

Univerzita Palackého v Olomouci  
Fakulta tělesné kultury

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
(magisterská)

Univerzita Palackého v Olomouci  
Fakulta tělesné kultury

KONCEPCE ROZVOJE SPORTOVNÍHO KLUBU SKP AIKIDO VSETÍN

Diplomová práce

(magisterská)

Autor: Bc. Roman Machálek  
Vedoucí práce: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.  
Olomouc 2018

**Jméno a příjmení autora:** Roman Machálek  
**Název diplomové práce:** Koncepce rozvoje sportovního klubu SKP  
Aikido Vsetín  
**Pracoviště:** Katedra rekreologie  
**Vedoucí diplomové práce:** Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.  
**Rok obhajoby diplomové práce:** 2018

**Abstrakt:**

Diplomová práce se zabývá vytvořením strategické a dlouhodobě udržitelné koncepce rozvoje sportovního klubu SKP Aikido Vsetín. Syntéza poznatků obsahuje charakteristiku bojového umění aikidó a souhrn poznatků z oblasti managementu strategického plánování a marketingu. Výsledky ve formě situační analýzy a SWOT analýzy jsou použity ke stanovení strategických cílů a návrhů rozvoje klíčových oblastí. Práce ukazuje na potřebu strategického plánování v systému řízení jakékoliv organizace.

**Klíčová slova:** aikidó, strategické plánování, management, marketing, situační analýza

Souhlasím s půjčováním diplomové práce v rámci knihovních služeb.

**Author's first name and surname:** Roman Machálek  
**Title of the master thesis:** The Concept of SKP Aikido Vsetín Club  
Development  
**Department:** Department of Recreationology  
**Supervisor:** Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.  
**The year of presentation:** 2018

**Abstract:**

This diploma thesis deals with the creation of strategic and long-term sustainable development conception of sports club SKP Aikido Vsetín. Synthesis of knowledge includes the characteristic of the martial art aikido and a summary of the findings from the field of management of strategic planning and marketing. The results in the form of a situational analysis and SWOT analysis are used to determine the strategic objectives and proposals for the development of key areas. The diploma thesis shows the need for strategic planning in the management system of any organization.

**Keywords:** aikido, strategic planning, management, marketing, situation analysis

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

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

V Olomouci dne 10. 3. 2018

.....

Podpis

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

# OBSAH

1 ÚVOD .....	10
2 SYNTÉZA POZNATKŮ .....	11
2.1 Charakteristika aikidó.....	11
2.1.1 Vznik a vývoj aikidó ve světě .....	12
2.1.2 Vývoj aikidó v ČR.....	13
2.1.3 Organizační struktura světového aikidó .....	14
2.2 Management .....	17
2.2.1 Management v tělesné výchově a sportu.....	18
2.2.2 Strategické plánování .....	19
2.2.3 Strategické plánování v oblasti tělesné výchovy a sportu .....	19
2.3 Marketing .....	20
2.3.1 Marketing v tělesné výchově a sportu .....	20
2.3.2 Marketing služeb .....	22
2.3.3 Strategický marketing.....	23
2.3.4 Etapy marketingového strategického plánování.....	23
2.3.5 Marketingová situační analýza .....	25
2.3.6 Marketingový mix .....	26
2.3.7 Marketingový trojúhelník – analýza konkurence .....	26
2.3.8 Porterův model pěti sil .....	27
2.3.9 Marketing neziskových organizací.....	29
3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE .....	31
4 METODIKA.....	32
5 VÝSLEDKY – Situační analýza .....	36
5.1 Sportovní profil regionu .....	36
5.1.1 Turistický region a oblast .....	36
5.1.2 Věková struktura obyvatelstva .....	37

5.1.3 Pracovní příležitosti ve sportu .....	37
5.1.4 Koncepce podpory rozvoje sportu a kultury .....	38
5.1.5 Nejčastěji provozované sporty na území města .....	38
5.2 Sportovní klub Policie Vsetín.....	39
5.2.1 Organizační struktura .....	40
5.3 Sportovní klub SKP Aikido Vsetín .....	41
5.3.1 Poslání a cíle organizace .....	42
5.3.2 Cílové skupiny.....	42
5.3.3 Sídlo a sportovní zázemí sportovního klubu .....	43
5.3.4 Public relations a elektronický marketing .....	44
5.3.5 Vývoj, evidence a stav členské základny .....	46
5.3.6 Přehled nabízených služeb .....	48
5.3.7 Vedení klubu, trenéři a tréninkový proces .....	51
5.3.8 Zkoušky technické vyspělosti .....	52
5.3.9 Financování a fundraising .....	54
5.3.10 Analýza konkurence – Porterův model pěti sil .....	55
5.3.11 Analýza spokojenosti zákazníků – dotazník .....	58
5.4 SWOT analýza .....	69
6 Návrh rozvojové koncepce .....	70
6.1 Strategické cíle .....	70
6.1.1 Marketingové cíle.....	70
6.1.2 Ekonomické cíle .....	71
6.1.3 Sociální cíle .....	72
6.1.4 Sportovní cíle .....	73
6.2 Návrhy řešení koncepčního rozvoje klíčových oblastí.....	73
6.2.1 Návrh řešení v marketingové oblasti.....	74
6.2.2 Návrh řešení v ekonomické oblasti .....	74



6.2.3 Návrh řešení v sociální oblasti .....	75
6.2.4 Návrh řešení ve sportovní oblasti .....	75
7 DISKUSE .....	76
8 ZÁVĚRY .....	82
9 SOUHRN.....	84
10 SUMMARY .....	85
11 REFERENČNÍ SEZNAM.....	86
12 SEZNAM TABULEK .....	88
13 SEZNAM OBRÁZKŮ .....	89
14 PŘÍLOHY .....	91

# 1 ÚVOD

*„Abyste dokázali něco úžasného, potřebujete dvě věci: plán a nedostatek času.“*

*Leonard Bernstein*

Bylo slunné podzimní odpoledne roku 1997. U domovního zvonku našeho paneláku se setkávám s kamarádem Jiřím a jdeme na svůj první trénink aikidó. S Jiřím jsme stále kamarádi, on vydržel cvičit zhruba tři měsíce a já letos ve sportovním klubu SKP Aikido Vsetín cvičím již 21 let. V tomto dlouhém období jsem v klubu prošel všemi myslitelnými funkcemi, od uklízeče až po současnou pozici trenéra a vedoucího sportovního klubu SKP Aikido Vsetín. Několika úspěšnými vývojovými fázemi prošel za těch 21 let i samotný sportovní klub. Obrovský podíl dobrovolnické práce, nadšení a entuziasmus zakládajících členů klubu, to vše pomohlo vybudovat velmi stabilní základy, na kterých klub úspěšně stojí dodnes.

Do dnešních dnů byly veškeré zásadní existenční otázky klubu již manažersky vyřešeny. Klub má dlouhodobě zajištěny vybavené cvičební prostory, financování včetně rezervního fondu je také zajištěno, má kvalitní trenéry s dlouholetou praxí, kteří jsou za svoji práci finančně ohodnoceni. Má také „několik“ spokojených členů, kteří v dotazníku spokojenosti neuvádějí téměř žádná negativa. Zdá se, ideální stav.

