



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MENTÁLNÍ TRÉNINK PRO TENISTY

MENTAL TRAINING FOR TENNIS PLAYERS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

FILIP DOBROVOLNÝ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. JIŘÍ KYSEL

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Dobrovolný Filip

Management v tělesné kultuře (6208R168)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Mentální trénink pro tenisty

v anglickém jazyce:

Mental Training for Tennis Players

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009. 225s. ISBN 978-80-7376-150-9.

NOVOTNÝ, J. Ekonomika sportu. Praha: ISV, 2000. 263s. ISBN 80-85866-68-4.

SLEPIČKA, P. Psychologie sportu. Praha: Karolinum, 2009. 240s. ISBN 978-80-246-1602-5.

SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. 194s. ISBN 978-80-247-4103-1.

TEPPERWEIN, K. Mentální trénink. Olomouc: Fontána, 2009. 212s. ISBN 978-80-7336-515-8.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jiří Kysel

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 22.05.2013

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce je návrh mentálního tréninku pro tenisty pro zvolený tenisový oddíl. Tato práce obsahuje všechny potřebné informace, které jsou nutné k vytvoření konkrétního mentálního tréninku pro závodní tenisty. Finální návrh bude předložen vedení tenisového oddílu.

Klíčová slova

Mentální trénink, tenis, psychologie sportu

Abstract

The topic of this bachelor thesis is mental training for tennis players selected for tennis club. This work contains all the necessary information that is required to create specific mental training for racing tennis players. The final proposal will lead tennis club.

Key words

Mental training, tennis, sport psychology

Bibliografická citace práce

DOBROVOLNÝ, F. *Mentální trénink pro tenisty*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 73 s. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Jiří Kysel.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Blansku 8. listopadu 2012

Podpis

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu práce, panu Mgr. Jiřímu Kyselovi za příjemný přístup a cenné rady poskytnuté při odborném vedení práce. Velké poděkování také patří mé rodině za podporu při studiu.

Obsah

| | |
|---|----|
| ÚVOD | 11 |
| 1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE..... | 13 |
| 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE..... | 15 |
| 2.1 Tenis..... | 15 |
| 2.2 Psychologie sportu | 16 |
| 2.3 Co dělá sportovní psycholog..... | 17 |
| 2.4 Osobnost trenéra | 19 |
| 2.5 Co je mentální trénink? | 19 |
| 2.5.1 Postupy mentálního tréninku | 20 |
| 2.5.2 Stres | 22 |
| 2.5.3 Vnitřní hra..... | 22 |
| 2.5.4 Úloha trenéra při mentálním tréninku..... | 23 |
| 2.5.5 Význam mentálního tréninku..... | 23 |
| 2.5.6 Jaký mají názor vrcholový tenisté na mentální trénink?..... | 24 |
| 2.6 Financování sportu v České republice | 25 |
| 2.7 Financování sportovních klubů..... | 26 |
| 2.7.1 Zdroje sportovních klubů..... | 27 |
| 2.7.2 Sponzoring | 27 |
| 2.7.3 Složení finančních prostředků sportovního klubu | 28 |
| 2.8 Marketing sportovního klubu..... | 30 |
| 2.8.1 Situační analýza | 30 |
| 2.8.2 Analýza konkurence | 30 |
| 2.8.3 Analýza zákazníků..... | 31 |
| 2.8.4 Marketingové cíle | 31 |
| 2.8.5 SWOT analýza..... | 31 |

| | |
|---|----|
| 2.8.6 Marketingová strategie | 33 |
| 2.8.7 Marketingový mix..... | 33 |
| 2.9 Anketní šetření | 34 |
| 2.10 Rozhodování | 34 |
| 3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE..... | 36 |
| 3.1 Hospodaření tenisového kubu v minulém účetním období | 36 |
| 3.2 Marketingový plán..... | 37 |
| 3.2.1 Situační analýza | 37 |
| 3.2.2 Analýza konkurence | 37 |
| 3.2.3 Analýza zákazníků | 38 |
| 3.2.4 Marketingové cíle | 38 |
| 3.2.5 SWOT analýza..... | 39 |
| 3.2.6 Marketingová strategie | 39 |
| 3.2.7 Marketingový mix..... | 40 |
| 3.2.8 Analýza dotazníků | 41 |
| 4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ | 45 |
| 4.1 Návrhy na možnosti získání finančních prostředků..... | 45 |
| 4.2 Výběr způsobu psychologické přípravy tenistů..... | 47 |
| 4.2.1 Služby sportovního psychologa..... | 47 |
| 4.2.2 Kurz mentálního tréninku pro trenéra..... | 50 |
| 4.2.3 Odborná literatura pro hráče | 50 |
| 4.2.4 Mentální trénink začleněný do tréninkového soustředění | 51 |
| 4.2.5 Začlenění mentálního tréninku do celoročního tréninkového plánu | 54 |
| 4.3 Návrh rozpočtu na rok 2013 | 55 |
| 4.4 Návrh začlenění mentálního tréninku do celoročního tréninkového plánu | 56 |
| ZÁVĚR..... | 58 |

| | |
|---------------------------------|----|
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 60 |
| INTERNETOVÉ ZDROJE..... | 61 |
| SEZNAM TABULEK | 62 |
| SEZNAM GRAFŮ | 63 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 64 |

ÚVOD

Sport je činnost, které se v dnešní době věnuje stále více lidí. Většina ho pouze zařazuje do svého volného času a chápe ho jako vhodnou formu zábavy. Sport posiluje nejen tělesnou ale i psychickou kondici, zejména pokud jeho rekreační forma přesáhne do soutěžní. Pocit z vítězství a dobrý výkon posilují sebevědomí člověka. Kromě rekreačních sportovců na té či oné úrovni je tu potom skupina sportovců, kteří sport provozují profesionálně. Sport je nejen jejich zábavou, každodenní činností, ale i zdrojem jejich obživy. A tady už je zapotřebí dosahovat co nejlepších výkonů, vítězství na olympiádách, turnajích a soutěžích na profesionální úrovni. Aby byl vrcholový sportovec ve své činnosti úspěšný, je zapotřebí nejen velká fyzická zdatnost získaná pravidelnými tréninky, ale i dobrá psychická forma. Zejména před velkými závody je zapotřebí, aby si sportovec věřil, věřil ve svůj výkon, byl psychicky v pohodě. A k tomu může napomoci mentální trénink.

Mentální trénink se v současné době využívá nejen ve sportu, ale i v různých jiných sférách života. Používají ho nejen vrcholoví sportovci, úspěšní manažeři ale i obyčejní lidé, kteří chtějí dosáhnout úspěchu v určité oblasti. Je to způsob, jak se naučit pracovat se svým podvědomím a ovládat svou mysl.

Ke své bakalářské práci jsem si vybral jako téma mentální trénink v tenise. Tenisu se již dlouhá léta věnuji, proto byla moje volba tohoto tématu už tak nějak předurčena. Několik let jsem hrál i krajský tenisový přebor dorostenců a potom mužů za tenisový klub Blansko. Nebudu se zabývat vrcholovým tenisem, kde je trénink - i mentální - propracován na nejlepší úrovni a věnují se mu špičkoví odborníci. Tenis není pouze vrcholový sport, hraje se i na krajské a okresní úrovni. Budu se tedy věnovat tenistům hrajícím krajský přebor. I tenisté v nižších a základních skupinách chtějí vítězit. A proto trénují a věnují se své fyzické formě. Protože je pro ně důležitá i psychická pohoda a dobré sebevědomí, je pro ně mentální trénink také cestou k úspěchu. Na základě dosavadních zkušeností a také s pomocí odborných publikací se chci věnovat problematice mentálního tréninku i s dopady na finanční stránku klubu.

Příprava profesionálního sportovce sestává nejen ze sportovního tréninku, ale také z nezbytné regenerace, rehabilitace a psychologické přípravy. Mentální trénink je v dnešní době i komerční záležitostí. Kurzy mentálního tréninku nabízejí různé agentury, je vydána řada knih zabývajících se touto tematikou, dále je možné školení mentálního tréninku pro trenéra sportovních družstev. Dalším řešením je najmout si profesionální psychology. Někteří psychologové se zabývají pouze mentálním tréninkem sportovců, jiní se zaměřují například na manažery v podnikatelské sféře.

V tenise, tak jako dnes ve všech oblastech života, je důležitá i ekonomická stránka. Kvalitní příprava bývá finančně velmi nákladná. Už samotné financování sportu a fungování sportovního klubu je v dnešní ekonomické krizi obtížné. Každý sportovní klub se snaží získat co nejvíce finančních prostředků, které potom může využít pro svoji činnost a rozvoj. Tady je důležitý propracovaný marketing, který ovlivňuje hospodářskou existenci klubu jako takového. Pokud bude mít tenisový klub dostatek financí, může realizovat i mentální trénink svých hráčů. Proto se budu zabývat financováním sportu a tenisového klubu.

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE

Vymezení problému

Jako základní problém vidím mentální stav sportovců, který má vliv na jejich podávané výkony. S psychikou člověka je možno pracovat a mentálním tréninkem lze zvládnout různé životní situace, včetně stresu. Problémem je současný stav trénování tenistů tohoto klubu a po zapojení do programu mentálního tréninku je předpoklad zlepšení kvality hry a celkových výsledků. Předpokládám, že mentální trénink může pomoci ke zlepšení výkonnosti tenistů. Proto chci najít další zdroje financování klubu, aby bylo možno mentální trénink začlenit do přípravy hráčů. Výsledkem tedy bude přínos mentálního tréninku pro tenisty a tím celkové zlepšení herních výsledků klubu.

Cíl práce

Cílem mé bakalářské práce je na základě analýzy současného stavu navrhnout řešení realizace mentálního tréninku pro tenisový oddíl působícím v krajském přeboru. Pomocí mentálního tréninku mohou hráči dosáhnout lepších výsledků a mohou se dostat na přední příčky. Práce se zabývá tréninkem tenistů tenisového oddílu Blansko. Mentální trénink je zajímavý zejména proto, že při jeho správném zvládnutí je možné dosáhnout velmi dobrých výsledků. Člověk si jím může zvýšit sebevědomí a získat jiný pohled na sebe samého i na svoje výkony. V mentálním tréninku spočívá jedna z cest k dosažení úspěchu. A to nejen ve sportovní oblasti, je možné ho použít například ve zvyšování kvalifikace nebo v pracovní kariéře.

Teoretická část popisuje mentální trénink, jeho význam a možnosti. Nejdůležitější je zjištění, zda hráči v nižší skupině vůbec znají mentální trénink, používají ho a mají o něj zájem. Po vyhodnocení zjištěných výsledků bude zahrnut mentální trénink do ročního rozpočtu klubu, včetně tréninkového plánu a rozpočtu týdenního tenisového soustředění.

Součástí bude i finanční rozpočet, který bude zahrnovat i psychologickou přípravu hráčů. Nejprve bude potvrzena nebo vyvrácena hypotéza: „*Znají tenisté hrající okresní soutěž pojem mentální trénink? Zabývají se kromě fyzické přípravy i psychickou kondicí? Mají vůbec zájem na své psychice pracovat?*“ Další otázkou, na kterou má

práce odpovědět, je zda má klub možnosti úhrady profesionálního mentálního tréninku. Ve financování tenisového klubu je možné najít možnosti zvýšení příjmů.

Na základě výsledků bude rozhodnuto o začlenění mentálního tréninku v určité formě do rozpočtu a tréninkového plánu. Výsledkem mé bakalářské práce by tedy mělo být propojení mentálního tréninku sportovců s ekonomickými činnostmi tenisového klubu.

Metodika práce

K dosažení výsledku použiji následující metody:

- **Deskriptivní metoda** – použiji především k popisu podstaty mentálního tréninku, psychologie sportu, jeho významu a zapojení ve sportu. Dále potom v popisu uvedu financování sportovního klubu a možnosti jeho příjmů.
- **Marketingový plán** – je důležitý jednak k získávání finančních prostředků ale také k existenci klubu jako takového. Sem patří situační analýza, analýza konkurence, dodavatelé, marketingová strategie. Tyto marketingové nástroje použiji pro vypracování možností ekonomického růstu klubu.
- **SWOT analýza** – silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
- **Anketní šetření dotazníkovou metodou** – dotazníky vyplňovali členové tenisového klubu hrající v nižší kategorii. Dotazníky by měly zodpovědět otázky okolo psychologické přípravy tenistů.
- **Analytická metoda** – analyzovat budu jednak význam mentálního tréninku v tenise a sportu obecně. Dále pak provedu analýzu dotazníků a její výsledek použiji k vypracování tréninkového plánu.
- Volbu dodavatele psychologické služby provedu pomocí rozhodovací matice.
- Ze získaných výsledků předchozími metodami sestavím návrh rozpočtu financování klubu, návrh rozpočtu na tréninkové soustředění a vypracuji tréninkový plán se začleněním mentálního tréninku do tréninkového plánu tenistů.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Tenis

Tenis můžeme nazvat sportem pro celý život – mladí, staří i ti nejstarší se rok co rok vracejí na dvorce. Je bezesporu jedním z nejrozšířenějších sportů na světě, je znám ve všech světadílech. Počet hráčů, kteří se mu soustavně věnují, již překročil 30 milionů. A jeho obliba neustále roste. Přímou úměrností neustále roste také počet tenisových dvorců a tenisových klubů. Zvyšuje se počet turnajů u nás i ve světě, pro mladé hráče i pro vrcholové tenisty, kterým se tenis stal obživou. Tenis se postupně dostává do všech koutů světa a je možné, že již v blízké budoucnosti dosáhne statusu nejoblíbenější sportovní hry.

Tenis řadíme k míčovým síťovým sportovním hrám, charakteristický je pro něj rychlý let malého míče po dvorci a rychlé střídání soupeřů v kontaktu s míčem. Klade velké nároky na psychickou i fyzickou přípravu hráče, moderní špičkový tenis vyžaduje koncentraci automobilového závodníka, který vjíždí do zatáčky, a i vytrvalost maratónského běžce, který po čtyřicetakilometrovém běhu nasazuje k závěrečnému sprintu.

Při tenisové hře se rozvíjí vůle, cílevědomost, rychlý odhad situace, spoléhání na vlastní síly a vynalézavost. Důležité je taktické myšlení, ohodnocení soupeře, rychlý pohyb a schopnost dlouhodobého soustředění. V tréninku i v zápasech se také zdokonalují povahové vlastnosti hráčů.¹ Po celou kariéru je součástí sportovní přípravy psychologická příprava. Účelem psychické přípravy je stabilní psychika, stav dokonalé mobilizační pohotovosti k výkonu. Náhlé změny hráčovy výkonnosti jsou vyvolány změnami v aktuálním psychickém stavu "psychickým selháním". V tréninku jsme nuceni zvládat řadu psychických zátěží (stereotyp nácviku úderů, únava i nechuť). Duševní hygiena je prevencí selhání hráče z psychologických příčin. V praxi má stále menší okruh působnosti a její aplikace je obtížná. Hlavní její zásadou je vyhnout se nebo rychlé vymanění z vlivu stresujících podmínek.²

¹ JANKOVSKÝ, J. *Tenis*. 2002. s. 9.

² Psychologie stolního tenisu. [online]. 2012.

