důležité pro orientaci v diplomové práci. Tyto poznatky jsou klíčové k pochopení postavení sportu ve společnosti, ekonomice a životě lidí. Jako první je vypsána charakteristika fotbalu a informace o nejdůležitějších organizacích ve fotbale. Následuje také popsání dělení sportu a tělesné kultury a jejich financování pomocí různých zdrojů.

Další část poznatků se zabývá vymezením pojmů jako management, sportovní management, marketing, sportovní marketing. Tyto pojmy se objevují především v hlavní výsledkové části diplomové práce. Závěrem jsou předloženy informace ohledně koncepce rozvoje a její tvorby obecně.

Dále byly definovány cíle práce a metodika, kterou bude práce zpracována.

Hlavní výsledky se nachází v situační analýze. V této analýze byl zpracován minulý i současný stav klubu MFK Karviná a byly stanoveny cíle budoucího rozvoje klubu. Tyto výsledky budou detailněji diskutovány v následujících řádcích práce.

Klub MFK Karviná působí ve městě Karviná, které se nachází ve Slezsku, v těsné blízkosti polských hranic. Příslušností patří město do Moravskoslezského kraje. Karviná se nachází v oblasti těžebního průmyslu. Některé části města jsou poddolované. Většina pracovních míst v okrese Karviná je v oblasti průmyslu.

Karviná je město s velkým potenciálem. Ve městě je k dispozici mnoho sportovních zařízení pro pohybové aktivity. Sportovní zařízení, které má ve správě město, pomocí společnosti STaRS Karviná, s.r.o., nabízí širokou paletu sportovních aktivit. Městem také vede cyklotrasa podél řeky Olše, která spojuje několik měst v regionu, a navazuje na další cyklotrasy v ČR i v Polsku. Ve městě má velkou tradici házená, zdejší klub je pravidelným účastníkem souborů o titul v lize házené. Dalším populárním sportem je fotbal díky klubu MFK Karviná, který je momentálně účastníkem 1. fotbalové ligy. Velké oblibě se také těší florbal, hokej a basketbal.

Klub MFK Karviná, který je spolkem, vznikl v roce 2003 odkoupením práv od klubu FC Karviná. Vzniká tedy nový klub, který převzal mládežnické kategorie a zabránil konci fotbalu v Karvině. Během 13 let se klubu povedlo postoupit z krajského přeboru až do 1. fotbalové ligy. Zde účinkuje doteď.

Klub je členem Fotbalové Asociace ČR a také České Unie Sportu. Díky těmto zastřešujícím organizacím klub dostává finanční prostředky na chod základních potřeb klubu. MFK Karviná disponuje širokou členskou základnou, kterou potvrzuje množství 15

mládežnických kategorií, které se účastní mimo jiné soutěží pořádaných FAČR. K tomu klub disponuje A – týmem mužů a juniorským týmem. Díky široké členské základně má klub k dispozici více peněžních prostředků od zastřešujících organizací, i lepší vyjednávací pozici s městskými představiteli. Město klubu pronajímá některé své areály (např. Městský stadion) a klub je využívá ke svým účelům. Klub má k dispozici areály Městský stadion, Bažantnice, SC Kovona a v zimě hojně využívá sportovní areál ZŠ Dělnická. Pouze Sportovní centrum Kovona je v majetku klubu MFK Karviná. Ostatní areály jsou majetkem města. A tak hlavně díky městu může klub disponovat skvělými tréninkovými podmínkami, množstvím tréninkových ploch a areálů, zkrátka mají členové klubu k dispozici podmínky, ke kterým s respektem vzhlížejí i nejlepší kluby v republice. Ne náhodou si tak vybrala areály MFK Karviná jako své sídlo Regionální Fotbalová Akademie Moravskoslezského kraje. Město se tak výrazně podílí na rozvoji mládežnického i vrcholového fotbalu v Karviné.

Klub se nachází v regionu, ve kterém je spousta fotbalových klubů. Pokud k tomu přičteme nové, rozvíjející se sporty a snížený zájem dětí a mládeže o sport, musí nám vyjít jednoznačný problém naplnit jednotlivé věkové kategorie kvalitními hráči. Klub tak více investuje do nábory nových hráčů a také se poohlíží v jiných městech nejen okresu Karviná. Často se tak stává, že ve věkové kategorii mají převahu hráči z jiných měst nad hráči z Karviné. Bohužel díky výše zmíněným problémům je třeba vzít tuto situaci jako fakt a respektovat ji.