Od svých bezstarostných středoškolských let, kdy jsem s aikidó začal, se nezměnil nejen klub, ale hodně jsem se změnil i já sám. Tuhle práci nepíšu ze svého panelákového bytu, ale sedím v pracovně svého rodinného domu, v kuchyni vaří večeři má žena, v dětském pokoji spokojeně spí můj syn a na nedostatek pracovního vytížení v mém zaměstnání si rozhodně nemohu stěžovat. Další dva mí kolegové z vedení klubu a zároveň i současní trenéři to mají velice podobné.

I přes existenční zajištění klubu a hlavně díky časově velmi vytíženému klubovému vedení, začal klub v posledních třech letech výrazně vývojově stagnovat. Situace není krizová, ale vyžaduje rychlé, plánované a systémové řešení. Pokles členské základny je prvním vážným ukazatelem nepříznivého vývoje, který by ale jistě nezůstal osamocen.

Cítím zodpovědnost za současný stav. Cílem této mé diplomové práce je tak podrobně analyzovat aktuální situaci a na základě zjištění navrhnout dlouhodobě udržitelnou koncepci rozvoje sportovního klubu SKP Aikido Vsetín. Koncepci plánovanou, marketingově a personálně ošetřenou a finančně zajištěnou. Koncepci, která může celý klub posílit a motivačně nastartovat.

## 2 SYNTÉZA POZNATKŮ

### 2.1 Charakteristika aikidó

Aikidó je jedno z nejmladších tradičních japonských bojových umění. Aikidó založil v první polovině 20. století Morihei Uešiba (1883–1969, Obrázek 1) po celoživotním studiu různých škol meče a boje beze zbraní jako bojové umění pro všestranný a harmonický rozvoj lidské osobnosti.

Hlavním principem aikidó je využití síly a reakcí protivníka. Důraz je kladen na zapojování centra těla (hara) a koncentrace síly při všech formách cvičení. Pro aikidó jsou typické dlouhé spirálovité techniky zakončené většinou hodem protivníka a jeho fixací pomocí různých druhů pák a znehybnění.



Obrázek 1. Zakladatel aikidó Morihei Ueshiba. Zdroj: (Aikikai, *Founder and Doshu's Biography*, 2017)

Hlavní filozofii aikidó vystihuje následující text:

Aikidó není umění války s druhými. Je to cesta, na které se všichni lidé spojují v jednu rodinu. Podstatou aikidó je uvést se v soulad s fungováním univerza, stát se s ním jedním. Ti, kdo pochopili vnitřní význam aikidó, mají univerzum v sobě.

Celoživotní cvičení technik aikidó má vést k něčemu podstatně hlubšímu, než je pouhé dosažení technické dovednosti. Cílem je propojení tří světů: zjevného, skrytého a posvátného (Krejčí, 1999, str. 94).

Princip cvičení aikidó znamená i vyjádření trvalé spolupráce a vzájemného splnutí. Oba partneři se při cvičení střídají v rolích útočníka a obránce (vítěze a poraženého). Tohle střídání rolí umožňuje všem vzájemné poznání a využití správného množství pohybu, síly a vnitřní rovnováhy.

„Cesta aikidó pak zahrnuje širší spektrum života: jak komunikujeme a vzájemně na sebe působíme s lidmi i mimo úzký svět našeho dojo (tělocvična), jak vycházíme a jaké vztahy si vytváříme ke společnosti jako celku a jak zacházíme s přírodou“ (Stevens, 2001, str. 5).

V aikidó se dle přání jeho zakladatele důsledně dodržuje princip nesoutěžení. U soutěžních bojových umění převládá rivalita a soutěživost, což je v protikladu se základní myšlenkou aikidó a to je hledání harmonie.

Ideál aikidó je očištění od všech projevů malichernosti, vypočítavosti a soutěživosti. Ještě jinými slovy lze říci, že aikidó je především cestou osobního rozvoje v souladu se světem, jímž se člověk ubírá po celý život, a nikoli honbou za vrcholnými výkony na několik sezón (Krejčí, 1999, str. 103).

Ivan Fojtík (2001) ve své knize uvádí, že „duch aikidó, jak je postaven zakladatelem, vede lidi k uvědomění si jejich poslání v životě, vzájemné pomoci k dovršení tohoto poslání a ke sjednocení lidského druhu“ (str. 14).

### **2.1.1 Vznik a vývoj aikidó ve světě**

Aikidó bylo vytvořeno a prakticky dovedeno k dokonalosti Ósenseiem (velkým mistrem) Moriheiem Uešibou (1883–1969, Obrázek 1) a patří mezi nejmladší tradiční japonská bojová umění. Vyvinulo se z mnohem starších bojových stylů. Hlavně z Daito-ryu aikijutsu, jehož kořeny sahají až do 9. století n. l. Ovlivněno bylo i šermířskou školou katori. V aikijutsu je jediným a hlavním cílem podrobení a likvidace protivníka. K humanizaci tradičních bojových umění došlo až na počátku 20. století jejich přeměnou v Budó (dó – cesta). Morihei Ueshiba se v únoru roku 1915 setkal s mistrem Daito-ryu aikijutsu, Sokaku Takedou a stal se na čas i jeho žákem (Krejčí, 1999).

Postupem času začal M. Ueshiba proměňovat ničivé techniky aikijutsu v techniky, jejichž hlavní podstatou je dokonalá a harmonická souhra těla a mysli. Odsuzoval válku a násilí, snažil se vytvořit bojové umění, které v harmonii s vesmírem umožňuje kontrolovat protivníka bez osobního destruktivního působení.

V roce 1927 se M. Ueshiba přestěhoval do Tokia, kde zakládá nové dojo, které se později stane světovým centrem aikidó (v současnosti Hombu Dojo Tokio). Od

padesátých let se aikidó začíná šířit po světě. Jedním z prvních přímých žáků M. Ueshiby, který rozšířil aikidó mimo Japonsko, hlavně do USA, byl Koiči Tohei. Postupně začali aikidó po světě propagovat a vyučovat i další japonští mistři z řad nejbližších žáků M. Ueshiby (Fojtík, 2001).

Po smrti M. Ueshiby v roce 1969 byl jeho syn Kisshomaru Ueshiba (1921–1999) jmenován titulem dóšu (hlava cesty). V polovině sedmdesátých let se aikidó natolik rozrostlo, že vznikla potřeba založit stabilní organizaci s mezinárodní působností a v roce 1976 vzniká International Aikido Federation (IAF). Rozšiřování aikidó po světě pokračovalo a v sedmdesátých a osmdesátých letech vzniká několik dalších organizací aikidó s mezinárodní působností.

Kisshomaru Ueshiba umírá v roce 1999 a novým současným dóšu se stává jeho syn Moriteru Ueshiba. Ten má také syna, který se jmenuje Mitsuteru Ueshiba, narozen v roce 1981 je nejmladším současným učitelem v rodině Ueshiba a užívá oficiální titul wakasensei (mladý učitel).

Rodina Ueshiba stále zůstává hlavním řídicím prvkem světového aikidó v centrále Aikikai Hombu Dojo Tokio a názor jejich členů má i v dnešní době velkou váhu.