V České republice je tenis velmi populárním sportem. Podle tenisového svazu čítá kolem 23 000 registrovaných hráčů hrajících v téměř 1 000 klubech. Jeho historie u nás sahá do 18. století. Z historicky úspěšných českých tenistů může jmenovat například Ivana Lendl, Petra Kordu, Janu Novotnou, Hanu Mandlíkovu. V roce 1980 vyhrálo české družstvo poprvé Davisův pohár. Tento úspěch si čeští tenisté zopakovali v roce 2012, kdy vítězstvím nad Španělským mužstvem získali Davisův pohár podruhé v historii. V roce 2012 se podařilo českým tenistkám získat již 7 titulů v historii FED CUPU. Za nejznámější české tenisty současnosti považujeme Tomáše Berdycha a Radka Štěpánka. Za ženy jsou nejúspěšnějšími Petra Kvitová, vítězka Wimbledonu z roku 2011, dále potom Lucie Šafářová. Za zmínku stojí i druhé místo na olympijských hrách v Londýně v roce 2012 Lucie Hradecké a Andrey Hlaváčkové.

2.2 Psychologie sportu

Obecně se psychologie sportu zabývá chováním sportovce, tréninkem, výkonností sportovce, osobností trenéra a podobně. Psychologie sportu je vědní disciplína, která zkoumá odraz sportovní činnosti a to jak přímé působení sportovní činnosti na sportovce tak zprostředkované (například fanoušci). Součástí psychologie sportu je:

- Sportovní personologie – věda o osobnosti sportovce.
- Psychologie koučování – zabývá se řízením sportovce v soutěžích.
- Psychologie zdraví.
- Psychometrie – měření v psychologii.
- Psychomotorika – prožitek v tělesné výchově a sportu.
- Sofrologie – hypnóza ve sportu.³

Psychologická charakteristika sportovní činnosti vychází ze srovnání sportu s ostatními druhy lidských činností. Pro svou nevážnost a prožitkovost má sport blízko ke hře. Pro svou cílevědomost a systematické úsilí má sport blízko k práci. Tradiční kritéria pro třídění sportů jsou podle času, prostředí, počtu lidí a organizační povahy (zimní, letní, outdoorové, vodní, lední, individuální, týmové apod.). Sportovní činnosti lze také seskupit podle příbuznosti jejich psychologických nároků, tj. podle psychologických

³ Psychologie sportu. [online]. 2012.

kritérií.⁴ Tenis patří do skupiny sportů anticipačních, kde jde o činnost v individuálním rozhodování.

Sportovní psychologie (přesněji psychologie sportu) je zajímavý a také velmi perspektivní obor. Je to zejména vzhledem k značné profesionalizaci sportu, kdy je na mnohé sportovce vyvíjen obrovský tlak nejen v oblasti ryze sportovní (fyzické), ale také třeba v oblasti finanční, mediální, propagační apod. Sportovec jen málokdy bývá pánem svého těla, duše i času, což zní takřka ezotericky. V amatérském sportu se sportovním psychologem pravděpodobně zatím ještě příliš často nesetkáme (nebudeme-li vyloženě chtít). Nicméně není na škodu vědět, co umí, co řeší, co může pro své klienty udělat. Sportovní psycholog nemusí být pomocníkem výhradně vrcholových sportovců. Může například výborně spolupracovat s trenéry dětských i juniorských sportovních týmů, kdy s mladými sportovci nehýbe jen sport a dění kolem něj, ale také emocionální a sociální hormonální bouře. Psychologie sportu je věda o chování a prožívání jedince během sportovní aktivity. Psychologie sportu v sobě snoubí poznatky různých psychologických oborů i sportovních věd, díky nimž se pak snaží o zlepšení sportovního výkonu daného jedince.⁵

Sport je zdrojem emocí, patrně patří mezi nejemocionálnější činnosti člověka. Sportovní soutěž je zpravidla veřejným vystoupením, předchází jí napětí z očekávání. Obecně jde o příznaky trémy, známé i z jiných oblastí veřejné činnosti. Emoční průběh záleží na důležitosti závodu a na osobnosti sportovce.⁶

2.3 Co dělá sportovní psycholog

Sportovním psychologem je vysokoškolsky vzdělaná osoba, absolvent oboru psychologie. Tento člověk by měl mít osobní sportovní zkušenosti (ať již hráčské nebo trenérské) a vzdělání zaměřené na psychologii sportu. Garantem kvality vzdělání a práce sportovního psychologa je Asociace psychologů sportu. Sportovní psychologové

⁴ SLEPIČKA, P. HOŠEK, V. HÁTLOVÁ, B. *Psychologie sportu*. 2009. s. 23-25.

⁵ Co dělá sportovní psycholog. [online]. 2012.

⁶ SLEPIČKA, P. HOŠEK, V. HÁTLOVÁ, B. *Psychologie sportu*. 2009. s. 59.

nabízejí cesty ke zlepšení sportovního výkonu prostřednictvím ovlivňování motivace, soustředění, emocí, sebevědomí, komunikace.

Jedná se zejména o praktickou pomoc a spolupráci sportovních psychologů při:

- Stagnaci sportovního růstu.
- Odstraňování psychických problémů bránících zvyšování sportovní výkonnosti.
- Problému s ukončováním sportovní kariéry.
- Vyhledávání nových metod a informací využitelných v rozvoji sportovní výkonnosti.
- Rozboru psychických předpokladů pro určitý druh sportu.

Konkrétní formy pro vrcholový a výkonnostní sport:

- Ambulantní poradenská činnost.
- Spolupráce se sportovcem a trenérem, včetně spolupráce „v terénu.“
- Případné volné začlenění do realizačního týmu.
- Vzájemná spolupráce s lékaři realizačních týmů a sportovně orientovanými zdravotnickými pracovišti - prostřednictvím Centra zdravotnického zabezpečení sportovní reprezentace.
- Pomoc rodičům mladých sportovců.⁷

Sportovní psycholog může pomoci například nervózním a psychicky labilnějším sportovcům, kteří dělají chyby v kritických, rozhodujících okamžicích zápasu. Z toho pak může pramenit pocit frustrace, člověk je znechucen vlastními výkony, je na sebe naštvaný, cítí se neschopný. Poradit může také nesoustředěným sportovcům, kteří mají problémy s koncentrací. Pomocnou ruku ocení také sportovci, kteří se vrací ke sportu po zranění či nemoci a mohou trpět depesemí. Psycholog se snaží sportovci porozumět, seznámit se s prostředím a podmínkami, ve kterých sportuje. Zajímá se také o podmínky a vztahy v týmu, vztahy s trenérem, rodiči apod. Zkoumat může i osobní vztahy člověka. Dobrý psycholog sportovce nakonec postupně přesvědčí o tom, že psychologické dovednosti je možné natrénovat a osvojit si je, podobně jako dovednosti fyzické (sportovní).

⁷ Asociace psychologů sportu. [online]. 2012.

2.4 Osobnost trenéra

V současné době vyžaduje tenis systematickou a odborně vedenou přípravu, kterou by měl vést a usměrňovat kvalifikovaný trenér. K práci trenéra patří především sestavování a řízení tréninků, výchovná práce, péče o zdravotní stav svěřenců, vedení hráčů při zápasech apod. Kvalifikovaný trenér musí znát základy pedagogiky, psychologie, anatomie, fyziologie, hygieny a medicíny, musí soustavně sledovat odbornou literaturu, tréninkové metody v tenise i v ostatních sportech. Důležitou součástí výchovného působení je trenérův osobní příklad, hráči v něm hledají svůj vzor, příkladem jim je i jeho vystupování⁸. Kromě výborné znalosti tenisové hry dělá dobrého trenéra také image, přesnost, dochvilnost, sebevědomí, komunikační dovednosti a v neposlední řadě také dobré organizační schopnosti. A tady se již dostáváme k pojmu mentální trénink. **Žádný vrcholový sportovec, žádný manažer se bez mentálního tréninku neudrží na špičce a ani se na ní nedostane. Nehledě na to jakou pozici zaujímáte, je mentální trénink optimální cestou k rozvoji vlastních schopností a k pravé seberealizaci.**⁹

2.5 Co je mentální trénink?

Německý terapeut a léčitel Kurt Tepperwein říká: „*Všichni vytváříme v každé minutě svého života příčiny, které se projevují jako štěstí nebo neštěstí, jako nemoc nebo zdraví, jedním slovem osud. Většinou to děláme nevědomky. Protože však kvalita našich myšlenek a našich emocí, které jim odpovídají, rozhodují o našem „osudu“, musíme se nejdříve naučit kontrolovat myšlenky a emoce – a svůj život vytvářet vědomě.*“¹⁰

Mentální trénink je: „*cílený výběr účinných mentálních cvičení z různých odborných, klinicky ověřených postupů, které umožňují dosáhnout určitého stupně sebevlády a vnitřní vyrovnanosti, zhruba alespoň po tříměsíčním výcviku. Je systematickou optimalizací psychických činnostních předpokladů prostřednictvím psychologických metod.*“¹¹ Lidově řečeno je mentální trénink vlastně psychologickou přípravou člověka. Patří sem nacvičování koncentrace, sebedůvěry, klidu před zápasem. „*Na rozdíl od tělesného se mentální trénink odehrává v duchu. Tímto tréninkem pozitivně měníme obraz o sobě, svoje reakce a myšlení. Mentální trénink původně vznikl pro sportovce,*

⁸ JANKOVSKÝ, J. *Tenis*. 2002. s. 63.

⁹ Co je mentální trénink. [online]. 2012.

¹⁰ TEPPERWEIN, K.. *Mentální trénink*. 2009. s. 3.

¹¹ SEILER, R. *Psychotrénink ve sportu i životě*. 1996. s. 7.

*když se ukázalo, že duchovní připravenost dělá rozdíly mezi vítězi a poraženými a později mezi manažery a obchodníky, kteří chtějí být také vítězi.*¹²

Někteří lidé se dodnes domnívají, že mentální trénink spadá někam do ezoterických oblastí. Tomuto názoru ovšem odporuje dlouhý seznam vědeckých poznatků. Mentální trénink používají již dlouhou dobu mnozí úspěšní sportovci i další zájemci. Špičkoví sportovci musí ke svým výkonům mobilizovat všechny síly. Všichni jsou vystaveni enormnímu psychickému zatížení a jejich výsledky lze snadno změřit. Tito profesionálové mají někdy problém s tím, že na nečisto (v tréninku) jim jde vše na výbornou, ale v ostré soutěži selhávají – je to způsobeno mentálními problémy.

2.5.1 Postupy mentálního tréninku

Pojmem mentální trénink označujeme postupy sloužící ke zlepšení duševních schopností. Především jde o využití představivosti, díky níž dokážeme nově zhodnotit minulé zkušenosti a připravit se na budoucí děje. Jedná se o kombinaci mnoha duchovních směrů (například jógy, meditace, hypnózy, autogenního tréninku, apod.). Skládá se tedy z různých variací psychoregulačních technik v komplexní přípravě a napomáhá sportovci zvládnout předstartovní stavy a psychické pochody při zápase.

Progresivní svalová relaxace podle Jacobsona – je metoda založena na citlivém vnímání jemných změn v napětí svalstva. Systematický trénink kontroly svalového napětí vede ke snižování svalového napětí a tedy ke schopnosti snížení i napětí psychického. Jacobsonova metoda přispívá k lepšímu vyrovnaní duševního napětí, redukce intenzity zbytkového napětí. Vede k ovládnutí snížení svalového napětí. Konečným cílem je utváření návyku psychického uvolnění, které vyplývá z uvolnění kosterního svalstva.

Autogenní trénink – je metoda, která při pravidelném provádění přispívá k rychlému obnovení sil a k odstranění příznaků napětí a neklidu. Po dokonalém nacvičení umožňuje autosugestivní ovlivňování některých tělesných funkcí a může pomoci i při odstraňování nevhodných návyků a dosahování žádoucích vlastností. Působí na

¹² Co je mentální trénink. [online]. 2012.

příznaky, neodstraňuje ovšem příčiny napětí, ani příčiny organických nebo neurotických poruch. Metodu autogenního tréninku vypracoval berlínský lékař prof. J. H. Schulz. Využil jednak některých prvků jogínských, jednak poznatků získaných s používáním hypnózy.¹³

Mentální představivost – využívá mnoho sportovců pro zlepšení výkonnosti a posílení sebedůvěry. Sportovci tuto techniku využívají při tvoření vizí, kdy vidí sebe samé jako úspěšné ve sportovním odvětví, kterému se věnují. Mentální představivost se využívá také jako zpětná vazba ke zdokonalení techniky.

Hypnóza – je změněný stav vědomí, který je možné terapeuticky využít. Člověk v hypnotickém stavu vypadá jako ve stavu spánku, ale jeho vědomí ve zvláštním stavu vědomí, kdy vnímá sugestivní instrukce osoby, která hypnózu provádí, hypnotizéra. Může se používat k léčení neuróz, poruch spánku, závislostí a řešení dalších psychosomatických obtíží.

Meditace – nejčastěji se jí rozumí různé praktiky prohlubování soustředění za účelem dosažení změněného stavu vědomí. Meditace se stala velmi populární v západních zemích jako nástroj zastavení se, způsobem rozjímání, hledáním vnitřní jednoty. Meditací se může stát jakákoli běžná činnost, kdy se člověk ocitne ve stavu „myšlení bez myšlení“ a je plně koncentrovaný na svou činnost. Pro provádění meditace je nutné klidné, tiché prostředí.

Jóga – je věda, životní styl, pohled na svět. Slovo jóga znamená spojení, sjednocení, rovnováhu a vyváženost. Je známá po celém světě a užívá se v mnoha významech. Jedná se o duchovní systém, který se rozšířil z východu. Označuje filosofii, duchovní nauku či náboženství, používá se pro tělesná a duchovní cvičení. Rozumí se pod ním i určitý způsob života. Jóga prostupuje do všech oblastí života. Má velmi široký záběr a každý si z ní bere větší či menší část. A vzhledem k tomu, jak jsme každý jiný, existuje i celá řada cest jógy, které se od sebe více či méně liší, všechny ale vedou ke společnému

¹³ Dobrá psychiatrie. [online]. 2012.

cíli - poznání pravého Já. Některé cesty využívají více fyzické cvičení, jiné meditaci, mantry a další techniky.

2.5.2 Stres

Jedním z faktorů způsobujících neúspěch může být stres. Stres je stav živého organismu, kdy je tento organismus vystaven mimořádným podmínkám (stresorům) a jeho následné obrané reakce, které mají za cíl obranu organismu a zabránění poškození nebo smrti organismu. Stres můžeme definovat jako souhrn fyzických a duševních reakcí na nepříjemný poměr mezi skutečnými nebo představovanými osobními zkušenostmi a očekáváními. Každá životní situace působí jako stresový faktor, ale pokud nepřekročí určitou, u každého jinou hranici, působí pozitivně. Důsledky nadměrného stresu mohou odstraňovat techniky, které pomohou překonat jeho příčiny. Vědci dříve věřili, že člověk není schopen ovládat své podvědomí. Dnes to možné je – na hlubokých relaxovaných úrovních mysli a těla.¹⁴ Jednou z možností je cvičení podle Silvova mentálního tréninku. Dr. Silva uvádí, kdy a jak je potřeba použít metod relaxace ke zmírnění škodlivých důsledků stresu.