V rámci situační analýzy byl uskutečněn rozhovor se šéftrenérem mládeže. V něm šéftrenér vyzdvihl získání svazových licencí SCM a SpSm na další licenční období. Právě získání těchto licencí lze považovat za úspěch, protože kritéria udělování těchto licencí byla před udělováním zpřísněna. Nově tyto licence dostalo méně klubů. MFK Karviná se tak dostal mezi nejužší špičku české mládežnické fotbalové scény a doplnil tyto kluby v tabulce, ve které získaly dané licence. Klub tak může nabídnout ty nejlepší podmínky pro rozvoj hráčů. Součástí jsou i kvalitní trenéři, kde je kladen důraz na jejich vzdělávání pomocí svazových licencí, kde však klub trenérům nepřispívá na získání těchto licencí. Trenéři však mají možnost se vzdělávat i pomocí metody Coerver, protože je klub partnerem této organizace. Na vzdělávání touto metodou již klub přispívá a trenéři mají vzdělání tohoto typu zadarmo. Podpora klubu ve vzdělávání svých zaměstnanců je důležitá, jelikož klub investuje sám do sebe. Čím kvalitnější trenéři, tím kvalitnější bude tréninkový proces a tím lepší podmínky pro svůj rozvoj budou hráči mít. Situace by se ještě více zlepšila, pokud by klub začal přispívat na vzdělávání trenérů ve svazových licencích.

V rozhovoru také došlo ke shodě ohledně výhody, kterou klub má ve ZŠ Dělnická, kde má sportovní třídy. Tato škola má k dispozici výborný sportovní areál a je situována v blízkosti

všeho, co fotbalisté klubu potřebují. Jejich rozvoj je tak plně zajištěn a rodiče se nemusí starat o jejich odvoz na tréninky, či zápasy. Bohužel ne všichni hráči MFK Karviná navštěvují ZŠ Dělnická, a tak kontinuita vyučování a tréninku není taková, jaká by mohla být. I když se situace stále zlepšuje a s každým dalším ročníkem je na škole více hráčů, pořád jsou hráči, kteří na školu jít odmítají a okrádají se tak o výhody, které z toho plynou. Narušují tak i celý proces školy a tréninku, který by v případě, že by školu navštěvovali všichni hráči dané kategorie, mohl být výrazně lepší.

Z rozhovoru vyplynulo, že jedním z hlavních posláních SCM a SpSm je vychovat hráče, který je na takové úrovni, že dokáže být konkurence schopný v mužském fotbalu. Jedním s dlouhodobých sportovních cílů klubu je pak začleňování odchovanců na A – týmu mužů. Právě přechod z mládežnického do dospělého fotbalu je jedna z netěžších fází fotbalové kariéry. Mnoho hráčů právě v této fázi najde svůj strop, na kterém se zastaví. Jen několik jedinců z každé kategorie se pak dokáže prosadit dále do mužského fotbalu. Tomu právě napomáhala juniorská liga, která však od nového ročníku bude zrušena. Jednalo se o mezistupeň mezi mládežnickým fotbalem a dospělým fotbalem. Řada hráčů právě v této kategorie dozrává a připravuje se na dospělý fotbal. Zrušením této kategorie dochází k odstranění tohoto mezistupně a je na FAČR, jak tento krok nahradí, aby nedocházelo ke ztrátě nadějných fotbalových hráčů.

V situační analýze bylo také provedeno anketní šetření, které bylo distribuováno v tištěné formě. Pomocí anket byla prováděna analýza spokojenosti hráčů a trenérů klubu. Dotazník obsahoval celkem 22 otázek a jednu identifikační otázku. Vyhodnocení proběhlo prostřednictvím grafů a tabulek. Dotazník byl rozdělen na 4 části. Z výsledků lze konstatovat, že respondenti jsou spokojeni se zázemím klubu, skladba tréninkového procesu jim vyhovuje, jsou spokojeni s prací trenérů a také s propagací klubu. Trenéři pak vyjádřili spokojenost se svými možnostmi a postavením v klubu. Samozřejmě se vyskytly drobné rozdíly mezi jednotlivými kategoriemi, zejména v části, kdy hodnotili tréninkový proces. Velkou roli zde můžou hrát osoby trenérů, které vytváří tréninkový proces a jeho okolí a oni svým vedením výrazně ovlivňují spokojenost hráčů. V závěru situační analýzy pak byla zpracována SWOT analýza, která shrnuje předchozí získané informace a slouží jako podklad pro návrhovou část diplomové práce. Na základě všech těchto informací je vytvořen návrh koncepčního rozvoje čtyř oblastí.