### **2.1.2 Vývoj aikidó v ČR**

Historický vývoj aikidó v České republice zachytil periodicky v časopise Aikidó nestor českého aikidó pan Miroslav Kodým (1997) 6. Dan Aikikai z klubu Aikido Kenkyukai Praha a dlouholetý prezident České asociace aikidó:

1. Začátky aikidó 70.–80. léta, TJ Spojie Praha (Vladimír Lorenz) a na Fakultě tělesné výchovy a sportu (FTVS) Univerzity Karlovy (PhDr. I. Fojtík).
2. Pravidelné stáže italského učitele Gorgiho Veneriho (5. Dan Aikikai) od roku 1986–1990 a založení Československé Aikikai (7. 1. 1990).
3. Založení Československé federace aikidó (ČSFAI, 25. 7. 1991, prezident Petr Kruphanzl) a příjezd francouzského učitele Daniela Vaillanta (3. Dan Aikikai) do Prahy (24. 8. 1991). Za jeho působení v Čechách vzniká Vaillant Aikido School (jaro 1992) a také vznik České federace aikidó (ČFAI) 1. 1. 1993.
4. Vznik České asociace aikidó (ČAA) 11. 12. 1993. Technickým ředitelem ČAA se stal japonský šihan Masatomi Ikeda (7. Dan Aikikai, Švýcarsko). V roce 1994 byla ČAA přijata do Evropské federace aikidó (EAF). V roce 1996 pak do Mezinárodní federace aikidó (IAF). V průběhu roku 2002 šihan Masatomi Ikeda nečekaně a vážně onemocněl. V rozvoji technického systému aikidó šihana

Masatomi Ikedy nadále pokračují jeho přímí žáci za pomoci Slovenské Aikido Asociácie (SAA) a České Asociace Aikido (ČAA) a to hlavně prostřednictvím jejich technických ředitelů, pana Michele Quaranty 6. Dan Aikikai – SAA a pana Daniela Vettera 6. Dan Aikikai – ČAA.

5. Postupní vznik a vývoj dalších organizací:

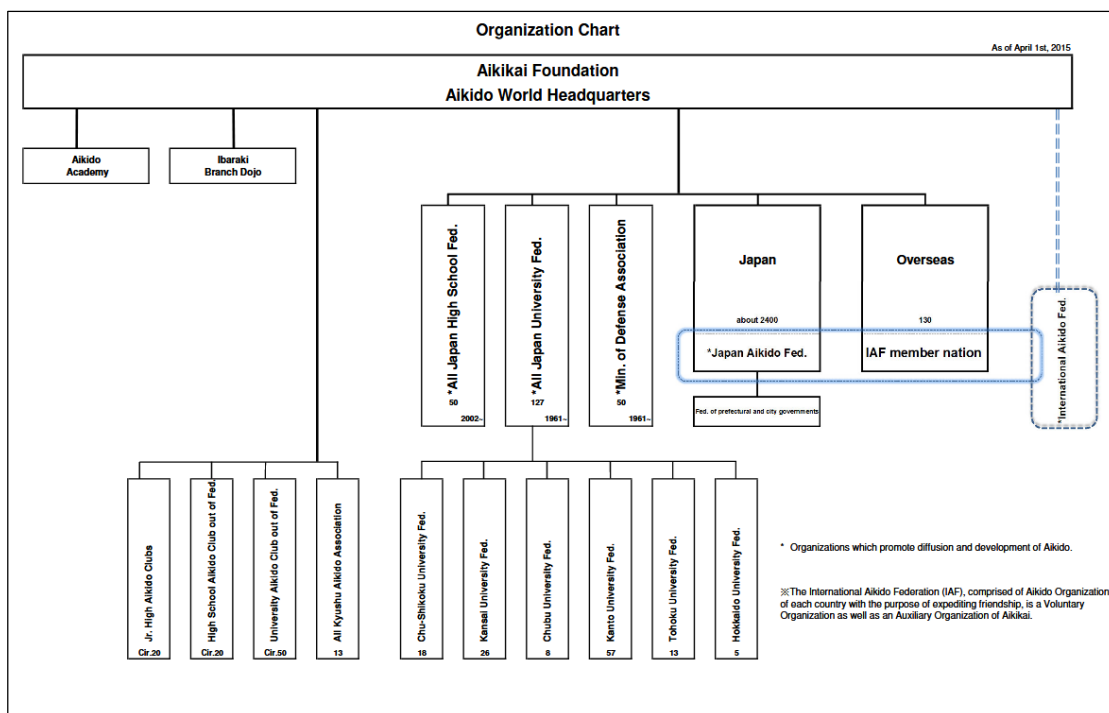
- a. Josef Mádl – škola Dai To Ryu Aikijutsu, Praha
- b. Ing. Alois Konečný – Budo centrum Jiu-jitsu, Olomouc
- c. Libor Rožnovjác – škola Rojin Liang, Jihlava
- d. Vladimír Lenthár – cesta Ai-doi a laického buddhismu, Litvínov
- e. Karel Hudec – Aikido Club Brno (brněnská Aikikai)

Na území ČR působí v současnosti několik aikidó organizací. Zde jsou uvedeny jen ty nejvýznamnější:

- Česká asociace aikidó (ČAA), vznik 11. 12. 1993, sídlo Praha,
- Slovenská aikido asociácia (SAA), vznik 4. 2. 1993, sídlo Trnava (SK),
- Česká Federace Aikidó (ČFAI), vznik 1. 1. 1993, sídlo Praha,
- Bohemia Aikikai (BA), vznik 1996, sídlo Praha.

### **2.1.3 Organizační struktura světového aikidó**

Aikido bylo oficiálně uznáno japonskou vládou jako nové bojové umění v roce 1940. V roce 1948 byla střešní organizace aikidó přejmenována na Aikikai (Kodym, 1998).



Obrázek 2. Organizační struktura Aikikai Foundation. Zdroj: (Aikikai, Organization, 2016)

## Aikikai – Aikikai Foundation

Aikikai je celosvětová střešní organizace světového aikidó (Obrázek 2). V současné době používá název Aikikai Foundation a také Aikido World Headquarters. Tato rodinná organizace byla založena již zakladatelem aikidó M. Ueshibou. Celosvětový rozvoj Aikikai Foundation je hlavně životním dílem syna zakladatele aikidó Kisshomaru Ueshiby. Organizace sídlí v japonském Tokiu na adrese 17–18 Wakamatsu-cho Shinjuku-ku, Tokyo, 162-0056 Japan.

Původní dřevěná budova (Hombu Dojo) byla postavena v roce 1931 a velkou rekonstrukcí do podoby dnešní pětipatrové budovy prošla v roce 1973 (Obrázek 3). Je hlavním dojo sítě organizací Aikikai.



Obrázek 3. Budova Hombu Dojo Tokyo. Zdroj:Aikikai Foundation

Podle Kodyma (1998) „z této rodičovské organizace a celkem skromné budovy se rozvíjí a šíří aikidó podle idejí svého zakladatele a pod vedením tisíce instruktorů po všech kontinentech a zemích bez hranic a rozdílů ras“ (str. 8).

Aikikai foundation (2016) uznává z hlediska propagace a šíření myšlenky aikidó tyto další organizace:

- International Aikido Federation (IAF, založena v roce 1976),
- All-Japan Aikido Federation (založena v roce 1976),
- Ministry of Defense Aikido Federation (založena v roce 1961),
- National Student Aikido Federation (založena v roce 1961),
- National High School Aikido Federation (založena v roce 2002).



## **IAF – International Aikido Federation**

International Aikido Federation (IAF) byla založena v roce 1976 v Tokyu. Hlavní myšlenkou je sjednocení celosvětového aikidó. IAF uznává pouze aikidó vytvořené jeho zakladatelem M. Ueshibou a šířené Aikikai Foundation, Tokyo. Členem IAF se může stát každá organizace s oficiálním uznáním Aikikai foundation – Honbu dojo. IAF v každé zemi uznává však pouze jednu organizaci aikidó. V současné době je členem IAF 53 zemí.