2.5.3 Vnitřní hra

T. Gallwey zkoumal tradiční metody výuky tenisové hry v protikladu mentální a emocionální stránky. Tenis vidí jako hru složenou z vnější a vnitřní hry. Vnější hra se hraje proti vnějšímu soupeři s cílem překonat vnější překážky. Vnitřní hra probíhá v mysli hráče a je namířena proti takovým překážkám, jako jsou výpadky koncentrace, nervozita, pochybnosti o sobě samém. Hraje se o překonání všech stavů mysli, které brání perfektnímu výkonu. Jeho základní myšlenkou je celkové zklidnění mysli, vytvoření harmonie mezi egem a tělem.¹⁵ Přílišné snažení vede k zapojování nadměrného počtu svalů, strnulosti, rozptylování mysli a nedostatku soustředění. Podle Gallweye je důležité zvládnutí několika vnitřních dovedností, zejména oprostít se od sebekritiky, zaměření se na spontánní výkon.

¹⁴ POWELL, T. POWEL, J. *Silvova metoda ovládnutí mysli pro 90. Léta*. 1993. s. 21-23.

¹⁵ GALLWEY, W. T. *Vnitřní hra tenisu*. 2011. s. 11, 65.

2.5.4 Úloha trenéra při mentálním tréninku

Při mentálním tréninku pracuje trenér se slovy a využívá soustředěné představivosti k cíleným změnám. Kvalifikovaný kouč pomůže odhalit smysl vlastních reakcí, dokáže potlačit negativní vzory myšlení i nově propojit nervové dráhy. Mentální tréninkové metody jsou účinné především v následujících případech:

- Odstraňují rušivé zvyklosti a navozují změny chování.
- Snižují obavy ze selhání a ze ztrát tím, že nově propojují myšlenkové struktury.
- Korigují postoje a jednání nevedoucí k cíli.
- Zvyšují soustředění a schopnost se učit.
- Minimalizují stresové situace a tím mění efektivní vzory.
- Odstraňují rušivé emoce, tzn. že restrukturují zatěžující události a vjemy.¹⁶

2.5.5 Význam mentálního tréninku

V současné době se mentální trénink stává neodmyslitelnou součástí přípravy téměř u všech sportů, ale především na vrcholové úrovni. Užitečné by ale bylo začít s mentálním tréninkem již v dětském nebo dorosteneckém věku, aby si člověk osvojil mentální návyky a pracoval na nich. I když sportovec nepokračuje v profesionální úrovni, i tak mu mentální příprava, na které do té doby pracoval v rámci svého sportu, velmi pomůže. Zvládání každodenních problémů v práci, schopnost se koncentrovat při důležitých testech, systematické zvyšování sebevědomí, zachování klidu a emocionální kontroly v situaci stresu, schopnost se „prodat“ při důležitých pohovorech a mnoho další návyků a schopností, jsou jen správným logickým vyústěním a zúročením tréninkové dřiny, kterou sportovec podstoupil.¹⁷

¹⁶ WAHLEN, CH. *10 kroků k obchodnímu úspěchu*. 2012. s. 162-166.

¹⁷ Profesionální mentální coach asociace IMGCA. [online]. 2012.

2.5.6 Jaký mají názor vrcholový tenisté na mentální trénink?

Tomáš Berdych – hráč TOP 6-7 na světě:

„Profesionální tenis na mé úrovni už je neskutečně vyrovnaný. Mentálním tréninkem jsem chtěl přinést a přidat něco nového do mého tréninku, co nedělají úplně všichni. Hlavně jsem ale chtěl zapracovat na tom, aby mé výkony byly stabilní a koncentrované. Tenis je velmi náročný individuální sport, kde je vše strašně vidět, člověk je sám na kurtu a často pod velkým tlakem, nemůže to rozptýlit na celý tým. Tím pádem si myslím, že člověk musí být mentálně hrozně silný a odolný vůči všemu, co se kolem něj na tom kurtu odehrává. Každý hráč, sportovec, pokud je „profík,“ tak by sám měl poznat, co jsou jeho slabiny, a kde všude by se měl zlepšit. Sám by měl poznat, jestli na tom chce nebo nechce pracovat, a musí být přesvědčený, věřit tomu a jít za tím. Celý tenis je obrovská skládačka, všech věcí dohromady (kondice, tenisový trénink, pohoda, štěstí atd.) Mentální příprava je jedna z částí, a ta mě dobře zapadla do toho, co já potřebuju. Myslím, že na výsledcích, je to vidět. Ale opakuji, že vše je spojená nádoba, a jedna věc bez druhé, by nikdy nefungovala. To je na tom tenise hezké.“

Lucie Šafářová - hráč TOP 30 na světě:

„V profesionálním ženském tenise je to jeden velký kolotoč, hodně stresu a vyrovnaných zápasů. Mentální příprava mi pomohla si věci uspořádat, naučit se koncentrovat na správné věci a tím se posunout dopředu mentálním směrem, který je v profesionální úrovni velmi důležitý. A protože právě v profi tenise je úroveň mezi hráči velmi vyrovnaná, kde o vítězství rozhodují maličkosti, zde mentální stránka může mnohokrát dělat ten hlavní rozdíl.

Dle mého názoru rozhodně stojí za to, zkusit mentální přípravu. Každý si pak udělá svůj názor, ale myslím si, že určitě nebude zklamán.

Mentální příprava mně pomohla ve výkonnostním růstu. Každý profi sportovec se v dnešních dnech musí připravovat nejen po fyzické stránce, ale i po psychické. V tenise říkáme, že je to jak s hrou puzzle. Vše musí klapnout - tenisová část, kondiční i mentální.“¹⁸

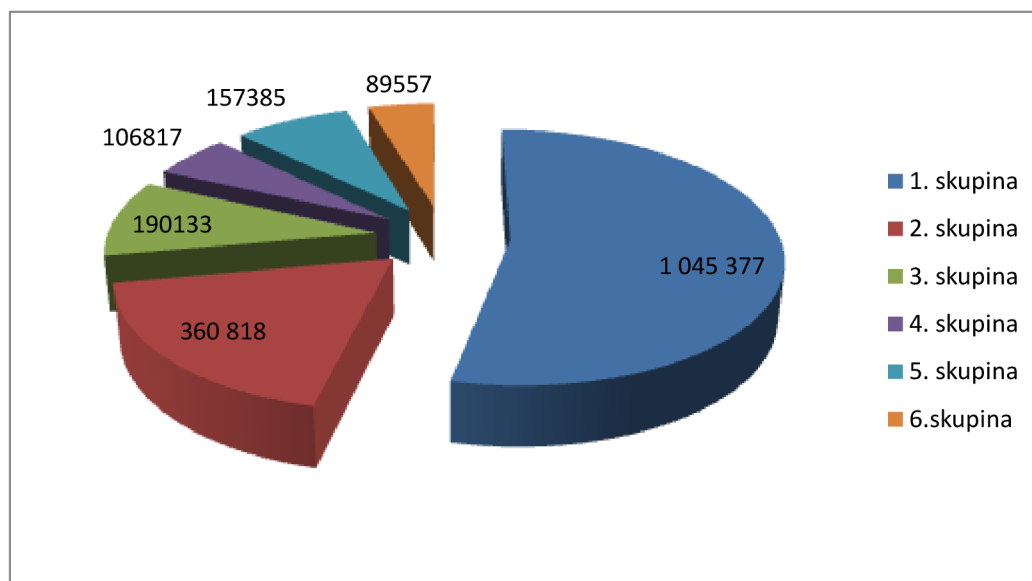
¹⁸Referencie. [online]. 2012.

2.6 Financování sportu v České republice

V České republice bylo v roce 2011 registrováno 35 243 sportovních klubů a 2 995 684 sportovců. Sportovní činnost můžeme rozčlenit do skupin:

- Masové mediálně atraktivní olympijské sporty s přímou podporou MŠMT (atletika, basketbal, cyklistika, fotbal, golf, lední hokej, lyžování, tenis, volejbal.)
- Nemasové mediálně méně atraktivní olympijské sporty s přímou podporou MŠMT.
- Neolympijské disciplíny s přímou podporou MŠMT.
- Neolympijské disciplíny bez přímé podpory MŠMT.
- Organizace sdružující hendikepované sportovce.
- Organizace s přímou podporou MŠMT zastřešující Sport pro všechny.¹⁹

V první skupině je zahrnuta téměř jedna čtvrtina sportovních klubů a sdružuje nejvyšší počet registrovaných sportovců a to 40 z celkového počtu registrací.



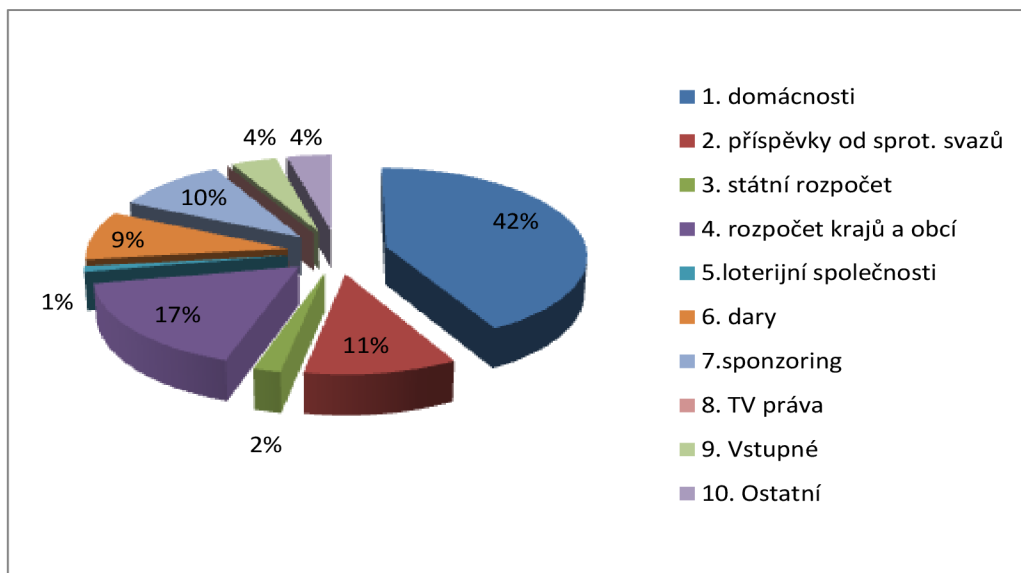
Graf č. 1 – Průměrné příjmy na jeden klub dle skupin (v Kč) Zdroj: internet, úprava autor

¹⁹ Koncepce financování sportu v České republice. [online]. 2012.

2.7 Financování sportovních klubů

Sportovní klub je základní organizační jednotkou sportovního hnutí. Činnost sportovního klubu je založena především na dobrovolné práci členů. V České republice je to v naprosté většině klubů. Pouze větší kluby zaměstnávají profesionální zaměstnance. Primárním cílem sportovního klubu je zabezpečení podmínek pro provádění sportovní činnosti vlastních členů. Zde pak hraje velkou roli ekonomika a především peníze.²⁰

Část příjmů pochází z klubových příspěvků. Důraz je kladen také na místní sponzory, bývalé hráče, kteří mají místní malé firmy a poskytují spíše dary v hodnotách 1-3 tisíce Kč za rok, někdy je to spojeno s místní reklamou a pak je to sponzorství. To může činit v průměru tak 20 tisíc Kč.²¹



Graf č. 2 – Strukturu finančních zdrojů sportovních klubů, Zdroj: internet, úprava autor

Obce a města představují hlavní zdroj financování sportu v rámci veřejného sektoru. V poslední době ekonomické krize je trend klesajícího objemu finančních prostředků plynoucích do sportu. Roste tlak na vyšší podíl spolufinancování ze strany domácností – sportovců. Tento trend omezuje sociálně slabší ve sportovních aktivitách.

²⁰ NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. 2000. s. 80.

²¹ NOVOTNÝ, J. *Sport v ekonomice*. 2011. s. 364.

2.7.1 Zdroje sportovních klubů

Lze je rozdělit:

- Fyzické (hmotné) zdroje, tj. budovy, stroje apod. V případě tenisu jsou to tenisové kurty, šatny a zázemí pro sportovce, prostory pro diváky.
- Lidské zdroje – hráči, zaměstnanci.
- Finanční zdroje – sledují je účetní výkazy, které poskytují informace k zjištění poměru cizích a vlastních zdrojů.
- Nehmotné zdroje – know-how, různé licence.

V činnosti sportovních klubů je třeba do interní analýzy doplnit další zdroje, které uvádí Eva Časlavová v knize *Management a marketing sportu* následovně:

Sportovní oddíly

- Jejich počet, úroveň jejich činností a hlavní problémy, se kterými se potýkají.

Určování cen

- Neboli cenová politika sportovního klubu.
- Zde řešíme zejména otázku výše vstupného a jeho porovnání s konkurencí.

Propagace a komunikace

- Jinými slovy se jedná o marketingové aktivity podniku – sportovního klubu.
- Řešíme zde image společnosti a působí její propagace a zájem sponzorů o sport.
- Pod tento zdroj lze rovněž zahrnout komunikaci jak s veřejností, tak se sponzory (tedy jaké možnosti propagace jim klub poskytuje – reklama v okolí tenisových kurtů).²²

2.7.2 Sponzoring

Je jedním z významných příjmů sportovních klubů. Sponzorstvím ve sportu chápeme partnerský vztah mezi hospodářstvím na jedné straně a sportem na straně druhé. Sponzorstvím se obecně dávají k dispozici peněžní, věcné prostředky a služby osobám a organizacím ve sportovní, kulturní a sociální oblasti k dosažení podnikatelsko-marketingových komunikačních cílů. Sponzor očekává za své peněžní, věcné prostředky a služby od sponzorovaného subjektu protislужby. Může to být rozšíření

²² ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009. s. 46.

reklamy, dosažení komunikačních cílů, image, jména. Sponzoři si rádi volí sport jako prostředek k dosažení svých marketingových cílů zvláště proto, že se sport těší obrovské popularitě. A co vede podniky ke sponzorování:

- Zvýšení povědomí veřejnosti o výrobku, názvu podniku nebo službě.
- Za pomoci sportu podpora identifikace sponzora.
- Zlepšení místní znalosti o sponzorovi.
- Vytváření dobrého jména ve společnosti, mezi zaměstnanci.

2.7.3 Složení finančních prostředků sportovního klubu

Ekonomiku sportovního klubu lze charakterizovat následující tabulkou.

| |
|--|
| Příjmy: (rozděleno podle zdrojů příjmu) |
| |
| <i>Vlastní zdroje</i> |
| ▪ Členské příspěvky |
| ▪ Příjmy ze sportovních aktivit |
| ▪ Příjmy z hospodářské činnosti |
| |
| <i>Vnější zdroje</i> |
| ▪ Příspěvky státu |
| ▪ Příspěvky od obcí a krajů |
| ▪ Příspěvky od jiných subjektů (sponzoring) |
| ▪ Reklama |

| |
|---|
| Výdaje: |
| ▪ Provozní výdaje (provoz a údržba zařízení, energie, poplatky) |
| ▪ Výdaje v za vlastní sportovní činnost (nákup sportovního vybavení, startovné, |
| ▪ Registrační poplatky |
| ▪ Cestovné, ubytování |

Tabulka č. 1 – Finanční prostředky – vypracoval autor

Účetnictví ve sportovním klubu zahrnuje:

- Rozpočet.
- Pokladní limit.
- Pokladní operace.
 - Kontrola dokladů
 - Inventarizace
 - Peněžní deník (hlavní kniha) a specializované deníky
- Archivace.
- Majetek sportovního klubu.
 - Nehmotný investiční majetek
 - Hmotný investiční majetek
 - Zásoby
 - Pohledávky
 - Závazky
 - Peněžní prostředky
 - Finanční majetek
 - Ceniny
- Kontrola hospodaření.