Sportovní oblast návrhu řeší fakt, že je žádoucí upravit herní koncepci žákovských kategorií v klubu MFK Karviná. Je skoro nutností, pokud se chce klub pohybovat mezi úspěšnými mládežnickými celky, aby měl tuto koncepci výborně zpracovanou. Na tvorbě této koncepce by se měla podílet skupina trenérů (tzv. odborná skupina), která se bude skládat z

hlavních trenérů kategorií, popřípadě jen z šéftrenérů. Tato skupina by měla za cíl zanalyzovat současný stav klubu a na základě zjištěných informací vytvořit herní koncepci mládeže. Na základě zpracované herní koncepce pak lze očekávat jednodušší plánování tréninkového procesu napříč celou mládeží, lepší komunikaci mezi trenéry, snadnější přechody hráčů do starších kategorií atd. Během několika let by pak mělo dojít ke zlepšení rozvoje mládežnických hráčů. Sportovní oblast dále řeší rozšíření a zkvalitnění hráčské základny klubu. Návrh obsahuje zkvalitnění systému náborů do přípravků. Zaměřit se na atraktivnost a propagaci náborů, aby děti i rodiče náborů zaujaly. Dalším cílem návrhu je zkvalitnit monitoring a skauting hráčů, především se soustředit na hráče do 13 let. Využít také geografické polohy města a rozšířit skauting do Polska a na Slovensko. Základem systému náboru je upoutat děti více, než konkurence.

Ekonomická oblast návrhu se zabývá nedostatečným využíváním dotací a grantů. Cílem je obecně se více zajímat o tuto problematiku. Za zkoušku by stálo vyčlenit jednoho člověka, který by se staral vyložené o dotace a granty. Ve spolupráci s vedením klubu vytvořit koncepci dotací a grantů, seznam grantových možností.

Sociální oblast návrhu řeší nízký počet profesionálních trenérů v klubu a kumulaci funkcí. Profesionalizace trenérů přispěje ke zlepšení kvality tréninkového procesu. Je náročné skloubit práci trenéra s jiným zaměstnáním. Následně trpí celý tréninkový proces, ale v podstatě to není vina trenéra, protože pro něho má jeho zaměstnání přednost. Plánování tréninkového procesu je časově náročné. Právě zaměstnání trenéra na plný úvazek umožní jeho plnou koncentraci na trenérství a přípravu tréninkového procesu. Vše se jistě odvíjí od finančních prostředků, které je vedení klubu ochotno uvolnit na odměňování trenérů mládeže. Důležitá je také výchova trenérů a realizačních týmů z vlastních řad, tedy bývalých hráčů. V návrhu, který se týká sociální oblasti, se dále řeší zvýšení spokojenosti hráčů s tréninkovým procesem. Především jde o zlepšenou komunikaci trenérů s hráči, ale i trenérů mezi sebou. V tréninku pak uplatňovat nejnovější trendy a metody, které obsahují zábavné a obměňované cvičení a hry. Protože fotbal je hra, a děti se mají hrou bavit.

Marketingová oblast návrhu se zabývá propagací mládeže a mládežnických zápasů. Plán pro zlepšení obsahuje vytvoření „nástěnek“ na rušných místech v centru města, kde budou aktuální informace o akcích a zápasech mládeže i A – týmu. Tyto informace pak mohou být propagovány i na mistrovských zápasech A – týmu, které navštěvuje průměrně cca 2500 diváků. Právě těchto návštěv je potřeba využít a propagovat i mládežnické akce, jelikož právě zde mají široký rozsah. Využity mohou být i reklamní panely, informační tabule a jiné reklamní

místa na stadionu. Obecně by mládeži mělo být věnováno více prostoru, ať už při elektronickém marketingu, na www stránkách, Facebooku, nebo v bulletinu.