IAF pořádá pravidelně světový aikidó kongres v rámci, kterého se řeší technické, politické a organizační záležitosti celosvětového rozvoje aikidó.

Mezi hlavní cíle organizace IAF (2017) patří:

- chránit duchovní odkaz aikidó a jeho podstatu budó (cesta boje),
- podporovat praktikování a vyučování aikidó v souladu s pokyny Honbu dojo,
- udržovat blízké vztahy z Honbu dojo,
- organizovat mezinárodní stáže a ukázky aikidó,
- publikovat a distribuovat informace o aikidó,
- podporovat vzájemné porozumění, kontakt a dobrou vůli mezi členy,
- komunikovat s dalšími organizacemi aikidó,
- poskytovat poradenství svým členům.

Na úrovni jednotlivých kontinentů se sdružují kluby aikidó a státy do dalších federací a asociací, zde jsou uvedeny jen některé:

- European Aikido Federation (EAF, založena v roce 1975),
- United States Aikido Federation (USAF, založena v roce 1976),
- Aikido Federation of South Africa (AFSA, založena v roce 1970).

## **2.2 Management**

Dle různých autorů můžeme management definovat takto:

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Tyto úkony se konkretizují do různých oblastí života organizace jako je strategické řízení, řízení

trhu a obchodu, řízení financí, řízení lidských zdrojů, řízení kvality, řízení informací atd. (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2006, str. 13)

Management lze také chápat jako „proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací. Smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí“ (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997).

Hlavní personální roli v managementu hrají samotní manažeři. Manažeři jsou „lidé, kteří odpovídají za plnění úkolů ze strany dalších členů organizace“ (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2006, str. 13).

### **2.2.1 Management v tělesné výchově a sportu**

Podle Čáslavové (2007) „pojem management tělesné výchovy a sportu (dále jen TVS) lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň z části akcentují podnikatelsky orientované chování“ (str. 9).

Dále Čáslavová (2007) uvádí, že v zahraniční literatuře se používá pojem sportmanagement, u nás často překládaný jako sportovní management. Pro potřeby analýzy čistě našeho českého sportovního prostředí doporučuje používat pojem management tělesné výchovy a sportu.

Čáslavová (2007) dělí sportmanagement na dvě základní komponenty:

Komponenta managementu a komerce zahrnuje manažerské řídicí funkce jako plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu, ale zároveň zahrnuje i oblasti účetnictví, marketingu, ekonomie, financí a práva.

Komponenta sportu z hlediska sportovního managementu obsahuje oblast diváctví (konzumace sportovních zážitků) a oblast zdatnosti (aktivní účast sportovců na sportovních a tělovýchovných aktivitách).

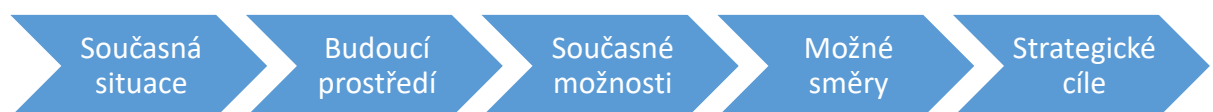
V současných podmínkách tržního hospodářství a vrcholné profesionalizace sportu je profese sportovního manažera velmi zodpovědnou funkcí, která klade velmi vysoké nároky na profesionální kompetence a přístup. Osobnost sportovního manažera musí být schopna propojit znalosti z oblasti tělesné výchovy a sportu s problematikou ekonomickou a legislativně právní (Čáslavová, Management v tělesné výchově a sportu (vybrané kapitoly), 2007).

### 2.2.2 Strategické plánování

Strategické plánování má v oblasti managementu svůj nezastupitelný význam. Pro manažery v organizaci představuje nelehký úkol, který propojuje roli vizionáře s dlouhodobým výhledem a zároveň požaduje zajištění pružných reakcí na aktuální změny v ekonomickém prostředí.

Strategické plánování je proces, kterým se formulují dlouhodobé strategické cíle a strategie celé společnosti nebo její organizační složky tak, aby se naplno využily zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu. Cílem je snížit riziko možné chyby a přivést organizaci do situace, ve které může předvídat změny, odpovídat na ně, změny vyvolávat a využívat je ve svůj prospěch (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2006, str. 185)

Strategické plánování je podle Čáslavové (2007) vedeno posloupností jednotlivých fází. Fáze přípravy vychází z přehledu současného stavu a hloubkové analýzy současného stavu, což je nutné pro správnou volbu prostředků pro dosažení cíle. Celý proces je veden myšlenkou dosáhnout v budoucím prostředí cílů, které umožní dané organizaci efektivní vývoj. Toho lze dosáhnout pouze zpracováním strategických postupů, které k těmto cílům organizaci vedou. Tyto cíle musí vycházet z vnitřního zdrojového prostředí organizace, z dosažitelných finančních zdrojů a podmínek vnějšího prostředí. Dalším krokem je analýza budoucího prostředí z hlediska předvídatelných rizik a dále pak vyhodnocení svých možností, předností a nedostatků. Analýza současných možností umožňuje stanovit několik různých cílů a variant jejich dosažení. Strategický plán (Obrázek 4) lze znázornit následujícím způsobem:



Obrázek 4. Postup strategického plánování. Zdroj: (Čáslavová, 2007, str. 16)

### 2.2.3 Strategické plánování v oblasti tělesné výchovy a sportu

Čáslavová (2007) uvádí, že v případě nahlížení na sportovní výkon jako na zboží je nutné do strategického plánování sportovních organizací implementovat marketingové nástroje – kvalita nabízených sportovních programů, výkonů, služeb, cena, reklama, kvalita personálu (sportovců, klubových funkcionářů atd.).

Z oblasti sportovního managementu se tak dostáváme do oblasti dlouhodobého, plánovaného marketingového procesu – strategického marketingu.

## **2.3 Marketing**

Podle Světlíka (1992) „je marketing proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace“ (str. 8).

Kunčar (1995) vysvětluje vznik slova marketing ze slova market, což znamená trh. Trhu se v podstatě účastní dva hlavní partneři. Ten, kdo prodává (nabízí) a ten, kdo kupuje zboží nebo službu. Marketing působí na trh ve smyslu podpory prodeje zboží nejen v současnosti, ale hlavně i v budoucnosti. Za tímto účelem musí být pomocí marketingových nástrojů vytvořena opatření, která zajistí zájem a upoutání kupujícího nejen v současné době, ale i v budoucnu.

V knize Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu Kumar (2008) píše, že „účelem společností je tedy obsluhovat potřeby svých zákazníků a vytvářet pro ně hodnotu. Vytváření hodnoty pro zákazníky vyžaduje od celé organizace, aby fungovala koordinovaně“ (str. 34).

### **2.3.1 Marketing v tělesné výchově a sportu**

Sportovní marketing je relativně „mladým“ pojmem v globálním pojetí světového marketingu. První náznaky sportovního marketingu se objevily již v roce 1870 ve Spojených státech, kdy začaly některé tabákové firmy přidávat do svých cigaretových krabiček kartičky známých basebalových hráčů. Pojem marketing sportu se objevil poprvé v roce 1978 v časopise Advertising age. V současné době má sportovní marketing své nezastupitelné místo v marketingových strategiích. Sport se stal prostředkem marketingové komunikace. Sport a sportovní motivy se hojně využívají v marketingu jiných produktů.