Účetnictví klubu je vedeno ve většině případů pokladníkem. Pouze velké sportovní kluby mají vlastní ekonomické oddělení s odbornými pracovníky.

Pokladník má na starosti finanční záležitosti klubu a je z tohoto titulu přímo odpovědný za tuto činnost. Ve větších klubech může být zřízena Ekonomická komise, té by pak pokladník předsedal.

Úkoly a odpovědnosti pokladníka jsou:

- Příprava a průběžná pečlivá kontrola plnění rozpočtu.
- Správa pokladny a bankovního účtu.
- Odpovědnost za včasnost a správnost všech plateb.

- Vedení záznamů o příjmech, výdajích a příslušných daňových dokladech v souladu s předpisy, což v současné realitě znamená téměř povinnost vést podvojně účetnictví.
- Nezpracovává-li sám účetní výkazy, spolupracuje na jejich zpracování s účetním
- Připravuje a zpracovává výroční finanční zprávu.
- Připravuje a předkládá pravidelné zprávy pokladníka pro předsednictvo.²³

2.8 Marketing sportovního klubu

Hlavním cílem každé firmy je být úspěšný v dané oblasti podnikání. Sportovní klub se jako samostatná ekonomická jednotka snaží o zabezpečení dostatku finančních prostředků pro fungování klubu. Za tímto účelem provádí za úplatu různé podnikatelské aktivity. V případě tenisového klubu je to zejména pronájem kurtů, pořádání turnajů a dalších zájmových akcí. Důležitou stránkou příjmů jsou sponzorské dary a jako protislužba za ně je poskytování reklamy sportovišti.

K úspěšnému působení v podnikatelských aktivitách využívá i různé marketingové nástroje. Tady je nejdůležitější zpracování dobrého marketingového plánu. Marketing ve sportovním odvětví je ovlivněn především specifickou tržní situací a jedinečnými vlastnosti sportovních produktů. Z marketingového plánu vychází marketingová komunikace a je nástrojem efektivních marketingových aktivit.

2.8.1 Situační analýza

Vyhodnocuje současný stav ekonomické jednotky a jejího působení na určitém teritoriu.

2.8.2 Analýza konkurence

Konkurence je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu pro jakoukoliv společnost. Každá společnost by měla sledovat, co jejich konkurence dělá, případně jak se bude chovat. V závislosti na tomto stupni konkurence se pak společnost může rozhodnout, jak bude dále vůči svým konkurentům postupovat. Pokud je stupeň konkurence velký a společnosti často vstupují do intenzivních bojů s jinými firmami, pak firma musí sledovat své konkurenty daleko víc a více jednat v závislosti na jejich činech, než když

²³ Moderní sportovní klub. [online]. 2012.

je konkurence slabá nebo mírná a firmy si podnikají takřka „každá na svém písečku“. Je dobré si rozdělit konkurenty do takzvaných strategických skupin. Ty se vytvářejí podle různých kritérií. Také by měl podnik identifikovat, do které skupiny patří on, jelikož podniky, které jsou ve stejné strategické skupině, jsou klíčoví konkurenti firmy.

2.8.3 Analýza zákazníků

Zákazník je tím nejdůležitějším v podnikání, bez nich podnikat nelze, oni jsou těmi, kdo přináší efekt z podnikání, tedy příjem. Proto je potřeba je dobře poznat. Pokud si firma analyzuje zákazníky, může se rozhodnout, jakou pozici k nim zaujme.

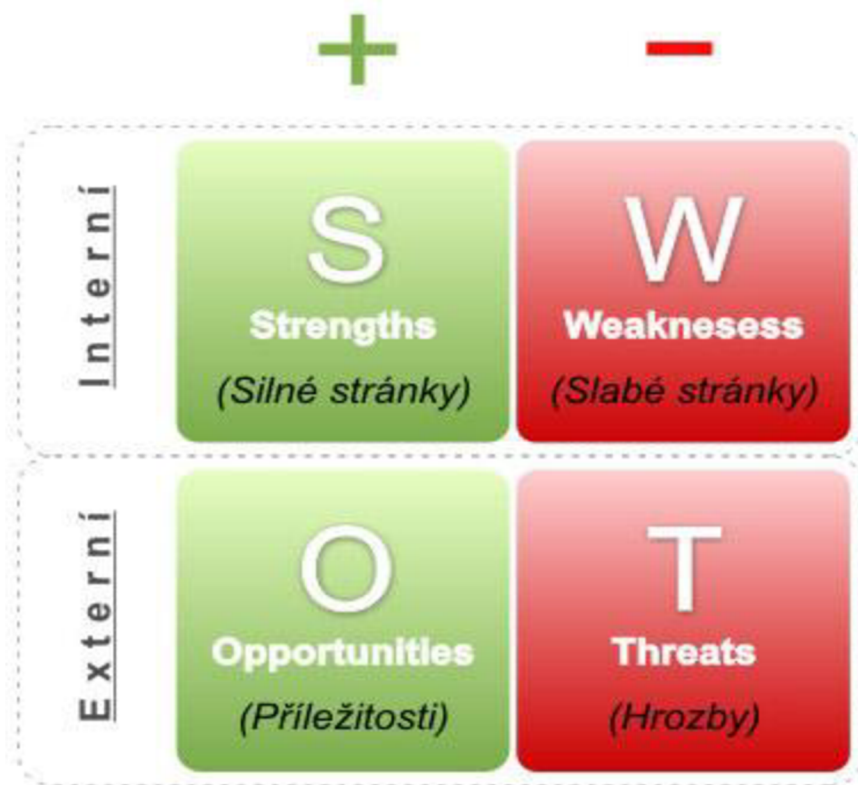
2.8.4 Marketingové cíle

Současný marketing je podnikatelskou koncepcí, která usiluje o nalezení rovnováhy mezi zájmy dvou poměrně protichůdných sil – zákazníka na straně jedné a vedení podniku na druhé straně. Prvním heslem profesionálního marketingu je proto orientace na zákazníka a uspokojování jeho potřeb. To, nakolik se podnik přiblíží svému zákazníkovi, dnes do značné míry určuje jeho postavení na trhu a budoucí vzestup či pád. Druhým a neméně důležitým cílem je v podmínkách tržního hospodářství samozřejmě tvorba přiměřeného zisku, z kterého je financován další rozvoj podniku.

2.8.5 SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí silné a slabé stránky společnosti, hrozby a příležitosti spojené s podnikatelským záměrem, projektem, strategií nebo i restrukturalizací procesů. Díky ní dokážeme komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. SWOT je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. SWOT je zkratkou slov z angličtiny: Strengths (přednosti = silné stránky), Weaknesses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)

Metoda SWOT patří mezi základní pomůcky marketingových útvarů. Provádí se nejen při analýze vlastní firmy, ale je velmi rozšířeným analytickým nástrojem i pro posuzování a hodnocení jednotlivých zákazníků nebo konkurenčních firem.



Tabulka č. 2 – SWOT tabulka – vypracoval autor

Analýza **SW** organizace například znamená formulaci odpovědi na tyto otázky:

- Kdo jsme?
- Co chceme?
- Co umíme?
- Čím se lišíme od jiných?
- Co máme k dispozici?
- Co můžeme získat?
- Jak se známe?

Analýza **OT** znamená odpovědi na tyto možné otázky:

- Kdo jsou a mohou být naši dodavatele?
- Kdo jsou naši odběratele?
- Kdo je naše konkurence?
- Kdo je naše veřejnost?

2.8.6 Marketingová strategie

Tvorba marketingové strategie je dominantním souborem aktivit při koncipování strategie rozvoje firmy jako celku. Jinak řečeno, je to cesta směřující k naplňování vytyčených strategických cílů. Jestliže situační analýza popisuje současný stav a marketingové cíle stav budoucí, marketingová strategie určuje, jak se do cílového stavu dostat, tj. co všechno je třeba udělat pro to, aby bylo vytyčených cílů dosaženo.

2.8.7 Marketingový mix

Marketingový mix představuje souhrn nástrojů, jejichž prostřednictvím se snaží firma dosáhnout vytyčených cílů na trhu. Pro marketingový mix se často používá zkratka 4P - podle prvních písmen anglických názvů jednotlivých marketingových nástrojů, které marketingový mix obsahuje.

- Produkt a služby (Product/Service).
- Cena (Price).
- Marketingová komunikace, prezentace výrobku (Promotion).
- Místo - cesty prodeje (Place).²⁴

Produkt – tvoří podstatu nabídky na trhu a bezprostředně uspokojuje potřeby zákazníků. Z tohoto důvodu je produkt jádrem marketingu.

Cena – stanovením ceny určuje firma svoji pozici v hierarchii spotřebitelů, ovlivňuje jejich nákupní rozhodování a zároveň určuje také svoji konkurenční pozici.

Marketingová komunikace – je pravděpodobně nejviditelnější složkou marketingového mixu. Tvoří ho komunikační mix. Sem patří reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing.

Místo (uvádí se také distribuce) – tedy návrh vhodné organizace prodeje.²⁵ Podnikatelská jednotka se musí rozhodnout, zda bude svoje produkty prodávat sama, nebo zda využije prodejní mezičlánky – distributor

²⁴ KOTLER, P. *Marketing management*. 2001. s. 225.

²⁵ SRPOVÁ, J. SVOBODOVÁ, I. SKOPAL, P. ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011. s. 23-26.

2.9 Anketní šetření

Dotazníková metoda se řadí mezi nejnámější metody marketingového výzkumu. Výzkum je systematicky organizovaný sběr a vyhodnocování informací, jehož výstupem je uspořádaný soubor informací získaných na základě určité metodiky.²⁶ Anketní šetření neboli písemné dotazování je velmi často používanou výzkumnou metodou. Výhodami písemného dotazování jsou poměrně nízké náklady a možnost oslovit přesně definované cílové skupiny. Dotazování se mohou na vyplňování dotazníků v klidu soustředit, formu dotazníkového šetření je možné se ptát i na otázky intimnějšího charakteru, které není vhodné klást při osobních rozhovorech. Formou písemného dotazování je možné získat odpovědi i od respondentů, které je obtížné zastihnout v pracovní době. Další výhodou je to, že respondenti nemohou být ovlivňováni tazateli. Nezanedbatelný vliv na úspěch výzkumu má stavba dotazníku jako celku. V jeho úvodu by dotazovaným měl být stručně vysvětlen význam šetření, význam jejich odpovědi pro úspěšnost daného výzkumu, a současně by měli být ujištěni o tom, že jejich individuální odpovědi budou použity pouze pro daný výzkum, že nebudou nikomu postoupeny a nikde publikovány. Pokud jde o formální úpravu dotazníku, měla by být provedena vkusně. Dotazník by měl připomínat spíše úřední listinu, protože ta vyvolává u řady respondentů důvěru, že výzkum bude anonymní.²⁷

2.10 Rozhodování

Rozhodnout znamená z možných alternativ jednání vybrat realizovatelnou alternativu. Je to cílevědomá a soustavná lidská aktivita a množství rozhodovacích procesů, které používá subjekt rozhodování na usměrnění vývoje a dosažení cíle. Je to proces volby, který se skládá z posouzení jednotlivých variant a výběru nejvhodnější varianty řešení zvoleného problému. Každý problém může mít charakter *rozhodovací*, to znamená, že existuje více variant a *nerozhodovací*, to znamená, že existuje jen jedna varianta.²⁸

V rozhodovacím procesu se používá několik metod rozhodování a můžeme je členit:

- Empirické – subjektivní a neformalizované postupy založené na praktických zkušenostech, poznacích a intuici.

²⁶ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*, 2009. s. 44.

²⁷ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*, 2009. s. 44-51.

²⁸ DAŇKO, J. *Rozhodovanie manažera, praktikum*, 2007. s. 7.

- Exaktní – algoritmizace rozhodovacího procesu, možnost modelového zobrazení a matematického řešení.
- Heuristické – využívá některé přednosti a prvky uvedených metod.

Nejběžnější formalizací rozhodovací situace je rozhodovací matice. Skládá se z alternativ řízení, kritérií rozhodování a důsledků řízení. Pro rozhodnutí o výběru způsobu mentálního tréninku jsem si vybral rozhodovací matici, kde se použije pouze jedno kritérium na rozhodování. Jediným a hlavním kritériem bude cena.²⁹

²⁹ DAŇKO, J. *Rozhodovanie manažera, praktikum*. 2007. s. 7.

3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE

3.1 Hospodaření tenisového klubu v minulém účetním období

Při vypracování rozpočtu tenisového klubu na rok 2013 jsem orientačně vycházel z účetní uzávěrky a zpracování účetnictví tenisového klubu Blansko za předchozí období roku 2011, které mně vedení klubu poskytl

| | |
|--------------------|------------------|
| Příjmy: | |
| Zůstatek 2010 | 52 326,- |
| Oddílové příspěvky | 100 760,- |
| Sponzorské dary | 21 000,- |
| Cizí pronájem | 1 683,- |
| Turnaje | 18 424,- |
| Celkem | 194 193,- |

| | |
|--|------------------|
| Výdaje: | |
| Míče | 20 393,- |
| Antuka | 20 218,- |
| Mzda správce | 7 500,- |
| Členské příspěvky ASK | 10 640,- |
| Sportovní údržbový materiál, poštovné, ostatní | 12 408,- |
| Registrační poplatky | 4 000,- |
| Cestovné | 10 685,- |
| Služby | 53 500,- |
| Záloha | 24 424,- |
| Doplatek pronájmu v Letovicích | 8 443,- |
| Celkem | 172 211,- |

| | |
|----------------------------|-----------------|
| Příjmy | 194 193,- |
| Výdaje | 172 211,- |
| Stav k 31. 12. 2011 | 21 982,- |

Tabulka č. 3 – Zdroj tenisový oddíl Blansko, úprava autor

3.2 Marketingový plán

Cílem marketingového plánu je upevnit a zajistit pozici klubu ve městě Blansku. Zvýšit povědomí veřejnosti o činnosti tohoto oddílu, přilákat nové členy i sponzory.

3.2.1 Situační analýza

Město Blansko má cca 20 000 obyvatel. Leží asi 25 km od Brna. V současné době má tenisový oddíl přibližně 60 aktivních členů, včetně dorostu a žactva. Tenis hrají jednak členové klubu, kteří se kromě tréninku účastní i turnajů ve skupině „A“ a „B“, rovněž jsou hostiteli těchto turnajů. Dále tenisové kurty využívá za poplatek široká veřejnost. Tenisový klub působí v tenisovém areálu, který se skládá z pěti antukových dvorců, odrazové stěny a klubovny. Tenisový areál leží v příjemném a zelení obklopeném prostředí sportovního ostrova Ludvíka Daňka, asi 5 minut chůze od železniční zastávky nebo centra města. Sousedí s moderně zrekonstruovaným koupalištěm, ideálním pro rekreaci všech sportovců i nesportovců. K hlavním sponzorům v současné době patří Keramservis s.r.o., Consistera s.r.o. a APOS AUTO, s.r.o.