8 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout koncepci rozvoje klubu MFK Karviná (mládež). Na cestě ke splnění tohoto cíle byla vypracována situační analýza, která zahrnovala vnější i vnitřní prostředí klubu. Situační analýza zahrnovala charakteristiku klubu, historii klubu, činnost klubu, organizační strukturu, personální zabezpečení a infrastrukturu. Dále byly zpracovány i informace o vnějších vztazích a analýza konkurence. Součástí situační analýzy byl také rozhovor s vedoucím pracovníkem mládeže a dotazníkové šetření spokojenost mezi hráči a trenéry žákovských kategorií a SWOT analýza, která shrnula silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby klubu. Na základě zjištěných informací pak byly vypracovány strategické cíle v klíčových oblastech (sportovní, ekonomická, sociální a marketingová).

Na základě předchozích informací byly v návrhové části diplomové práce vypracovány konkrétní návrhy řešení klíčových oblastí. V oblasti sportovní se jedná především o úpravu herní koncepce pro žákovské kategorie a také rozšíření a zkvalitnění hráčské základny klubu. V oblasti ekonomické pak návrhy řeší nedostatečné využívání dotací a grantů. V této oblasti je potřeba určit pracovníka, který bude mít na starost tuto problematiku. Vhodné by bylo vytvořit koncepci a metodiku dotací a grantů a seznam grantových možností. V sociální oblasti musí dojít ke zvýšení počtu profesionálních trenérů v klubu, kteří budou mít možnost se naplno věnovat přípravě a vedení tréninkového procesu. Dalším bodem v této oblasti je zvýšení spokojenosti hráčů s tréninkovým procesem. To nastane, pokud dojde ke zlepšení komunikace mezi trenéry a hráči, i mezi trenéry navzájem. Marketingová oblast se zabývá zejména zlepšením propagace mládeže a mládežnických zápasů.

Při tvorbě diplomové práce autor čerpal z teoretických i praktických poznatků, které načerpal během studia Fakulty tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci. Zároveň autor také uplatnil několikaleté zkušenosti ze současného trenérského angažmá v mládežnických kategoriích klubu MFK Karviná.

Autor se domnívá, že i když klub neprochází krizí a je v dobrém stavu, může tato práce klubu pomoci odstranit některé nedostatky, které byly zjištěny, a zlepšit tak klubem nabízené služby.

9 SOUHRN

Diplomová práce si klade za cíl navrhnout koncepci rozvoje fotbalového klubu MFK Karviná (mládež).

V syntéze poznatků, která se nachází v úvodu práce, jsou objasněny pojmy týkající se diplomové práce. Jsou zde uvedeny pojmy týkající se sportu a tělesné kultury. Dále je v úvodu práce charakterizován fotbal a jeho organizace. Další část teoretické části se týká pojmů z oblasti sportovního managementu, managementu, sportovního marketingu a marketingu. V závěru teoretické části je popsána koncepce rozvoje obecně.

Ve výsledkové části práce byla provedena situační analýza sportovního klubu. Součástí situační analýzy je charakteristika klubu. Byl proveden také rozhovor s vedením klubu a dotazníkové šetření s hráči a trenéry mládežnických kategorií. Na základně získaných informací byla provedena SWOT analýza.

Po stanovení cílů v klíčových oblastech (sportovní, ekonomická, sociální a marketingová), byly v těchto oblastech vypracovány konkrétní návrhy na zlepšení. Ze sestavených návrhů vyplynulo, že pro klub je ze sportovní stránky důležité upravit herní koncepci pro mládežnické kategorie a také neustále rozšiřovat a zkvalitňovat členskou základnu. Důležité je také vytvořit metodiku a koncepci grantů a dotačních programů. Zlepšení by také přineslo více profesionálních trenérů v klubu a eliminace kumulace funkcí. Z hlediska marketingu je třeba se zaměřit na propagaci mládeže.

10 SUMMARY

The aim of this thesis is to propose concept of MFK Karvina 's Youth Club development. In the synthesis of knowledge, which is located in initial part of thesis, are explained concepts related to the topics of the thesis. There are said concepts of sport, physical culture and basic characteristic of football and his laws. In the last part of the theoretical part of thesis are explained concepts like sport management, management, sport marketing and marketing.