Podle Čáslavové (2009):

Sportovní marketing vyznačuje všechny aktivity beroucí v úvahu podněty a přání sportovních zákazníků a jejich naplnění prostřednictvím směny. Sportovní marketing vyvinul 2 hlavní linie: marketing sportovních výrobků a služeb vztažených přímo k zákazníkům sportu a marketing ostatních zákazníků a průmyslových produktů a služeb s využitím propagace ve sportu. (str. 99)

Sportovní marketing a sponzoring jsou nedílné součásti marketingového mixu, od kterých se očekává stejně jako od jiných nástrojů konkrétní naplnění stanovených cílů a efektivní využití vložených finančních prostředků. Zvláště sponzoring již několik let po sobě zaznamenává ve srovnání s výdaji na reklamu a podporu prodeje nejvyšší vzestup.

Podle Čáslavové (2007) lze z pohledu ekonomie vnímat pozitivní i negativní aspekty, které se promítají do tělesné výchovy a sportu (*Tabulka 1*). V případě neziskových organizací umožňuje marketing při získávání finančních prostředků argumentovat logickým a účelově zaměřeným vynaložením těchto finančních zdrojů.

Podle Hobzy (2014) se v aplikované ekonomii sportu a makroekonomických modelech sportovních aktivit využívají pro hodnocení pozitivních a ekonomických výstupů ze sportovních subjektů externality. Pozitivní externality ovlivňují hlavně životní styl, kultivují lidský potenciál a přispívají k pozitivní propagaci země, či regionu. Významné je působení pozitivních externalit na propagaci sportovních výrobků a služeb. Negativní externality na výstupu působí hlavně v oblasti ekologické zátěže, výdajů spojených s napravováním škod na zdraví a ostatních vlivů (doping, anabolika, vítězství za každou cenu...).

Tabulka 1

*Co přináší marketing tělesné výchově a sportu?*

<b>Pozitiva</b>	<b>Negativa</b>
Ujasňuje, komu je určena nabídka TV a sportovních produktů (členům, divákům, sponzorům, státu).	Finance diktují, co má TV a sport dělat.
Diferencuje nabídku TV a sportovních produktů na činnosti, které mohou přinést finanční efekt a které nikoliv.	Pozice financí nerespektuje TV a sportovní odbornost.
Promýšlí propagaci TV a sportu.	Marketing vede ke gigantomanii sportu, smluvní vázanost na sponzory omezuje svobodnou volbu (např. ve výběru nářadí a náčiní, v osobních právech sportovce).
Určuje proporcionalitu a prioritu dosažení cílů v rovině cílů ekonomických, sportovních, sociálních.	Dosažení určité úrovně sportovního výkonu může vést k používání zakázaných podpurných prostředků.

Získává doplňkové finanční zdroje, které umožňují rozvoj neziskových aktivit.	Show (zaměření např. na reklamu).
---	-----------------------------------

*Zdroj: (Čáslavová, Management v tělesné výchově a sportu (vybrané kapitoly), 2007, str. 26)*

### 2.3.2 Marketing služeb

Služba je: „jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem“ (Kotler & Keller, 2007, str. 710).

Jeden ze zásadních rozdílů mezi marketingem služeb a zboží je ve výrobním procesu zboží a prodejním systému služeb. Zboží vyrábíme a služby se prodávají.

Se stále rostoucí úrovní životní úrovně souvisí i zvyšující se poptávka po službách, které jsou schopny uspokojit potřebu smysluplného trávení volného času a většinou ve formě sportovních nebo kulturních aktivit.

Vašítková (2014) připisuje stále rostoucí poptávku po službách, ať už se jedná o spotřebitelské, nebo průmyslové služby, těmto faktorům:

Prvním faktorem je narůstání bohatství spotřebitelů, které dalo vzniknout odvětví služeb, jež zajišťují komfort ve smyslu zajištění úklidu, vaření, péče o staré občany, opatrovnictví a jiné. Druhým faktorem je skutečnost, že zvyšující se příjmy a větší množství volného času vyvolávají poptávku po sportovních aktivitách a službách pro volný čas. Třetím faktorem je vyšší spotřeba rozvinutých technologií v domácnostech. S tím souvisí potřeba odborníků na instalační a servisní služby. Dalšími faktory jsou změna životního stylu, růst životního standardu, rostoucí zaměstnanost žen a jiné. (str. 15)

Sektor služeb je i operativní oblastí pro neziskové organizace jako jsou církevní organizace, nadace, spolky a další. Neziskové organizace, jejichž primárním posláním není dosahování zisku, ale orientují se na uspokojování zejména sportovních a kulturních potřeb, jsou důležitým aspektem při demokratizaci a budování občanské společnosti. Vyplňují tak prostor mezi občanem, trhem a státem.

Podle Vašítkové (2014) rozeznáváme tyto základní marketingové vlastnosti služeb:

- nehmotnost,
- neoddělitelnost,
- heterogenita (proměnlivost),
- zničitelnost (pomíjivost),
- vlastnictví (absence vlastnictví).

### 2.3.3 Strategický marketing

Pojem strategický marketing není stále jednoznačně vymezen a názory na něj se různí. Většina autorů se shoduje na hlavních charakteristických znacích, kterými jsou zaměření na budoucnost, na budoucí zákazníky, na budoucí potřeby a poptávku a na budoucí činnosti firmy (Vašítková, 2014).

Kotler (2007) definuje strategický marketing jako „proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů“ (str. 66)

Podle jiných autorů je struktura a význam strategického marketingového řízení následující:

Proces strategického marketingového řízení se skládá z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, z navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizování marketingových činností a z provádění kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet změny, které uspokojí jednotlivce a firmy (Jakubíková, 2009, str. 62).

Vašítková (2014) definuje osobité postavení strategického marketingu v procesu strategického plánování:

V procesu strategického plánování má marketing osobité postavení. Toto postavení vyplývá z podstaty marketingu jako filozofie podniku orientovaného na zákazníka. Marketing poskytuje pro strategické plánování organizace potřebné tržní informace, pomáhá stanovit podnikatelské cíle stejně jako návrhy možných rozvojových strategií. To je příčinou, že se strategický plán rozvoje organizace často označuje jako strategický marketingový plán rozvoje organizace. Zároveň však strategický plán svou formou a strukturou vymezuje postavení marketingu v dané konkrétní organizaci a tím i její postavení k zákazníkům. (str. 34)

### 2.3.4 Etapy marketingového strategického plánování

Vašítková (2014) rozeznává pět hlavních etap (Obrázek 5) marketingového strategického plánování:

#### 1. Analýza stávající tržní pozice organizace

- a. Odpovídá na základní otázku „kde jsme nyní“.
- b. Zkoumá aktuální tržní podíl organizace, velikost i vlastnosti trhů a zjišťuje, jak zákazníci hodnotí produkty organizace.

- c. Provádí tržní segmentaci, určuje, kterým tržním segmentům slouží a bude sloužit.
- d. Zajímá se o vnitřní prostředí organizace, hodnotí sílu a slabost organizace v oblasti provozní, personální i finanční.
- e. Analyzují se také vnější faktory prostředí v oblasti ekonomického prostředí, demografického, sociálního, kulturního a legislativního.
- f. Analýze se podrobují zákazníci firmy, její dodavatelé a konkurence na daném trhu. Souhrnem uvedených analýz vnitřních a vnějších faktorů je SWOT analýza.