3.2.2 Analýza konkurence

Konkurencí pro tenisový oddíl v Blansku jsou zejména jiné sportovní kluby, které mají širší členskou základnu, větší návštěvnost sportovních utkání a tím i vyšší pozornost případných sponzorů. K největším sportovním klubům patří především Tělovýchovná jednota ČKD Blansko, která se zabývá stolním tenisem, kuželkami, basketbalem, volejbalem, turistikou, florbalem, lakrosem a jachtingem. K dispozici má moderní kuželnu, novou basketbalovou halu. Dalším významným konkurentem je Hokejový klub Blansko, který působí na nově rekonstruovaném hokejovém stadionu. Kromě ledního hokeje tu v létě probíhá i trénink in-line hokeje. Hokejový klub čerpá finanční prostředky zejména ze vstupného na zápasy a rovněž pronájmem ledové plochy, jak pro veřejné bruslení, tak zájemcům o amatérskou hru hokeje. Kromě toho v Blansku působí mnoho menších sportovních klubů s více či méně vybavenými sportovišti (TJ Olympia Blansko – baseball, softball, TJ Sokol Blansko – sjezdové lyžování, běžecké lyžování, cyklistika, Fit klub Blansko - rekreační tělovýchovné aktivity, pohybové skladby, aerobik, Fotbalový klub Blansko atd.). Všechny tyto kluby usilují a dělí se o přízeň občanů jako aktivních členů a sportovců, tak jako diváků na zápasy a turnaje. Rovněž množství potenciálních sponzorů v tomto okresním městě je omezeno.

Dále můžeme za konkurenty považovat tenisový klub v Letovicích vzdálený cca 25 km od Blanska, kde je rovněž kvalitní tenisový areál. Také tenisové kurty v Lipůvce (cca 10 km) odvádí některé potencionální zákazníky a to zejména cenou pronájmu.

3.2.3 Analýza zákazníků

Zákazníky tenisového oddílu Blansko jsou především jeho registrovaní členové. Množství těchto členů v porovnání s počtem obyvatel je však velmi malé. Důležité je také uvést, že většina kmenových členů tenisového klubu je staršího věku, mnohdy i důchodového. Velmi malý zájem je o tenis v Blansku z řad žactva a dorostenců. O pronájem kurtů z řad nečlenů není velký zájem. Jsou to především přátelé a příbuzní stávajících členů. Jednu z možných příčin tohoto stavu vidím v malé informovanosti veřejnosti o tenise v Blansku.

3.2.4 Marketingové cíle

Marketingové cíle tenisového oddílu můžeme rozdělit z časového hlediska na krátkodobé a dlouhodobé.

Krátkodobé cíle (do konce roku 2013)

- Zvýšit počet registrovaných členů a zajistit větší časový prostor pro pronájem sportoviště veřejnosti.
- Zvýšit povědomí u široké veřejnosti o činnosti tenisového klubu a možnostech tenisu v Blansku.
- Projednat možnost sponzoringu tenisového klubu s dalšími potencionálními sponzory.

Dlouhodobé cíle (do konce roku 2018)

- Pokračovat v získávání nových zájemců o tenis.
- Pokračovat v hledání spolupráce s novými sponzory v Blansku.
- Vybudovat u tenisových kurtů zázemí pro diváky.
- Provést marketingový výzkum týkající se zájmu a případně realizovat založení tenisové školky

3.2.5 SWOT analýza

| SWOT analýza | |
|---|---|
| <i>Silné stránky</i> | <i>Slabé stránky</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> – Kvalitní tenisové kurty – Dobré zázemí pro hráče (šatny, klubovna, sociální zařízení) – Možnost kvalitních trenérů z řad stávajících členů – Velká popularita tenisu v současné době | <ul style="list-style-type: none"> – Nízká členská základna z řad dětí a mládeže – Nedostatečná propagace – V tenisovém areálu není zázemí pro diváky – Občerstvení hráčů a diváků je velmi omezené |
| <i>Příležitosti</i> | <i>Hrozby</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> – Zvyšování se počtu členů a hostů – Rozšíření výuky tenisu pro veřejnost tj. založení tenisové školy – Rozšíření služeb pro zákazníky – prodej občerstvení – Vybudování zázemí pro diváky turnajů | <ul style="list-style-type: none"> – Nenaplnění členské základny z řad mládeže – Vybudování nového soukromého tenisového zařízení – Doznívající ekonomické krize |

Tabulka č. 4 – SWOT analýza – vypracoval autor

3.2.6 Marketingová strategie

Marketingová strategie tenisového klubu je zaměřena na získání co největšího počtu zájemců o tenis. S tím je spojen i předpoklad zvýšení počtu sponzorů. Rovněž je plánováno zajištění a zlepšení podmínek na sportovišti jak pro hráče samotné, tak i pro případné diváky. V oblasti reklamy do budoucna se počítá s umístěním několika billboardů ve městě. Bude rovněž vytvořena přehledná webová stránka, kde si potencionální klient zjistí potřebné údaje o klubu, provozní dobu a možnost volného termínu, případně rezervaci.

3.2.7 Marketingový mix

Produkt - je nejdůležitějším prvkem marketingového mixu. Jedná se o materiální či nemateriální statek, který má schopnost uspokojovat potřeby a který je nabízen na trhu. Produktem tenisového klubu je služba. Jedná se především o pronájem tenisového kurtu nebo pronájem ploch na reklamní biliardy. Dále se může jednat o služby poradenské a pedagogické při trénování tenistů. Další službou může být prodej vstupenek na tenisové turnaje. V neposlední řadě je tu možnost prodeje občerstvení ve vlastní režii, nebo pronájem prostorů pro tuto činnost jinému subjektu.

Cena – stanovení ceny by mělo odrážet celkovou situaci okresního města. Příliš vysoké ceny by mohli některé zájemce odradit. Nízké ceny by naopak mohly být pro klub ztrátové. Ceny bych stanovil nákladovým způsobem, tzn., že bych do nich zahrnul náklady se službou spojené a připočetl si určitou marži. Samozřejmě bych přihlédl k cenám jako okolních tenisových klubů, tak i cenám jiných sportovních organizací v Blansku.

Distribuce – tato složka marketingového mixu doslova znamená místo, umístění čili cestu, jak se zákazník dostane k produktu. V případě blanenského tenisového klubu by to byl především tenisový areál na ostrově Ludvíka Daňka.

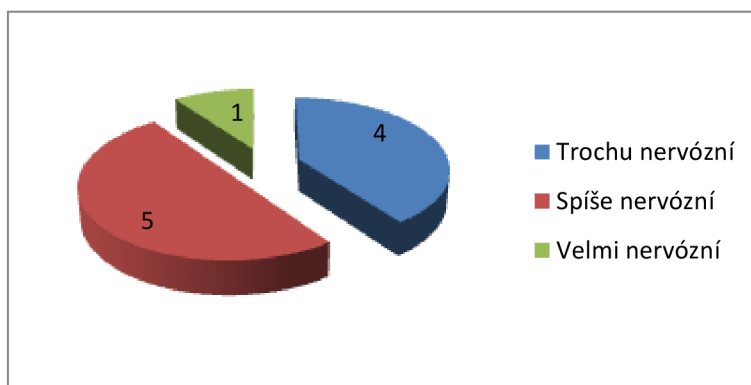
Marketingová komunikace – někdy se nazývá také propagace. Jedná se o prezentaci tenisového klubu na veřejnosti, která musí být správně orientována na potencionální zákazníky. V současné době tenisový klub čerpá v největší míře z kladných referencí klientů. V oblasti reklamy se počítá se zvýšením počtu billboardů a reklamních poutačů ve městě. Bude rovněž vytvořena přehledná webová stránka, kde si zájemce nejenom zjistí potřebné údaje o klubu, ale bude si tu moci i zarezervovat volný termín na pronájem kurtů. Jednalo by se o rezervační systém podobný třeba tomu, jaký v současné době používají některá kulturní zařízení. Možností je také vydání permanentek na několik vstupů za příznivější ceny. Tyto budou nabídnuty kromě veřejnosti také institucím a podnikům, které je mohou použít jako bonusy pro zaměstnance.

3.2.8 Analýza dotazníků

Ve své práci jsem spolupracoval s tenisty tenisového oddílu v Blansku. Chtěl jsem znát jejich názor na psychologickou přípravu sportovců na nižší úrovni. Zároveň jsem si chtěl potvrdit nebo vyvrátit hypotézy, že znají pojem mentální trénink a vědí, v čem spočívá a dále, že si přejí na své psychice pracovat a vynaložit na to i určité finanční prostředky. Tady jsem pracoval výzkumnou metodou dotazníkovou. Celkem 10 hráčům hrajícím za skupinu „A“ a náhradníkům ze skupiny „B“ jsem rozdál krátké dotazníky a požádal je o jejich vyplnění. Vyplněné dotazníky jsem dále zpracovával analytickou metodou. Výsledky mého výzkumu jsem použil jako podklad pro sestavení tréninkového plánu oddílu na další období.

A jaký je profil dotazovaného hráče? Jedná se o muže ve věku 19 – 28 let. Někteří již mají rodinu děti. Téměř všichni mají svoje zaměstnání, pouze dva jsou ještě studenty. Takže tenisu se věnují ve svém volném čase spíše jako koníčku. Ale současně mají touhu vítězit a proto se účastní krajského přeboru a různých turnajů.

V první části dotazníků tenisté odpovídali na otázky, jak se cítí před zápasem, zda jsou nervózní, nebo v pohodě. Na tyto otázky odpovídali trochu (4 odpovědi) a spíše ano (5). Pouze jeden z hráčů odpověděl, že je nervózní velmi. Naopak nikdo neodpověděl vůbec ne. Znamená to tedy, že každý z hráčů prožívá před zápasem určitý stupeň napětí a nervozity.



Graf č. 3 – Jak se cítí hráči před zápasem, vypracoval autor

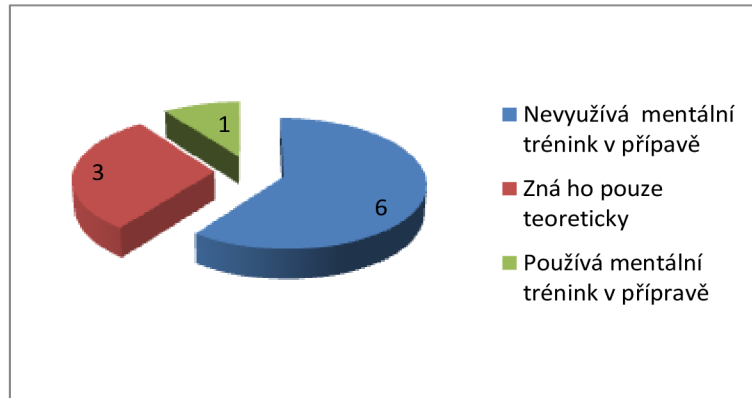
Dále jsem se dotazoval na sebedůvěru, zda o sobě hráči pochybují, zda mají strach, že zklamou ostatní a zda si věří. Tady byly nejčastějšími odpověďmi spíše ano. Pouze dva hráči na otázku „*Pochybují o sobě?*“ uvedlo, že vůbec ne. Tito hráči současně na otázku „*Věřím si?*“ odpověděli spíše ano. Na otázku, zda si věří, nebyla žádná odpověď velmi. Z toho vyplývá, že žádný z respondentů si není úplně jistý sám sebou a vždy má trochu pochybnosti.

Na otázky týkající se posledního dne před zápasem uvedlo 8 dotazovaných, že trémují i tento poslední den, pouze dva odpověděli, že trochu. Rovněž se v tento den snaží relaxovat např. kulturou. Spíše ano a trochu odpovědělo 8 dotazovaných, 2 odpověděli velmi.

Druhou část dotazníku začínám otázkou, jakým způsobem poslední den před zápasem hráči relaxují. Pouze jeden napsal, že si stále promítá v hlavě možné variace hry. Většina (7) relaxují kulturou, společenskými hrami, čtením knih a podobně. Dva dotazovaní napsali, že tráví čas s rodinou a procházkami v přírodě.

Zajímavá byla odpověď na otázku, zda dotazovaný ví co je mentální trénink. Polovina respondentů (5) odpověděla ano a druhá polovina (5) odpověděla, že už o tom slyšeli. Nebyl tedy nikdo, kdo by odpověděl, že neví, co je mentální trénink. Na další otázku související s mentálním tréninkem a to „*Využívám mentální trénink v přípravě?*“ odpovědělo 6 tenistů ne. Další tři sdělili, že ho znají pouze teoreticky. Pouze jedna odpověď byla ano, využívám mentální trénink v přípravě. Ukázalo se tedy, že většina hráčů má teoretické znalosti o mentálním tréninku, někteří přesně vědí, co obnáší. Někteří zřejmě pouze tuší, že jde o nějakou psychologickou přípravu.

Jednotná odpověď všech respondentů byla na otázku „*Uvítal bych začlenění mentálního tréninku do plánu přípravy klubu na zápasy?*“. Tady všichni dotazovaní shodně odpověděli ano. Je tedy zřejmé, že všem těmto hráčům záleží na jejich sportovních výsledcích a chtějí proto něco udělat. S tím souvisí i ekonomická stránka. Překvapivě na otázku týkající se finančních příspěvků na mentální trénink odpověděla většina (7), že je ochotna přispívat 500 Kč měsíčně. Pouze 3 dotazovaní sdělili, že by přispívali 200 Kč.



Graf č. 4 – Využití mentálního tréninku, vypracoval autor

Téměř všichni (9) odpověděli, že preferují trénink pod vedením sportovního psychologa. Pouze jeden dotazovaný preferoval mentální trénink pod vedením svého trenéra.

Posledním bodem dotazníku byla otázka „*Co bych očekával od profesionálního mentálního tréninku?*“ Tady jsem chtěl, aby se hráči svými slovy krátce rozepsali o tom, co by jim měl mentální trénink přinést. Zde uvádím několik odpovědí jako příklad:

„Dobrá psychologická připravenost na každý zápas, vyrovnanost, více víry v sebe, že zápas zvládnou“

„Přesvědčit hráče, aby se při hře nerozptyloval tím, zda úder zvládne nebo nezvládne. Naučit hráče věřit svému tělu více než svým myšlenkovým úvahám. Aby hrál přirozeně, jakoby bezmyšlenkovitě a dal průchod svým přirozeným schopnostem neomezeným přemýšlením o tom, jak by se měl úder hrát správně a jak by se hra měla správně odvíjet. Na to je prostor v tréninku, ne při zápasu“.

„Uvolňující cvičení na hlavu, navození atmosféry důležitých situací a ukázky, jak by se mělo v takových situacích hrát (respektive co nehrát a čemu se vyhnout), jak se koncentrovat na hru“.

„Umět věřit sám v sebe, že daný míček či situaci zvládnou. Nepochybovat o sobě. Naučit se věřit, že na to mám a že jsem se na to připravil. Abych se nezabýval tím, co bylo, ale dokázal se soustředit na další průběh utkání. Více dokázat kontrolovat emoce.“

Zhodnocení výsledků provedené analýzy a svůj pohled na mentální trénink uvedu v další z kapitol a to v závěru.