In the results part of the thesis situational analysis of the sports club was performed. In the situational analysis is the characteristic of the club. Interview and survey with the players and coaches was performed. At the base of the finding was carried out a SWOT analysis

After the objectives in key areas (sports, economic, social and marketing) was determined, in these areas was elaborated concrete proposals for improvement. From the specific proposals showed that for the club is very important to edit the concept of football for young players and constantly extend and improve membership base. Create the methodology and concept of grants and subsidies is important too. Club has to employ more full time football coaches and eliminate cumulative jobs. From the marketing view there is lack of young categories promotion.

11 REFERENČNÍ SEZNAM

- Bessant, J. R., & Lamming, R. (1995). *Macmillanův slovník podnikání a managementu*. Praha: Management Press.
- CzechTourism. (2018). *Mapa turistických regionů a oblastí, kontakty*. Získáno 15. 02. 2019, z CzechTourism: <http://www.czechtourism.cz/nase-sluzby-provas/spoluprace-s-regiony/mapa-turistickych-regionu-a-oblasti,-kontakty/>
- Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia.
- Česká unie sportu. (2019). *Česká unie sportu*. Získáno 24. 03. 2019, z <https://www.cuscz.cz/>
- Durdová, I. (2011). *Sociální, ekonomické a etické aspekty současného sportovního prostředí*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava.
- Durdová, I. (2015). *Sport jako sociálně-ekonomický fenomén*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava.
- Evropská charta sportu. (1992). *Evropská charta sportu*. Získáno 10. 03. 2019, z: <http://www.msmt.cz/sport/evropska-charta-sportu>
- Fajfer, Z. (1990). *Koordinální (obratnostní) schopnosti v systému tréninku hráče fotbalu*. Brno: ČFS.
- Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál.
- Fédération Internationale de Football Association. (2016). *FIFA Statutes*. Zurich. Retrieved 18. 3. 2019 from the World Wide Web: <http://www.fifa.com/about-fifa/whowe-are/the-statutes.html>
- Fotbalová asociace České republiky. (2019). *Stanovy Fotbalové asociace České republiky*. Praha. Retrieved 10. 3. 2019 from the World Wide Web: <https://facr.fotbal.cz/uredni-deska-predpisy/177?category=1>
- Fotbalová asociace České republiky (2015). *Materiály a formuláře pro SCM a SpSm*. Získáno 18. 01. 2019, z Fotbal.cz: <https://mujfotbal.fotbal.cz/materialy-a-formulare-pro-scm-a-spsm/a1550>
- Fotbalová asociace České republiky (2018). *Chcete se stát trenérem?* Získáno 26. 02. 2019, z Fotbal.cz: <https://trenink.fotbal.cz/chcete-se-stat-trenerem/a7971>
- Gentile, D. (2010). *Teaching sport management: a practical guide*. Sudbury, Mass.: Jones and Bartlett Publishers.
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* (Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání). Praha: Portál.
- Hobza, V., & Rektořík, J. (2006). *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress.
- Hobza, V. (2014). *Aplikovaná ekonomie sportu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