## **2. Stanovení cílů organizace a cílů marketingu**

- a. Odpovídá na otázku „kam směřujeme, čeho chceme dosáhnout“.
- b. V úvodu je třeba zdůvodnit existenci a význam organizace a vymezit poslání organizace z hlediska cílů a záměrů firmy při uspokojování zákazníků.
- c. Organizace ve veřejném a občanském sektoru si kladou za cíl dosahovat společenského užitku a plnit tak účel, ke kterému byly zřízeny.
- d. Na všeobecné cíle organizace navazuje stanovení cílů marketingových.

## **3. Identifikace a hodnocení strategických alternativ**

- a. Odpovídá na otázku „jakým způsobem se dostaneme k danému cíli“.
- b. Stejně cíle lze dosáhnout různou cestou – organizace si tvoří různé akční plány.
- c. Pomocí scénářů vývoje eliminuje organizace různé faktory, které ovlivňují akční plány.

## **4. Zavádění nové strategie**

- a. Odpovídá na otázku „jak se má organizace chovat při realizaci své strategie“.
- b. Organizace tvoří operační (taktický) plán, který definuje plány využití prvků marketingového mixu.

## **5. Sledování a kontrola**

- a. Odpovídá na otázku „zda organizace dosáhla plánovaných cílů“.
- b. Organizace sleduje, vyhodnocuje a koriguje realizaci stanoveného plánu.





Obrázek 5. Prvky marketingového plánování. Zdroj: (Vašítková, 2014, str. 33)

### 2.3.5 Marketingová situační analýza

Situační analýza (marketingový audit) je systematické a důkladné zkoumání marketingové situace podniku a jeho postavení v daném prostředí, a to ve třech časových horizontech, Horáková (2000):

- dosavadní vývoj (kde se podnik nacházel v minulosti),
- současný stav (pozice podniku v současnosti),
- odhad možného budoucího vývoje (kam chce podnik dospět v budoucnosti).

Jakubíková (2008) popisuje situační analýzu jako metodu zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet, inovovat, produkovat je, prodávat a financovat programy.

Vašítková (2014) uvádí, že marketingový audit klade důraz na:

- hrozby a příležitosti, které přichází z prostředí organizace,
- sílu a slabost organizace z hlediska její schopnosti reagovat na hrozby a příležitosti,

- stávající tržní postavení organizace.

Nejdůležitějším nástrojem marketingového auditu organizace je SWOT analýza. Název této analýzy je odvozen z anglických slov: S-strengths (síly), W-weaknesses (slabosti), O-opportunities (příležitosti) a T-threats (hrozby). Úspěšná aplikace vhodné marketingové strategie je závislá na tom, jak firma dokáže zhodnotit na jedné straně své silné a slabé stránky (analýza S-W) a jednak jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby (O-T). (str. 38)

### 2.3.6 Marketingový mix

Marketingový mix je praktickým vyjádřením marketingové strategie v praxi. Philip Kotler a Gary Armstrong (2004) uvádějí, že "marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu" (str. 105).

Marketingový mix je nejčastěji tvořen vzájemným vztahem čtyř základních okruhů zaměřených na potencionálního zákazníka. Mluvíme o tzv. marketingových nástrojích. Většinou jsou uváděny čtyři základní (produkt, price, place, promotion), ale toto složení se může u různých autorů početně odlišovat.

Podle Kotlera (2001) k tomu, aby byl marketingový mix správně používán, tak by se na něj marketér neměl dívat z pohledu prodávajícího, ale z hlediska kupujícího. Marketingový mix pak bude vypadat takto:

- z produktu se stane zákaznická hodnota (Customer Value),
- z ceny zákaznická vydatelnost (Cost to the Customer),
- místo se přemění na zákaznické pohodlí (Convenience),
- z propagace se stane komunikace se zákazníkem (Communication).

Díky tomu zjistíme, že zákazník požaduje hodnotu, nízkou cenu, velké pohodlí a komunikaci, nikoliv propagaci. Ze 4P se tak stanou 4C (Kotler, 2001).

### 2.3.7 Marketingový trojúhelník – analýza konkurence

Organizace s marketingovou orientací zkoumá chování zákazníků a konkurence tak, aby našla faktory vedoucí k úspěchu.

Hlavní odpovědnost za identifikaci důležitých tržních změn patří marketérům společností. Více než kdokoliv jiný musí být stopaři trendů a hledači příležitostí.

Přestože každý manažer ve firmě musí sledovat vnější prostředí, mají marketéři dvě výhody: mají vypracované metody k shromažďování informací a také tráví více času styky se zákazníky a sledováním konkurence (Kotler & Keller, Marketing Management, 2007, str. 110).

Konkurenční analýza je důležitým faktorem pro správnou volbu marketingové strategie a stává se základem pro správné strategické řízení podniku. Dále bývá nedílnou součástí podnikatelského plánu. Z obecného hlediska se jedná o „informační bázi“, která je souhrnem nashromážděných informací konkurenčního chování subjektů okolního mezoprostředí, a která je následně vyhodnocena na základě etických a legálních prostředků podnikání (Zamazalová, 2010, str. 54).

Podle Vašítkové (2014) se analyzuje konkurence uvnitř odvětví a ve spádové lokalitě působení naší firmy, konkurence substitutů a noví potenciální konkurenti. Srovnáváme vlastní marketingový mix s konkurenčním a hledáme sílu i slabosti konkurentů. Úspěšná existence podniku na trhu je závislá na jeho znalosti všech konkurentů a neustálé snaze uspokojovat potřeby zákazníků lépe než oni (str. 42).

Také v oblasti neziskových organizací je hlavním účastníkem trhu zákazník, klient. Aktivita, které organizace vyvíjí, jsou současnými i potenciálními zákazníky citlivě vnímány a porovnávány s konkurencí. Tento vztah znázorňuje tzv. marketingový trojúhelník (Obrázek 6). Správně pochopit a popsat podstatu konkurenčního protření nám umožní Porterův model pěti sil.