4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

4.1 Návrhy na možnosti získání finančních prostředků

Pro sestavování plánu rozpočtu tenisového klubu předpokládám navýšení aktivit vedoucích k nárůstu příjmů finančních prostředků. Jak vyplývá z výše uvedených marketingových analýz a zejména SWOT analýzy, má tenisový klub dobré výchozí pozice pro rozvoj některých podnikatelských aktivit, které by mohly přinést finanční prostředky do klubové pokladny. Jako důležité vidím zejména využití současné popularity tenisu ve společnosti, který se do podvědomí veřejnosti v roce 2012 zapsal velkými úspěchy českých tenistů (stříbrná medaile na Olympijských hrách, vítězství žen ve FED CUPU a vítězství mužů v DAVIS CUPU). Nábořem a besedou ve školách by bylo možné přilákat více zájemců z řad dětí a mládeže k tenisu.

Zřízení tenisové školky

Je mým prvním návrhem na získání financí pro klub. Tato služba by byla určena pro děti od 6 let a rodiče by jim hradili poplatek za výuku. Výuka by probíhala v areálu klubu, kde je k dispozici stěna na nácvik tenisových úderů, pro pokročilejší na některém z pěti kurtů. Tím by nebyl příliš narušen chod tenisového areálu. Trenérem dětí by se mohl stát některý (nebo několik) ze současných hráčů klubu. Hodiny pro děti by byly v odpoledních hodinách například 2 krát týdně.

V následující tabulce uvádím příklad možného zisku z činnosti školky. Pro svůj výpočet si zvolil model, kdy by děti trénovaly ve skupinkách o 4 dětech 2 hodiny týdně (2 skupiny 2x2 hodiny). Symbolický pronájem kurtu by byl 50 Kč za hodinu. Odměna trenéra by byla 150 Kč za hodinu. Měsíc počítám 5 týdnů.

| počet dětí | počet hodin týdně | počet hodin v měsíci | počet měsíců | zaplacené školné | pronájem kurtu | odměna trenéra | celkem zisk |
|------------|-------------------|----------------------|--------------|------------------|----------------|----------------|-------------|
| 4 | 2 | 40 | 1 | 10 000,- | 500,- | 1 500,- | 8 000,- |
| 8 | 2 | 80 | 1 | 20 000,- | 1000,- | 3 000,- | 16 000,- |
| 4 | 2 | 40 | 2 | 20 000,- | 1000,- | 3 000,- | 16 000,- |
| 8 | 2 | 80 | 2 | 40 000,- | 2000,- | 6 000,- | 32 000,- |

Tabulka č. 5 – Výpočet zisku z činnosti školky

Prodej občerstvení

V současné době jsou v tenisovém areálu pouze omezené možnosti občerstvení jak pro hráče, tak pro případné diváky. V prodeji jsou pouze dva druhy nealkoholických nápojů a jeden druh piva, které jsou k dispozici v kanceláři správce. Tady se nabízí možnost rozšíření prodeje občerstvení. Realizováno by mohlo být buď ve vlastní režii, tak, že by si klub sám zajistil nákup a prodej zboží. Další možností by byl pronájem prostoru jinému subjektu, který má s prodejem občerstvení na sportovišti zkušenosti. Prodávat by se mohly také energetické nápoje, doplňky stravy, rychlé občerstvení, sladkosti. Tento prodej by byl vítaný zejména v době trvání turnajů, které jsou většinou celodenní. Příjmy z prodeje nebo pronájmu by mohly být dalším příjmem klubu.

Cena pronájmu prostoru na prodej občerstvení by byla 2 000 Kč. Pokud počítáme sezonu od května do září, tj. 5 měsíců, činil by hrubý zisk z pronájmu 10 000 Kč.

Vybírání vstupného

S návrhem rozšíření prodeje občerstvení souvisí i vybudování zázemí pro diváky. Nyní je pro diváky k dispozici pouze cca 6 laviček na sednutí. Zvýšení počtu míst na sezení by přilákalo více diváků (zejména v době turnajů), které by mohlo iniciovat i vybírání symbolického nebo dobrovolného vstupného.

Kdyby například turnaj navštívilo 30 diváků a každý zaplatil symbolické vstupné 20 Kč, bylo by to za jeden turnaj 600 Kč. Při počtu 10 turnajů za sezonu by byl příjem 6 000 Kč. Tenisové turnaje nejsou zas tak divácky atraktivní. Navštěvují je spíše přátelé a rodinní příslušníci hráčů. Proto bych ponechal vstupné raději na dobrovolné úrovni v libovolné výši. Prezentoval bych je jako příspěvek na provoz klubu a každý by zaplatil dle svého uvážení.

Rozšíření počtu sponzorů

Nárůst příjmů finančních prostředků bych chtěl docílit také oslovením dalších sponzorů z řad středních podnikatelů v městě Blansko. Předpokládám zajištění 2 – 3 dalších sponzorů, kteří by přinesli do klubové pokladny cca 40 000 Kč. Oslovit hodlám zejména firmy Imweld Blansko, APOS Blansko, ČKD Holding, hotel Skalní mlýn a

hotel Panorama. Jedná se o významné firmy působících v regionu s větším počtem zaměstnanců. Jako protislužbu sponzorům navrhuji umístění reklamy na tenisových kurtech a v prostoru pro diváky. Dále bych jim poskytl volný pronájem tenisových kurtů jako bonus pro zaměstnance. V restauracích hotelů bych na oplátku pořádal klubové večírky. Wellness hotel Panorama bych rovněž využil pro tréninkový kemp tenistů hrajících skupinu „A.“

Příjem za pronájem kurtů

Podle možnosti bych chtěl docílit zvýšení příjmů za pronájem kurtů a pořádání turnajů cca na 25 000 Kč. Tady vidím prostor pro využití reklamy a propagace, tak jak uvádím výše v marketingovém mixu.

Změna logiky vybírání členských příspěvků

Klub má přibližně 60 aktivních členů. Při členském příspěvku 2 300 Kč bude příjem z příspěvků **138 000 Kč**. V roce 2011 byl členský příspěvek 1 800 Kč a každý člen musel odpracovat brigádnické hodiny v hodnotě 500 Kč (celkem tedy 2 300). Vzhledem k tomu, že spousta členů raději volila finanční alternativu oproti brigádnické činnosti, zařazují celou částku do příspěvku. Brigádnické hodiny budou kompenzovány prací správce, kterému zvýším příjem na **15 000 Kč**.

4.2 Výběr způsobu psychologické přípravy tenistů

4.2.1 Služby sportovního psychologa

Z výsledků dotazníků vyplynulo, že hráči mají zájem o psychologickou přípravu a jsou ochotni se na ní částečně i finančně podílet. Bylo tedy nutné vybrat alternativu, jakým způsobem zahrnout mentální trénink do tréninkového plánu družstva a také jakým způsobem bude financováno.

Jako alternativy jsem si určil:

a¹ sezení s psychologem – jednalo by se cca 3 hodiny ročně pro každého hráče, jedna hodina by byla před zahájením sezony, druhá a třetí hodiny by byla v průběhu konání soutěží

a² klub by zaplatil kvalitní kurz mentálního tréninku se základy psychologie trenérový družstva a ten by se potom věnoval psychologické přípravě pravidelně v rámci běžných tréninků a také před jednotlivými zápasy

a³ klub by nakoupil literaturu, případně DVD nosiče s tematikou psychologie sportu a hráči by se věnovali samostudiu.

Příklad rozhodovací matice:

| | | cena |
|----------------|--------------------------------------|-----------|
| a ¹ | Sezení s psychologem 20 hodin | 20 000,-- |
| a ² | Kurs mentálního tréninku pro trenéra | 5 000,-- |
| a ³ | Nákup literatury | 1200,-- |

Tabulka č. 6 – Rozhodovací matice – způsob mentálního tréninku

Alternativa **a¹** tady jsem volil mezi 4 psychology působícími v psychologii sportu. Udělal jsem si průzkum zejména po internetu, kde jsem hodnotil jednak cenu, potom časové možnosti odborníků, dále reference klientů. Informace jsem čerpal také z webových stránek asociace psychologů sportu.³⁰ Jako kandidáti mě vyšli tyto 4 psychologové:

a) doc. PaedDr. Marie Blahutková, CSc., - pracoviště Fakulta sportovních studií Masarykovy univerzity, Katedra kinantropologie, Sladkého 13, 617 00 Brno. Zaměřuje se na psychologii sportu, psychomotoriku a psychologii koučování. Pořádá přednášky, semináře a cvičení psychologie sportu, teorie a didaktika sportovní gymnastiky, psychomotorika, teorie a didaktika rytmické gymnastiky a lidových tanců, duševní hygiena, psychologie koučování. Rovněž působí na letních výcvikových kursech.

Ceník:

| | Cena | Čas |
|----------------------------|-----------------|-----------------|
| Individuální sezení | 800,- až 1000,- | 90 až 105 min. |
| Skupinové sezení | 900,- až 1100,- | 105 až 120 min. |
| Účast na kempu | Dohodou | 2 krát 4 hodiny |

Tabulka č. 7 – Ceník psychologa a) – vypracoval autor

³⁰Sportpsy . [online]. 2012.

b) prof. PhDr. Hana Válková, CSc. - Zaměření na psychologii sportu (osobnost ve sportu, včetně osob se specifickými potřebami), výzkumy v prostředí osob Speciálních olympiád, integrace minoritních skupin ve sportu.

Ceník:

| | Cena | Čas |
|----------------------------|------------------|------------------|
| Individuální sezení | 600,- až 800,- | 60 min |
| Skupinové sezení | 1000,- až 1300,- | 120 min |
| Účast na kempu | 2100,- | 6 hod. přednáška |

Tabulka č. 8 – Ceník psychologa b) – vypracoval autor

c) Mg. Lukáš Dastlík – Zaměření na individuální a skupinová terapie pro sportovní i nesportovní populaci, psychologické poradenství sportovcům, trenérům i týmu, psychotrénink, semináře a školení v jednotlivých oblastech obecné psychologie, psychoterapie a psychologie sportu, výuka psychologie sportu, psychorelaxačních technik.

Ceník:

| | Cena | Čas |
|----------------------------|-----------------|---------------|
| Individuální sezení | 500,- až 650,- | 60 až 90 min. |
| Skupinové sezení | 900,- až 1100,- | 120 min |
| Účast na kempu | - | nepraktikuje |

Tabulka č. 9 – Ceník psychologa c) – vypracoval autor

d) Mgr. Viktor Pacholík – pracoviště Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, Katedra společenských věd ve sportu. Zaměřuje se na psychomotoriku, Halliwickův koncept plavecké výuky, netradiční pohybové aktivity – výuky, semináře, kurzy pro pedagogické pracovníky a další zájemce.

Ceník:

| | Cena | Čas |
|----------------------------|-----------------|-----------------|
| Individuální sezení | 800,- až 1000,- | 90 až 105 min. |
| Skupinové sezení | 900,- až 1100,- | 105 až 120 min. |
| Účast na kempu | Dohodou | 2 krát 4 hodiny |

Tabulka č. 10 – Ceník psychologa d) – vypracoval autor

Kritériem pro výběr je jednak, jak již jsem výše uvedl, cena, ale také renomé a kvalifikace psychologa a rovněž časová dostupnost a účast na tréninkovém pobytu s hráči. V rozhodovací matici to vypadá následovně.

| | | Cena | Kvalifikace, reference | Účast na kempu |
|---|---------------|-------|------------------------|----------------|
| a | p. Blahutková | 800,- | Velmi dobré | ano |
| b | p. Válková | 600,- | Dobré | ano |
| c | p. Dastík | 500,- | Velmi dobré | ne |
| d | p. Pacholik | 800,- | Dobré | ano |

Tabulka č. 11 – Rozhodovací matice – výběr psychologa

Podle této rozhodovací matice nabízí nejnižší cenu alternativa **c)**, která má současně nejlepší reference, ale nebyla by možnost účasti na tréninkovém kempu. Druhou nejnižší cenu má alternativa **b)**, ale tady je pouze dobré hodnocení. U varianty **d)** je vyšší cena, pouze dobré reference a možná účast na kempu. Jako nejvhodnější se na základě těchto kritérií jeví alternativa **a)** kde je sice vyšší cena, ale velmi dobré hodnocení a možné školení na tréninkovém kempu.

4.2.2 Kurz mentálního tréninku pro trenéra

Obdobným způsobem bych vybíral vzdělávací kurz mentálního tréninku a psychologické přípravy pro trenéra. Podle internetových zdrojů by takový kurz přišel cca na 5 000 Kč. Tenisový klub Blansko nemá samostatného uvolněného trenéra. Vedením tréninku, přípravou tréninkového plánu a organizací je pověřen jeden z hráčů skupiny „A“, který se sám aktivně účastní turnajů. Vyškolení tohoto člověka v oblasti psychologie by bylo pro celý klub přínosem. Trenér by mohl častěji (např. před každým větším turnajem) provádět pohovor s hráči a správně je motivovat. Zároveň by mohl, vzhledem k tomu, že dobře zná jejich mentalitu, určit správnou variantu psychologické relaxace.

4.2.3 Odborná literatura pro hráče

Nákup odborné literatury považuji za krajní řešení. Samostudium jednotlivých hráčů předpokládá velkou sebekázeň a vytrvalost jednotlivců. Ne každý člověk se dokáže soustředit na studium tohoto poměrně odborného tématu. A už vůbec není jisté, zda by

podle této literatury dokázali praktikovat metody mentálního tréninku. Pro tenisty bych doporučil zejména, podle mého názoru velmi dobře zpracovanou publikaci W. Timothy Gallweye *Vnitřní hra tenisu*, která se zabývá přímo mentálním tréninkem tenistů. Z další literatury bych doporučil knihy Kurta Tepperweina *Mentální trénink* nebo Powellovu *Silvovu metodu ovládnutí mysli pro 90. léta*. Zpočátku by se jednalo o jednorázovou investici, nakoupila by se literatura v hodnotě cca 500,--Kč. V případě využívání literatury a zájmu hráčů, by bylo možno každý rok dokoupit další, například novinky na trhu.

4.2.4 Mentální trénink začleněný do tréninkového soustředění

Mentální trénink v rozšířené podobě jsem rovněž začlenil do návrhu tréninkového plánu pro přípravné intenzivní tréninkové soustředění na týdenním kempu. Tady bych psychologickou přípravu viděl ve dvou 4 hodinových přednáškách se začleněním prvků praktického cvičení mentálního tréninku. Toto sezení by bylo skupinové a účastnili by se ho současně všichni účastníci kempu, tj. 8 hráčů skupiny „A“. Školitelem na tomto tréninku by byl psycholog vybraný výše uvedeným způsobem. Vybraný terapeut by rovněž prováděl individuální sezení s hráči (viz. roční tréninkový plán), čímž by byla posílena důvěra hráčů, kteří by se dokázali více otevřít a spolupracovat.

Začlenění psychologické přípravy na týdenním soustředění je uvedeno v tréninkovém plánu kempu, který je přílohou č. 1 práce.

Týdenní tréninkový pobyt hráčů - v tenisovém oddíle je 8 hráčů skupiny „A“. Tréninkový pobyt by byl v trvání 7 dní (od soboty do soboty). Pro toto soustředění si hodlám vybrat některý ze sportovních hotelů, které mají jak sportovní zázemí, tak například wellness služby. Tenisté by měli mít kompletní zázemí jak pro trénink, tak pro relaxaci. Podmínkou výběru tedy byl tenisový kurt, bazén, možnost masáží a dané relaxace. Zohledňovat budu také vzdálenost od Blanska.