- Hodaň, B. (1997). *Úvod do teorie tělesné kultury* (2. opr. vyd). Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého.
- Hodaň, B. (2000). *Tělesná kultura - sociokulturní fenomén: východiska a vztahy*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Horáková, I. (1992). *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada.
- Hoye, R. (2015). *Sport management: principles and applications*. 4th edition. New York: Routledge.
- Jakubíková, D. (2005). *Strategický marketing*. Praha: Oeconomica.
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: Grada.
- Jurečka, V. (2013). *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada.
- Kotler, P. (1998). *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada.
- Kotler, P. (2001). *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada.
- Kotler, P. (2007). *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada.
- Kotler, P., & Keller L. K. (2013). *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada.
- Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada.
- KPMG. (2012). *Koncepce financování sportu v České republice*. Získáno 05. 01. 2019, z KPMG: https://www.olympic.cz/financovani/docs/koncepce_financovani_sportu_prezentace_v9a.pdf
- Macho, M. (1996). *Fotbal, vášeň 20. století: historie fotbalu ve faktech, názorech a obrazech*. Praha: Brána.
- Majerová, V., & Majer. E. (2009). *Empirický výzkum v sociologii venkova a zemědělství část II*. 2. vyd. Praha: ČZU v Praze.
- ManagementMania.com. (2011). *Philip Kotler*. Získáno 28. 12. 2018, z: <https://managementmania.com/cs/philip-kotler>
- Management, marketing. (2017). *Metody a techniky sběru dat*. Získáno 20. 01. 2019, z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2010/09/8-metody-techniky-sberu-dat.html>
- Moravskoslezský kraj. (2018). *Plán rozvoje sportu v Moravskoslezském kraji 2019 – 2025*. Získáno 19. 01. 2019, ze MSK: <https://www.msk.cz/cz/skolstvi/plan-rozvoje-sportu-v-moravskoslezskem-kraji-2019-2025-125524/>
- Mullin, B. J., Hardy S., & Sutton A. W. (2014). *Sport marketing*. Fourth edition. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Mráz, I., Pejchar, J., Pondělík, J., & Žemla, F. (1976). *Svět devadesáti minut*. 1st ed. Praha: Olympia.

- MŠMT ČR. (2002). *Evropská charta sportu*. Získáno 19. 01. 2019, z MŠMT ČR: <http://www.msmt.cz/sport/evropska-charta-sportu>
- MŠMT ČR (2013). *Bílá kniha o sportu*. Získáno 01. 02. 2019, z MŠMT ČR: <http://www.msmt.cz/sport/bila-kniha-o-sportu>
- MŠMT ČR. (2015). *Plán rozvoje sportu 2015 – 2017*. Získáno 06. 01. 2019, z MŠMT ČR: <http://www.msmt.cz/file/36161/>
- MŠMT ČR. (2018). *Rejstřík sportu*. Získáno 25. 02. 2019, z MŠMT ČR: <https://rejstrik sportu.msmt.cz/Verejna/>
- Nová, J., Novotný, J., Racek, O., Rektořík, J., Sekot, A., Strachová, M., & Válková, H. (2016). *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií.
- Novák, D. (2017). *Analýza spokojenosti obyvatel se sportovním vyžitím v daném městě*. Bakalářská práce, VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, Ostrava.
- Plachý, A., & Procházka, L. (2014). *Učebnice fotbalu pro trenéry dětí (4-13 let): učební texty pro C licence FAČR, Grassroots UEFA C licenci*. Praha: Mladá fronta.
- OBCEPRO. (2017). *Program rozvoje obcí*. Získáno 23. 03. 2019, z OBCEPRO: <http://www.obcepro.cz/>
- Procházka, K. (1987). *Fotbal to je hra*. 2nd ed. Praha: Olympia.
- Prukner, V. (2014). *Manažerské dovednosti*. Získáno 22. 01. 2019, z ezdroje.upol.cz
- Rektořík, J., Pirožek, P., & Nová, J. (2015). *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií.
- Robinson, M. J. (2010). *Sport club management*. Champaign, Ill.: Human Kinetics.
- Sedláčková, H., & Buchta K. (2006). *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck.
- Schwarz, E. C., & Hunter D. J. (2018). *Advanced theory and practice in sport marketing*. Third Edition. New York: Routledge.
- Skoumal, J., Hobza, V., & Schwartzhoffová E. (2014). *Management rozvoje pohybové rekreace a sportu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Smith, C. T. A. (2015). *Introduction to Sport Marketing*. (2. vyd.). London: Taylor & Francis Ltd.
- Švaříček, R., & Šed'ová, K. (2014). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách* (Vyd. 2.). Praha: Portál.
- Topend Sports (2008). *World's Most Popular Sports by Fans*. Získáno 26. 02. 2019, z: <https://www.topendsports.com/world/lists/popular-sport/fans.htm>
- Union of European Football Associations. (2018). *About UEFA*. UEFA.com. Retrieved 18. 3. 2019 from the World Wide Web: <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/>
- Votík, J. (2005). *Trenér fotbalu "B" UEFA licence: (učební texty pro vzdělávání fotbalových trenérů)*. 2. vyd. Praha: Olympia ve spolupráci s Českomoravským fotbalovým svazem.

Weihrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management*. Praha: Victoria Publishing.