Obrázek 6. Marketingový trojúhelník Zdroj: Vlastní zpracování

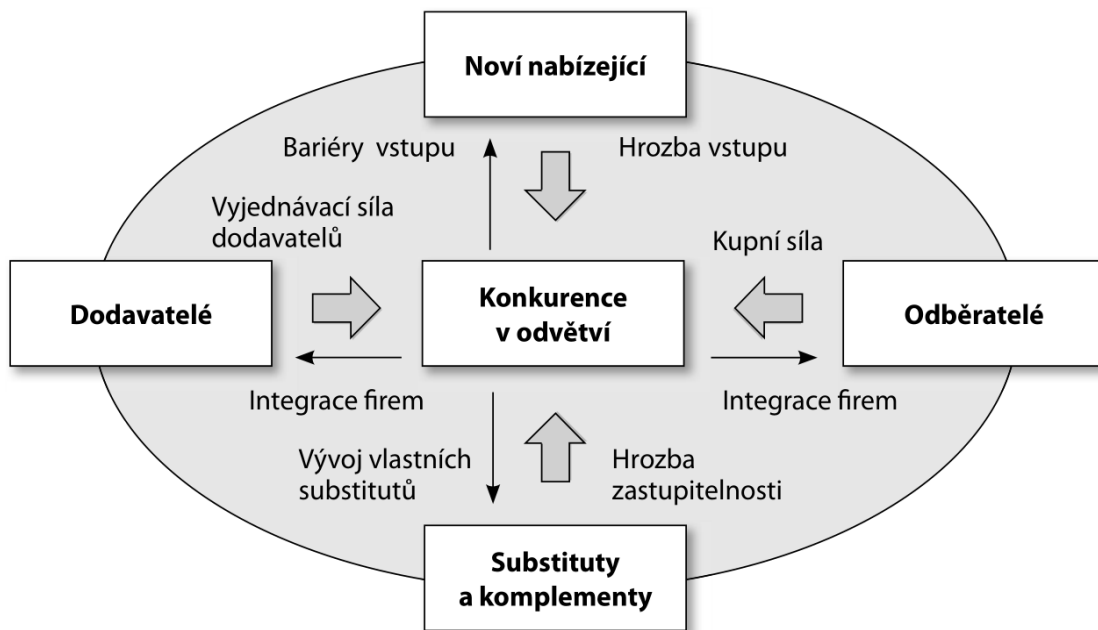
### 2.3.8 Porterův model pěti sil

Je základním a jedním z nejvýznamnějších nástrojů pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Tvůrcem modelu je profesor Michael Eugene Porter z Harvard Business School, Institute for Strategy and Competitiveness.

Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a tak vytvořit

informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody organizace. Odvětví zde můžeme chápat jednak jako souhrn oblastí, v nichž je firma aktivně činná, nebo jako konkrétní trh, na němž firma nebo některá její jednotka působí. Každá z pěti konkurenčních sil ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví (Veber, 2011, str. 552).

Veber (2011) uvádí jako jeden ze závěrů tohoto modelu (Obrázek 7), že „co intenzivnější je konkurence, o to menších je dosahováno výsledků. Strategickým záměrem firmy musí být směřování aktivit do oblastí s nízkou konkurencí“ (str. 515).



Obrázek 7. Porterův model pěti konkurenčních sil. Zdroj: (Veber, 2011, str. 515)

Šimková (2009) podle Portera uvádí, že existuje pět vlivů, které působí na dlouhodobou atraktivitu. Jsou to:

- 1) **Konkurence v odvětví** – velmi silná hrozba vzájemné rivality.
- 2) **Vstup potenciálních nových konkurentů** – obavy z nové konkurence, kterou lze na trhu očekávat.
- 3) **Substituční produkty** – hrozba nahraditelnosti produktu, segment je již neatraktivní.
- 4) **Odběratelé** – hrozba rostoucí síly zákazníků – zákazníci chtějí nižší ceny, lepší kvalitu, více služeb a staví proti sobě konkurenty.
- 5) **Dodavatelé** – hrozba rostoucí moci dodavatelů – dodavatelé zvyšují cenu, snižují kvalitu.

V oblasti neziskového sektoru se může zdát, že analýza konkurence není důležitá. Opak je ale pravdou, každá i nezisková organizace si musí uvědomit, jakou má konkurenci a o co s ní soupeří (o klienty – zákazníky, dobrovolníky, o finance z dotačních a grantových výzev...).

„Přesto, že konkurence se neustále prohlubuje a formy konkurence se stávají čím dále složitějšími a rozmanitějšími, zhruba od devadesátých let se začíná více projevovat i alternativní cesta spolupráce ve formě formálních i neformálních partnerství organizací“ (Veber, 2011, str. 512).

### **2.3.9 Marketing neziskových organizací**

Marketing ziskových a neziskových organizací vykazuje sice jasné odlišnosti, ale základní pilíře v podobě služby zákazníkovi a vzájemně výhodné výměny zůstávají stejné. Služba zákazníkovi je také hlavním cílem marketingu neziskových organizací. Konečný spotřebitel služeb neziskové organizace by neměl být pouhým uživatelem, ale aktivním spolupracovníkem. Neziskový sektor potřebuje také zajistit vhodnou marketingovou strategii na vícezdrojové získávání finančních prostředků, což je také hlavní rozdíl mezi neziskovým a podnikatelským sektorem, který získává prostředky hlavně z prodeje. Dalším aspektem neziskového marketingu je kromě přínosu pro cílové skupiny, také celospolečenská prospěšnost a zajištění oboustranně výhodných vztahů (Vašítková, 2014).

Marketing neziskových organizací musí být tedy zaměřen na „vytvoření, udržení nebo změnu postojů a vztahů cílového publika k organizaci“ (Vašítková, 2014, str. 214).

Marketingový mix neziskových organizací klade většinou velký důraz na výrobek (službu) a obsluhu, ale menší na cenu, reklamu a obal.

Podle Vašítkové (2014) patří mezi nejdůležitější úlohy marketingu neziskového sektoru:

- 1) Analýza trhu – komplexní analýza vnitřního i vnějšího prostředí, která je východiskem pro stanovení cílů a vytvoření SWOT analýzy.
- 2) Segmentace trhu a výběr cílových skupin, se kterými bude organizace komunikovat.
- 3) Vymezení pozice dané organizace vůči konkurenci na trhu.
- 4) Tvorba programu (plánu) pro uspokojování potřeb vybraných cílových skupin podle existujících zdrojů a možností organizace (volba cílů).

- 5) Volba optimální marketingové strategie, tj. využití jednotlivých prvků marketingového mixu služeb k dosažení co nejvíce vytyčených cílů. Tento mix „9P“ zahrnuje:
- a. Produkt
  - b. Cena
  - c. Distribuce
  - d. Komunikační mix
  - e. Lidé
  - f. Materiální prostředí
  - g. Proces poskytování služeb
  - h. Partnerství
  - i. Nadšení
- 6) Výběr a výcvik dobrovolníků, kteří budou realizovat program.
- 7) Implementace programů a strategie do praxe.
- 8) Kontrola plnění předem vytyčených cílů a případná korekce odchylek.

### **3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE**

Cílem práce je vypracovat strategickou a dlouhodobě udržitelnou koncepci rozvoje sportovního klubu SKP Aikido Vsetín.

#### **Úkoly diplomové práce:**

- Souhrn poznatků z databázových a literárních zdrojů.
- Zpracovat situační analýzu vnitřního a vnějšího prostředí sportovního klubu.
- Provedení SWOT analýzy na základě zjištěných skutečností.
- Vymezit strategické cíle a oblasti rozvoje.
- Vypracovat návrhy řešení vedoucí ke koncepčnímu rozvoji klíčových oblastí.

## **4 METODIKA**

Zvolené metody umožňují analyzovat vývoj a současný stav sportovního klubu SKP Aikido Vsetín tak, aby zjištěné výsledky mohly být uplatněny v návrhu budoucí rozvojové koncepce. Cílem použitých metod je získat podklady pro komplexní situační analýzu. Půjde hlavně o vyhodnocení vývoje členské základny, ekonomických ukazatelů, efektivitu tréninkového procesu a řídicích mechanismů v organizaci.

Vybraná metodika diplomové je založena hlavně na metodách kvalitativně orientovaného výzkumu. Důraz je kladen na podrobné (hloubkové) poznání vnitřního i vnějšího prostředí sportovního klubu se snahou o vytvoření komplexního obrazu o jeho současném i budoucím fungování. Náhled do vnitřního fungování sportovního klubu ulehčí jistě fakt, že sám autor diplomové práce je členem současného managementu sportovního klubu.