Provedl jsem si marketingový průzkum na internetu hotelů vhodných k pořádání tréninkového soustředění. Do užšího výběru jsem si vzal následující 3 hotely, kde jsem provedl následující kalkulace.

1) Hotel Ryšavý, Vémyslice 73

Nachází se jihozápadně od Brna, poblíž Moravského Krumlova. V hotelu je možnost ubytování ve 14 dvoulůžkových pokojích.

Jako součást služeb nabízí:

- Krytá tenisová hala – 1 tenisový kurt.
- Krytý bazén s whirlpoolem, parní saunou
- Bowling – 2 profesionální dráhy.
- Billiard pool 9 - 1 stůl.
- Squash - 1 kurt.
- Masáže.

Ceník:

Ubytování: 2- lůžkový pokoj 1 580 Kč včetně snídaně, v ceně pokoje je 1 hodina využití krytého bazénu s whirlpoolem.

Rozpočet:

Při pronájmu 4 pokojů na 7 nocí by celková cena činila **44 140 Kč**

Pronájem tenisové haly ceník:

- Od 01. května 2012 do 30. září 2012 - 250,- Kč / 1 hodina.
- Od 01. října 2012 do 30. dubna 2012 - 320,- Kč / 1 hodina.

Při pronájmu kurtu na 16 hodin by cena činila **4 000 Kč**.

Přednáška psychologa 2 krát 4 hodiny **8 000 Kč**.

Účastníci by si sami hradili ostatní stravu, masáže a na ubytování by přispěli 2 000 Kč.

Kalkulace: 56 140 -16 000 = **40 140 Kč z rozpočtu klub**

2) Hotel Vitality - nový, čtyřhvězdičkový hotel je místem pro aktivní relaxaci v podhůří Těšínských Beskyd nedaleko Trince. Ubytování ve 44 pokojích s kapacitou 84

lůžek, ceně ubytování je neomezený vstup do wellness aqua zone (bazén s atrakcemi, whirlpool, aqua).

Tenisové zázemí sportovního komplexu Vitality má profesionální parametry a nabízí maximální komfort amatérským i závodním hráčům, který je ojedinělý v celém regionu.

Tenisové zázemí

- Tenisová hala se 4 kurty s australským povrchem REBOUND ACE.
- 4 antukové venkovní kurty.
- 2 betonové venkovní kurty s povrchem REBOUND ACE.
- Nahrávací zeď.
- Možnost masáží.

Ceník:

dvoulůžkový pokoj 2 760 Kč, v ceně ubytování je zahrnuto: snídaně formou bufetu, vstup do wellness,

Rozpočet:

Ubytování: při pronájmu 4 pokojů na 7 noci by celková cena činila **77 280 Kč**.

Pronájem tenisových kurtů je na individuální domluvě s trenérským týmem klubu Vitality Slezsko. Předpokládat budeme **2500 Kč**.

Přednáška psychologa 2 krát 4 hodiny **8 000 Kč**.

Účastníci by si sami hradili ostatní stravu, masáže a na ubytování by přispěli 2 000 Kč.

Kalkulace: $87\,780 - 16\,000 = 71\,780$ **Kč z rozpočtu klubu**

3) Wellness Hotel Blansko PANORAMA -V objektu je restaurace, letní zahrádka s lávovým a skříňovým grilem, obsluhované hotelové atrium s ohništěm, vyhlídková terasa, výtah, tenisový kurt, travnaté víceúčelové hřiště.

Dále je klientům k dispozici cvičná tenisová zeď s košem na streetball, ruské kuželky, ping-pong, kulečník, malé fitness, půjčovna horských kol, internetový koutek, společenský sál s barem a tanečním parketem, konferenční sál a 6 salonků. Hotelová kapacita je max. 134 lůžek v celkem 58 pokojích.

Ceník:

dvoulůžkový pokoj 1.590,- (795,-Kč/osobu a noc) včetně snídaně

Tenisový kurt 130,- / hodina

ZDARMA 1x vstup na jednu hodinu do bazénu s whirlpoolem.

Ubytování: při pronájmu 4 pokojů na 7 noci by celková cena činila **44 520 Kč**.

Při pronájmu kurtu na 16 hodin celkově by cena činila **2 080 Kč**.

Přednáška psychologa 2 krát 4 hodiny **8 000 Kč**

Účastníci by si sami hradili ostatní stravu, masáže a na ubytování by přispěli **2 000 Kč**.

Kalkulace: 54 600 – 16000 = **38 600 Kč z rozpočtu klubu**

Z tohoto průzkumu se mně jako nejvýhodnější jeví využití služeb Wellness hotelu Panorama v Blansku - Češkovících. Hotel Vitality má sice lepší zázemí pro tenisový trénink i veškeré sportovní aktivity, ale celková cena pobytu se službami by byla téměř dvojnásobná, než v obou zbývajících hotelech. Hotel Ryšavý má sice podobnou cenovou kalkulaci, jako hotel Panorama, ale je zase vzdálenější a náklady na dopravu by pobyt mírně prodražily. Hotel Panorama má nejlepší cenu a také nejlepší polohu. Nachází se pouze 3 km od Blanska v překrásné přírodě. Další výhodou je také možné navázání další spolupráce, například oslovení vedení hotelu pro případ sponzoringu. Nebo by bylo možné, aby hotel poskytl klubu speciální cenu na pobyt a za to by mu jako protislužba byla uveřejněna reklama v prostorách tenisového sportoviště oddílu. Do celkového ročního tréninkového plánu tedy zahrnu tenisový kemp, pořádaný v hotelu Panorama v Blansku – Češkovících, s nákladem **38 600 Kč**.

4.2.5 Začlenění mentálního tréninku do celoročního tréninkového plánu

Do celoročního tréninkového plánu bych dále začlenil individuální sezení s psychologem. Jako nejvýhodnější by mě přišlo jedno sezení každého hráče s odborníkem před celkovým zahájením turnajové sezony. Další dvě hodiny bych potom navrhoval v průběhu sezony, kdy už bude vidět, jak je každý hráč úspěšný i jak si oddíl jako celek vede. Poslední hodina by byla po skončení sezony, kde by se vyhodnotily výsledky hráče a jeho další kroky do budoucna.

Při počtu 8 hráčů a ceně 800 Kč za hodinu by při čtyřech hodinách vycházela cena na **25 600 Kč**. Z dotazníků vyplynulo, že hráči jsou ochotni si na mentální trénink přispívat a to částkou v průměru do 500 Kč. Pokud si tedy každý hráč na svoji jednu hodinu s psychologem přispěje 300 Kč, bude výsledná částka, která zatíží klubový rozpočet **16 000 Kč**.

4.3 Návrh rozpočtu na rok 2013

Při návrhu rozpočtu na rok 2013 jsem orientačně vycházel z výsledků finančního hospodaření v roce 2011, který mě poskytl blanenský tenisový klub. Jelikož bakalářskou práci zpracovávám ještě v roce 2012, kdy není ještě uzavřeno hospodaření za tento rok, nemohu tyto výsledky použít. Některé částky budou tedy pouze odhadem (např. zůstatek z předchozího roku). Dále do rozpočtu zahrnu některé částky, které by podle mého odhadu klub získal zavedením některých mých návrhů. Do výdajových položek jsem potom zahrnul částky, ke kterým jsem dospěl ve své bakalářské práci (částka za mentální trénink a týdenní tréninkové soustředění).

| Příjmy: | |
|------------------------------|------------------|
| Zůstatek 2012 | 20 000,- |
| Oddílové příspěvky | 138 000,- |
| Sponzorské dary | 30 000,- |
| Cizí pronájem | 3 000,- |
| Turnaje | 25 000,- |
| Výuka dětí | 9 000,- |
| Výnosy z prodeje občerstvení | 10 000,- |
| Celkem | 235 000,- |

| Výdaje: | |
|--|----------|
| Míče | 21 000,- |
| Antuka | 21 000,- |
| Mzda správce | 15 000,- |
| Členské příspěvky ASK | 10 640,- |
| Sportovní údržbový materiál, poštovné, ostatní | 13 000,- |
| Registrační poplatky | 4 000,- |

| | |
|--------------------------------------|------------------|
| Cestovné | 11 000,- |
| Služby | 54 000,- |
| Týdenní tréninkový pohyb | 38 600,- |
| Individuální mentální trénink hráčů | 16 000,- |
| Kurz mentálního tréninku pro trenéra | 6 000,- |
| Celkem | 210 240,- |

| | |
|----------------|-----------|
| Příjmy: | 235 000,- |
| Výdaje: | 210 240,- |
| Rozdíl: | 24 760,- |

Tabulka č. 12 – Rozpočet 2013 – vypracoval autor

4.4 Návrh začlenění mentálního tréninku do celoročního tréninkového plánu

Tenisová sezóna na krajské úrovni probíhá od dubna do konce října. Tato sezóna by se dala rozdělit na tři části: přípravné období, závodní období a po závodní období. Toto rozdělení využijí i při své práci pro začlenění mentálního tréninku do celoročního tréninkového plánu.

Přípravné období

Začátek přípravného období záleží na počasí, ale v průměru se již na začátku dubna hraje na venkovních dvorcích. Hráči tedy mají měsíc na to, aby se fyzicky a psychicky připravili na závodní období. To znamená 4 týdny. Mužstvo skupiny „A“ se skládá z 8 hráčů a tréninky probíhají dvakrát týdně a to v pondělí a středu. Proto jsem se rozhodl začlenit mentální trénink na pátek. Každý hráč tedy stráví hodinu mentálního tréninku se sportovním psychologem, přičemž na pořadí se dohodnou sami hráči podle časových možností. To znamená, že každý týden by mentální trénink absolvovali dva hráči družstva.

Závodní období

Závodní období na nižších úrovních tenisu začíná okolo 10. května a končí na konci září. V období od 1. – 10. května bych zařadil týdenní intenzivní tréninkové soustředění. V letních měsících hráči absolvují spoustu turnajů, proto je nejlepší začlenit mentální trénink na měsíce květen a červen. V každém z těchto měsíců by hráč absolvoval hodinu mentálního tréninku. Tréninky by probíhaly na stejném principu jako v přípravném období.

Období po závodech

Toto období začíná na začátku října po skončení závodní sezóny. Tyto tréninky by byly zaměřeny na vyhodnocení výsledků sezóny a zjištění na čem je ještě potřeba zapracovat a co zlepšit. Tréninky by probíhaly stejně jako v přípravném období, tedy po dobu 4 týdnů by každý týden trénink absolvovali dva hráči po jedné hodině.

| den/období | Přípravné období (duben) | Závodní období (květen-září) | Po závodní období (říjen) |
|-----------------------------------|------------------------------------|--|-------------------------------------|
| Pondělí (16:30 – 18:00) | Trénink | Trénink | ----- |
| Středa (16:30 – 18:00) | Trénink | Trénink | Trénink |
| Pátek (16:00 – 18:00) | Mentální trénink | Mentální trénink | Mentální trénink |

Tabulka č. 13 – Roční tréninkový plán – vypracoval autor

Po vzájemné dohodě a podle časových možností by prováděl mentální cvičení s hráči i trenér, který by k tomu byl vyškolen. Kurz mentálního tréninku pro trenéra jsem také začlenil do finančního rozpočtu klubu

ZÁVĚR

Cíl, který jsem si stanovil na začátku své práce, se podařilo splnit. Navrhl jsem řešení realizace mentálního tréninku pro tenisový oddíl včetně finančního zajištění.

Při psaní bakalářské práce jsem spolupracoval se členy tenisového klubu Blansko. Jednak mě poskytli výsledky a finanční rozpočty klubu za minulá období, ze kterých jsem vycházel při sestavování dalšího plánu. Dále mě byli hráči nápomocni vyplněním dotazníků, týkajících se mentálního tréninku. A v neposlední řadě jsem s jejich zástupci konzultoval moji bakalářskou práci, kterou hodnotili jako velmi zajímavou a podnětnou. Zejména je zaujaly moje návrhy na zvýšení příjmů tenisového klubu, ze kterých by mohli čerpat nějaké nápady. Dále je upoutala myšlenka mentálního tréninku a jeho využití, kterému zatím nevěnovali prakticky žádnou pozornost.

V úvodu své práce jsem si stanovil hypotézu: *„Znají tenisté hrající okresní soutěž pojem mentální trénink, zabývají se kromě fyzické přípravy i psychickou kondicí a mají vůbec zájem na své psychice pracovat“*. Po provedeném výzkumu pomocí dotazníků a jeho analýze mohu konstatovat, že všichni hráči se již s pojmem mentální trénink setkali, teoreticky vědí, v čem spočívá. Takže se mně potvrdilo, že hráči znají mentální trénink, nepoužívají ho, ale chtěli by ho vyzkoušet. Současně všichni potvrdili ochotu se na něm posílet finančním příspěvkem.

V další části své práce jsem se zabýval finančními možnostmi klubu, zda by vůbec bylo možné mentální trénink hráčů alespoň částečně financovat. V dnešní době závisí činnost klubů především na dobrovolné bezplatné práci členů. Hlavními příjmy jsou členské příspěvky hráčů, dále potom finance získané vlastní činností a důležitým zdrojem jsou také sponzorské dary. V oblasti členských příspěvků není mnoho možností pro zvýšení příjmů, jejich neúměrné navyšování by mohlo některé, zejména sociálně slabší členy odradit a začali by se věnovat jinému, méně finančně náročnému sportu. Možnost tady vidím v příchodu nových členů do klubu, ale to je opět omezeno kapacitou tenisového areálu. Při vhodném plánování a organizaci je možné kurty lépe využívat.

V oblasti výdělečné činnosti a oslovování sponzorů se tenisový klub chová jako podnikatel. Je tedy nutné, aby se zaměřil také na marketing. Sestavením marketingového plánu, marketingového a komunikačního mixu, provedením analýzy zákazníků, konkurence a vlastních možností si klub udělá obrázek o svém postavení na trhu. Z toho potom může vycházet další marketingová strategie. Tenisovému klubu jsem tedy navrhl, jak by mohl jejich marketing vypadat. Kromě toho jsem připravil i vlastní návrhy na další získávání finančních prostředků.

Na základě analýzy dotazníků a rozboru ekonomických možností klubu jsem sestavil návrh rozpočtu tenisového klubu na rok 2013. Do tohoto návrhu jsem začlenil jednak týdenní intenzivní tréninkové soustředění a jednak mentální trénink tenisů za účasti profesionálního psychologa. V obou případech jsem si udělal marketingové šetření pro výběr dodavatele těchto služeb. Výběr jsem provedl nejen podle cenové dostupnosti, ale i s přihlédnutím k ostatním kritériím. V sestavování rozpočtu jsem vycházel z výsledků klubu minulého období. V příjmové části rozpočtu jsem uvedl částky, které by bylo možno získat mnou navrženými možnostmi podnikání.

Celý navržený rozpočet jsem rovněž konzultoval se zástupci tenisového klubu. I když už samozřejmě mají svůj vlastní rozpočet na rok 2013 sestavený, ten můj jim připadal zajímavý a životaschopný. Mnou navržená konkrétní doporučení by přinesla více financí do klubového rozpočtu a tím bych získal nové možnosti pro mentální trénink hráčů. Využití mentálního tréninku by znamenalo celkové zlepšení pro klub.