Žurman, O. (1972). *Zlatá kniha kopané*. Praha: Olympia.

Zákony

Zákon 115/2001 Sb., o podpoře sportu.

12 PŘÍLOHY

Příloha č. 1

Anketní list

Vážení trenéři a hráči klubu MFK Karviná,

jsem studentem Fakulty tělesné kultury, Univerzity Palackého v Olomouci.

V rámci mé diplomové práce si kladu za cíl analyzovat spokojenost mládežnických hráčů a trenérů se stavem klubu MFK Karviná. Výsledky budou využity pouze pro účely diplomové práce. Dotazník je anonymní. Tímto bych Vás chtěl požádat o vyplnění dotazníku. Za vyplnění dotazníku předem děkuji.

Návod k vyplnění ankety:

Ohodnoťte jako ve škole známkami od 1 do 5 všechny položky v dotazníku. U každé položky může být jen jedna známka. Znamku vyberte podle Vaší spokojenosti s danou položkou.

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

Hráči vyplňují části ankety 1, 2, 3 a 5. Pro trenéry jsou pak určeny části 1, 3, 4 a 5.

Pro zvolení odpovědi označte křížkem (X) políčko ve sloupci pod známkou, kterou hodnotíte danou položku. V případě, že některou položku ohodnotíte známkami 4 nebo 5, napište prosím do vymezeného prostoru pod otázkami dané části, s čím konkrétně jste nespokojeni.

Příklad:

1. Se šatnami na Městském Stadionu jste-					X

Zde prosím napište, s čím konkrétně jste nespokojeni:

Neuklizeno, dusno...

Část 1. - Zázemí

Jak jste spokojeni s:	1	2	3	4	5
1. Šatnami a sociálním zázemím (sprchy, WC) na Městském stadionu?					

2. Šatnami a sociálním zázemím (sprchy, WC) ve SC Kovona?					
3. Šatnami a sociálním zázemím (sprchy, WC) v areálu Bažantnice?					
4. Tréninkovými plochami ve všech areálech (tráva, umělá tráva)?					
5. Vnitřními tréninkovými plochami (tělocvičny, haly na ZŠ Dělnická, hala Kovona, Ajax)?					
6. Dostupností všech areálů (doprava, MHD, vzdálenost do šaten)?					
7. Jinými službami v areálech (občerstvení...)?					

Zde prosím, napište, s čím konkrétně jste nespokojeni:

.....
.....

Část 2. – Tréninkový proces

VYPLŇUJÍ POUZE HRÁČI!!!

Jak jste spokojeni s:	1	2	3	4	5
1. Náplní tréninků?					
2. Počtem tréninků týdně?					
3. Pestrostí tréninků? (hala, písek, tráva, umělá tráva..)					
4. Časy, kdy se konají tréninky?					
5. Počtem zápasů a turnajů během sezóny?					
6. Tréninkovými pomůckami a vybavením?					
7. Přístupem trenérů k hráčům, tréninkům?					
8. Vztahy mezi hráči ve vaší kategorii?					

Zde prosím, napište, s čím konkrétně jste nespokojeni:

.....
.....

Část 3. – Propagace a image klubu

Jak jste spokojeni s:	1	2	3	4	5
-----------------------	---	---	---	---	---

1. Informovaností a přehledností oficiálních webových stránek www.mfkkarvina.cz a Facebookové stránky MFK Karviná?					
2. Propagací mládežnických utkání?					

Zde prosím, napište, s čím konkrétně jste nespokojeni:

.....

Část 4. – Pro trenéry

VYPLŇUJÍ POUZE TRENÉŘI!!!

Jak jste spokojeni s:	1	2	3	4	5
1. Péči klubu o hráče (vybavení, služby, příspěvky..)?					
2. Péči klubu o trenéry (vzdělávání, odměňování...)?					
3. Vztahy s ostatními trenéry, vedením klubu?					
4. Vztahy s hráči?					
5. Možností uplatnit vlastní nápady a návrhy v klubu?					

Zde prosím, napište, s čím konkrétně jste nespokojeni:

.....

Část 5. – Identifikace

Hráč	U12	
	U13	
	U14	
	U15	
Trenér	Žáci	

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku!

Příloha č. 2

System vzdělávání trenérů FAČR