Závěrem tedy mohu konstatovat, že mentální trénink může být užitečný i pro neprofesionální sportovce. A i menší tenisový klub si může ve svém rozpočtu najít část finančních prostředků na jeho úhradu. Podle mého názoru může mentální trénink změnit pohled člověka sám na sebe a může mu pomoci i v těžkých životních situacích. Mě osobně mentální trénink velmi zaujal. Pokud to bude možné, budu se snažit ho využívat v osobním životě.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 225s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- 2) DAŇKO, J. *Rozhodovanie manažera*, praktikum. S.6 Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2007. 176s. ISBN 978-80-7165-655-5.
- 3) GALLWEY, W. T. *Vnitřní hra tenisu*, Praha: Management Press, 2011. 182s. ISBN 978-80-7261-233-8.
- 4) JANKOVSKÝ, J. *Tenis*. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 2002. 100s. ISBN 80-247-0169-3.
- 5) KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719s. ISBN 80-247-0016-6.
- 6) MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2009. 196s. ISBN 978-80-247-2986-2.
- 7) NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. Praha: ISV nakladatelství, 2000. 263s. ISBN80-85866-68-4.
- 8) NOVOTNÝ, J. *Sport v ekonomice*, Praha: Wolters Kluwer, 2011. 512s. ISBN978-80-7357-666-0.
- 9) SEILER, R. *Psychotrénink ve sportu i životě*. Praha: Olympia, 1996. 149s. ISBN 80-7033-414-2.
- 10) SLEPIČKA, P., V. HOŠEK a B. HÁTLOVÁ. *Psychologie sportu*. Praha: Karolinum, 2009. 240s. ISBN 978-80-246-1602-5.
- 11) SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. 192s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- 12) POWELL, T. a J. POWEL. *Silvova metoda ovládnutí mysli pro 90. Léta*. Praha: Pragma, 1993. 229s. ISBN 80-85213-31-1.
- 13) TEPPERWEIN, K. *Mentální trénink*. Fontána: Olomouc, 2009. 212s. ISBN 978-80-7336-515-8.
- 14) WAHLEN,CH. *10 kroků k obchodnímu úspěchu*. Praha: Grada Publishing, 2012. 240s. ISBN: 978-80-247-4220-5.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- 1) BLAHUTKOVÁ, M., PACHOKÍK. V. *Psychologie sportu*. [online]. [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: http://pf.ujep.cz/user_files/Psychologie_sportu_stud_text.pdf
- 2) *Co dělá sportovní psycholog*. [online]. [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: <http://mtbs.cz/clanek/co-dela-sportovni-psycholog/kategorie/trenink-a-fitness/rubrika/informace>
- 3) *Koncepce financování sportu v České republice*. [online]. [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: http://www.olympic.cz/public/img/dokumenty/koncepce_financovani_sportu_prezentace_v9a.pdf
- 4) LANCIGER, D. *Co je mentální trénink*. [online]. 2012. [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: <http://www.lanciger.eu/o-mne/co-je-mentalni-trenink>
- 5) *Psychologie stolního tenisu*. [online]. [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: <http://tt-sport.cz/metodicke-info/276-psychologie-stolniho-tenisu-6-regulace-psychickyh-stavu-a-emoci>
- 6) *Sportpsy*. [online]. [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: <http://www.sportpsy.cz/historie.htm>
- 7) ŠEFČÍK, R. *Profesionální mentální coach asociace IMGCA*. [online]. [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: <http://www.tenisforum.cz/viewtopic.php?f=12&t=258>

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka č. 1 – Finanční prostředky | 28 |
| Tabulka č. 2 – SWOT tabulka | 32 |
| Tabulka č. 3 – Zdroj tenisový oddíl Blansko, | 36 |
| Tabulka č. 4 – SWOT analýza | 39 |
| Tabulka č. 5 – Výpočet zisku z činnosti školky | 45 |
| Tabulka č. 6 – Rozhodovací matice | 48 |
| Tabulka č. 7 – Ceník psychologa a)..... | 48 |
| Tabulka č. 8 – Ceník psychologa b) | 49 |
| Tabulka č. 9 – Ceník psychologa c)..... | 49 |
| Tabulka č. 10 – Ceník psychologa d) | 49 |
| Tabulka č. 11 – Rozhodovací matice | 50 |
| Tabulka č. 12 – Rozpočet 2013 | 56 |
| Tabulka č. 13 – Roční tréninkový plán..... | 57 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf č. 1 – Průměrné příjmy na jeden klub dle skupin (v Kč)..... | 25 |
| Graf č. 2 – Strukturu finančních zdrojů sportovních klubů | 26 |
| Graf č. 3 – Jak se cítí hráči před zápasem..... | 41 |
| Graf č. 4 – Využití mentálního tréninku | 43 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|---|----|
| Příloha č. 1 – Týdenní tréninkový plán..... | 65 |
| Příloha č. 2 – Dotazník | 67 |
| Příloha č. 3 – Oslovení sponzora | 70 |
| Příloha č. 4 – Tenisová škola – leták | 73 |

Příloha č. 1 – Týdenní tréninkový plán

Začlenění psychologické přípravy na týdenním soustředění je uvedeno v následujícím tréninkovém plánu kempu.

Pátek

- Příjezd 16:00 – 17:00
- Večeře 17:30 – 18:30
- Seznámení s programem pobytu 19:30 – 20:30

Sobota

- Snídaně 8:00 – 9:00
- ½ hráčů kondiční posilování + strečink 9:30 – 11:00
- ½ hráčů trénink na kurtu 9:30 – 11:30
- Oběd 12:30 – 13:30
- ½ hráčů kondiční posilování + strečink 14:30 – 16:30
- ½ hráčů trénink na kurtu 14:30 – 16:30
- Večeře 17:30 – 18:30
- Regenerace v hotelových prostorech 19:30 – 21:00

Neděle

- Snídaně 8:00 – 9:00
- Kompenzační sporty 9:30 – 11:30
- Oběd 12:30 – 13:30 hod
- ½ hráčů trénink na kurtu 14:30 – 15:30
- ½ hráčů trénink na kurtu 15:30 – 16:30
- Večeře 17:30 – 18:30
- Regenerace v hotelových prostorech 19:30 – 21:00

Pondělí

- Snídaně 8:00 – 9:00
- ½ hráčů kondiční posilování + strečink 9:30 – 11:00
- ½ hráčů trénink na kurtu 9:30 – 11:30
- Oběd 12:00 – 13:00
- Přednáška – mentální trénink 13:30 – 17:30
- Večeře 18:00 – 19:00
- Regenerace v hotelových prostorech 19:30 – 21:00

Úterý

- Snídaně 7:00 – 8:00
- Přednáška – mentální trénink 8:30 – 12:30
- Oběd 13:00 – 14:00
- ½ hráčů kondiční posilování + strečink (druhá oproti pondělí) 14:30 – 16:30
- ½ hráčů trénink na kurtu (druhá oproti pondělí) 14:30 – 16:30
- Večeře 17:30 – 18:30
- Regenerace v hotelových prostorech 19:30 – 21:00

Středa

- Snídaně 8:00 – 9:00
- Kompenzační sporty 9:30 – 11:30
- Oběd 12:30 – 13:30 hod
- ½ hráčů trénink na kurtu 14:30 – 15:30
- ½ hráčů trénink na kurtu 15:30 – 16:30
- Večeře 17:30 – 18:30
- Regenerace v hotelových prostorech 19:30 – 21:00

Čtvrtek

- Snídaně 8:00 – 9:00
- ½ hráčů kondiční posilování + strečink 9:30 – 11:00
- ½ hráčů trénink na kurtu 9:30 – 11:30
- Oběd 12:30 – 13:30
- ½ hráčů kondiční posilování + strečink 14:30 – 16:30
- ½ hráčů trénink na kurtu 14:30 – 16:30
- Večeře 17:30 – 18:30
- Regenerace v hotelových prostorech 19:30 – 21:00

Pátek

- Snídaně 8:00 – 9:00
- Odjezd 9:30 – 10:3

Příloha č. 2 – Dotazník

Dotazník

Úvod:

Prostředí důležité soutěže působí na každého sportovce jinak. Dotazník, který budete vyplňovat, zjišťuje, jak se těsně před touto soutěží nebo v jejím průběhu cítíte. Odpovídejte, prosím, upřímně. Někdy si sportovci myslí, že nervozita, úzkost či strach jsou pocity, které by neměli přiznávat. Ve skutečnosti jsou ale tyto pocity před důležitou soutěží naprosto běžné, a abychom jim lépe porozuměli, potřebujeme od vás upřímné odpovědi.

Instrukce:

Níže jsou uvedeny výroky, kterými sportovci vyjadřují své pocity před soutěží. Představte si, že vás za chvíli čeká start/začátek soutěže. Vzpomeňte si, jak se v té chvíli cítíte. Každý výrok si přečtete a zaškrtnete křížkem příslušné číslo, které vyjadřuje vaše pocity. Žádná z odpovědí není správná nebo špatná.

1. část

| | Vůbec ne (1) | Trochu (2) | Spíše ano (3) | Velmi (4) |
|--|-----------------|---------------|------------------|--------------|
| 1. Z tohoto zápasu mám obavy. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Jsem nervózní. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Cítím se klidný a uvolněný. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Pochybuji o sobě. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Cítím se v pohodě. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Mám obavy, že výkonem zklamám ostatní. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Cítím tělesné napětí. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Věřím si. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Trénuji do posledního dne před zápasem | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Poslední den již jenom relaxuji např. kulturou | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Poslední den se snažím nemyslet na zápas | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Víím, že jsem v přípravě udělal maximum | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 13. Tělo mám uvolněné | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Jsem si jist, že tuto výzvu zvládnou. | 1 | 2 | 3 | 4 |

2. část

Poslední den před zápasem relaxuji:

- a) kulturou, společenskými hrami, čtením knih apod.
- b) procházkou v přírodě, trávím čas s rodinnou
- c) snažím se ještě trénovat
- d) stále si promítám v hlavě možné varianty průběhu hry

Vím co je mentální trénink:

- a) ano
- b) ne
- c) slyšel jsem o tom

Využívám mentální trénink v přípravě:

- a) ano
- b) ne
- c) znám ho pouze teoreticky

Uvítal bych začlenění mentálního tréninku do plánu přípravy klubu na zápasy:

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

Kolik Kč měsíčně jsem ochoten měsíčně přispívat na mentální trénink?

- a) do 200,--
- b) do 500,--
- c) více (vepište kolik)

Preferuji mentální trénink pod vedením

- a) svého trenéra
- b) sportovního psychologa

Co bych očekával od profesionálního mentálního tréninku? (prosím popište krátce svými slovy)

Příloha č. 3 – Oslovení sponzora

TENISOVÝ KLUB ASK BLANSKO



Kontakt:

Tenisový klub ASK Blansko
Mlýnská 19
678 01 Blansko

Správce: Milan Junec
Tel: +420 607 846 416

Představení klubu:

Tenisový klub má v současné době cca 60 aktivních členů, včetně dorostu a žactva. Tenis hrají jednak členové klubu, kteří se kromě tréninku účastní i turnajů ve skupině „A“ a „B“, rovněž jsou hostiteli těchto turnajů. Dále tenisové kurty využívá za poplatek široká veřejnost. Tenisový klub působí v tenisovém areálu, který se skládá z pěti antukových dvorců, odrazové stěny a klubovny. Tenisový areál leží v příjemném a zelení obklopeném prostředí sportovního ostrova Ludvíka Daňka, cca 5 minut chůze od železniční zastávky nebo centra města. Sousedí s moderně zrekonstruovaným koupalištěm, ideálním pro rekreaci všech sportovců i nespportovců. K hlavním

sponzorům v současné době patří Keramservis s.r.o., Consistera s.r.o. a APOS AUTO, s.r.o.

Závodní tenis

V závodním tenisu reprezentovala klub v roce 2012 tato družstva:

- **Kategorie dospělí**
ASK Blansko A I. třída A

ASK Blansko B III. třída skupina. DA
- **Kategorie dorostenci**
ASK Blansko II. třída skupina AD
- **Kategorie starší žactvo**
ASK Blansko III. třída CS
- **Kategorie mladší žactvo**
ASK Blansko III. třída AM

Pronájem kurtů

Pro nečleny tenisového oddílu nabízíme pronájem kurtů.

Soukromé akce

Pro zájemce z řad jednotlivců i firem nabízíme možnost uspořádání soukromých tenisových turnajů / akcí včetně zajištění občerstvení.

Aby bylo možno v dalších sezónách na dosavadní poměrně úspěšnou činnost tenisového klubu, je kromě nadšení pro tenis nutné i finanční zázemí. Bez dobrých a trvalých sponzorů není v dnešní době možné splnit vytčené cíle a dále se rozvíjet.

Tenisový klub ASK Blansko nabízí spolupráci a umožňuje:

- **Umístění reklamních billboardů na oplocení tenisových kurtů**
- **Umístění loga firmy na dresech tenistů**
- **Umístění loga firmy na prospektech a jiných materiálech k pořádaným turnajům**
- **Volné permanentky na několik hodin pronájmu kurtů**
- **Reklama v propozicích soutěží a akcí pořádaných klubem**
- **Uspořádání exhibičního vystoupení pod záštitou firmy dle dohody**

Každý obchodní partner má nárok na bezplatné poskytnutí volného vstupu na akce pořádané klubem.

| Ceník | |
|---|--------------|
| Umístění banneru na kurtu | 5 000,-- Kč |
| Umístění banneru na kurtu + logo na dresech tenistů | 10 000,-- Kč |
| Generální sponzor ³¹ | 50 000,-- Kč |

Domníváme se, že výše uvedené Vám poskytnou dostatečné základní informace o možnostech spolupráce s naším klubem. Případné bližší informace Vám rádi podáme při osobním setkání:

ŠPIČKOVÝ TÝM = ŠPIČKOVÝ SPONZOR

Kontaktujte nás:

Internetové stránky: www.tenis-blansko.webnode.cz

Telefon: 420 607 846 416

³¹ Název firmy v názvu tenisového klubu + banner na kurtu + logo na dresu

Tenisová školka

Přijímá nové žáky

- **Nábor dětí od 6. let**
- **Mimo sezónu trénink v hale ASK Blansko**
- **Trénink vede profesionální trenér**
- **Cena: 250 Kč/hod.**



Více informací na:

- tenisblansko@seznam.cz
- tel: 607 846 416
- www.tenis-blansko.webnode.cz

Po domluvě mohou tenisové tréninky probíhat jednotlivě nebo ve skupinkách o maximálním počtu 4 dětí ve skupině.

Tenisový trénink probíhá na základě konzultací s rodiči o individuálních potřebách dítěte, popřípadě na finančních možnostech - rodič si určí sám, kolik chce měsíčně do tenisu investovat. Naším cílem je, aby tenisová školička byla dostupná co nejširšímu okruhu dětí, a proto se vždy snažíme najít co nejvhodnější řešení.

Tréninky probíhají zábavnou formou, aby děti neustále udržovaly kontakt s trenérem a trénovaly koncentraci. Samozřejmostí jsou dětské dny, dětské turnaje a další společné sportovní aktivity. Cílem je, aby se u nás děti cítily jako doma a samy se na další tréninky těšily.