Přehled metod a technik použitých v této práci:

### **Analytická metoda**

Je základní metodou kvalitativního výzkumu. Jedná se o proces reálného nebo myšlenkového rozkladu zkoumaného objektu a využívána byla po celou dobu tvorby této práce. Nejčastěji v podobě analýzy informačních zdrojů a analýzy vnitřního a vnějšího prostředí klubu.

### **Historická metoda**

Obecně se jedná o souhrn prostředků a postupů používaných k získání poznatků o minulosti. Aplikuje se v různých formách (přímá, nepřímá, progresivní, retrospektivní...). Při použití této metody je důležité zvolení správné formy, která závisí na povaze zkoumaného problému. V práci byla využita ve své přímé formě k třídění informací z archivu sportovního klubu a také v úvodní syntéze poznatků.

### **Dotazník**

Je jednou z mnoha technik vytěžování informací z respondenta. Velkou výhodou je možnost oslovení velkého množství respondentů. Nevýhodou je subjektivita výpovědi respondenta (může vědomě lhát, může být ovlivněn atmosférou). Dotazník se v této



diplomové práci zaměřuje na analýzu spokojenosti členů sportovního klubu SKP Aikido Vsetín.

### **Participantní pozorování**

Při této metodě není pozorovatel pouze pasivním účastníkem, ale sám se účastní dění a zároveň ho pozoruje. Obecnou nevýhodou použití této metody pozorování je náročná a dlouhodobá příprava, která je nutná k poznání sociálního prostředí. Obtíže může přinášet i subjektivnost výsledků způsobená jednostranným zaměřením výzkumníka. V práci byla nevýhoda dlouhodobého poznávání prostředí sportovního klubu (SK) eliminována dlouholetým členstvím výzkumníka v SK. Významné bylo pro tuto práci i jeho aktivní zapojení do rozhodovacího a tréninkového procesu klubu v roli trenéra a vedoucího SK.

### **Situační analýza**

Je základním konstruktem strategického managementu. V práci byla využita k zachycení všech důležitých informací, vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují současnou i budoucí situaci sportovního klubu. Faktory působení vnějšího prostředí byly z hlavní části zpracovány v kapitole Sportovní profil regionu. Pomocí Porterova modelu pěti sil byla jako součást situační analýzy vypracována také analýza konkurence. Souhrnem všech uvedených analýz vnitřních a vnějších faktorů je vypracovaná SWOT analýza.

### **Skupinový rozhovor**

Metoda umožňuje za využití skupinové interakce a dynamiky generovat informace a data, která jsou normálně těžko dostupná. Využití metody předpokládá zkušeného moderátora skupinového rozhovoru s citlivým přístupem k dominantním jedincům ve skupině. Metoda byla využita při tvorbě analýzy konkurence, SWOT analýzy a v řízené rozpravě managementu sportovního klubu na téma mise a cíle organizace.

Pro syntézu poznatků zadané problematiky byly informace získány a poté tříděny z literárních zdrojů a jiných pramenů. Sběr a analýza těchto dat probíhala od ledna 2017 do března 2018.

Získávání a sběr dat pro situační analýzu byl zajištěn kombinací výše popsaných metod. Využita byla hlavně historická a analytická metoda pro zkoumání elektronické

databáze sportovního klubu, úředních a účetních dokumentů a dokumentů z archivu sportovního klubu. Tato data byla dohledána v rozmezí let 2009–2018.

Přehlednost situační analýzy doplňují vytvořené grafy a tabulky, které analyzují vývojový trend členské základny a zkoušek technické vyspělosti.

Jako další metoda pro získání dat byl zvolen elektronický dotazník spokojenosti členů sportovního klubu. Před spuštěním dotazníku byla provedena pilotáž, kdy byla forma dotazníku a samotné otázky konzultovány s vedením sportovního klubu. Byla zvolena forma elektronického dotazníku, který byl vytvořen na platformě Google Forms a členům byl odeslán 10. 1. 2018. Následně byl dotazník v průběhu února 2018 vyhodnocen do samostatných odpovědních tabulek a grafů, které jsou použity ve výsledkové části této diplomové práce. Dotazník obsahoval celkem 14 otázek (10 uzavřených a 4 otevřené) a byl rozdělen na tři tematické oblasti:

- Zjištění základních informací o respondentech (věk, pohlaví člena, motivační faktory...).
- Zjištění spokojenosti s koncepcí vedení tréninkového procesu (časový harmonogram, délka tréninku, příprava na zkoušky...).
- Zjištění spokojenosti s provozními aspekty členství (platby za cvičení, vybavení tělocvičny, zázemí šaten...).

Odkaz na vyplnění dotazníku byl odeslán s průvodním e-mailem všem aktivním členům sportovního klubu SKP Aikido Vsetín ve věku od 14 let a výše. Dotazník tak nesměřoval na všechny členy dětského oddílu aikido. Celkově byl dotazník odeslán na 23 e-mailových kontaktů členů z databáze sportovního klubu. Dotazník úspěšně vyplnilo 21 členů, což tvoří 91% z celkového počtu 23 odeslaných dotazníků a těchto 21 vyplněných dotazníků bylo vyhodnoceno.

SWOT analýza byla použita jako univerzální analytická technika zaměřená na vyhodnocení výsledků vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace na trhu. Vnitřní faktory obsahují hodnocení silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses) organizace. Vnější faktory obsahují hodnocení příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), které souvisí s okolním prostředím organizace. SWOT analýza byla vytvořena z dat získaných ze situační analýzy, a také ze skupinového rozhovoru s představiteli managementu sportovního klubu. Významná data do SWOT analýzy byla získána také z analýzy konkurence a z dotazníkového šetření. Všechny získané poznatky byly zaneseny do závěrečné SWOT analýzy. Na jejím základě byly stanoveny strategické

cíle rozvojových oblastí a konkrétní návrhy rozvojové koncepce sportovního klubu SKP Aikido Vsetín. Zpracování SWOT analýzy probíhalo v březnu 2018.

## 5 VÝSLEDKY – SITUAČNÍ ANALÝZA

### 5.1 Sportovní profil regionu

Hlavním působištěm sportovního klubu je město Vsetín, které je významným hospodářským a kulturním střediskem východní Moravy. Rozprostírá se z velké části v rozšířeném údolí Vsetínské Bečvy a jejích přítoků. Město Vsetín má cca. 26 190 obyvatel, rozloha je 57,62 km<sup>2</sup> a nadmořskou výšku 348 m n. m.

Podle portálu územního plánování (PUP, 2016) při MMR ČR má Vsetín dle NUTS (Nomenklatura územních statistických jednotek) příslušnost do následujících kategorií:

- Území NUTS 0: Česká republika (administrativní jednotka).
- Území NUTS 1: území celé České republiky (neadministrativní jednotka).
- Území NUTS 2: Střední Morava (neadministrativní jednotka).
- Území NUTS 3: Zlínský kraj (administrativní jednotka).
- Území NUTS 4: Okres Vsetín.

#### 5.1.1 Turistický region a oblast

Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism (2018) uvádí, že Česká republika je rozdělena na 15 turistických regionů (Obrázek 8) a 40 turistických oblastí. Město Vsetín patří do regionu č. 14 Severní Morava a Slezsko. Severní Morava je území rozčleněné horskými hřebeny a zvlněnými kopci. Území je vhodné pro veškeré rekreační sporty, pestrou letní turistiku a bohatou škálu zimních sportů.

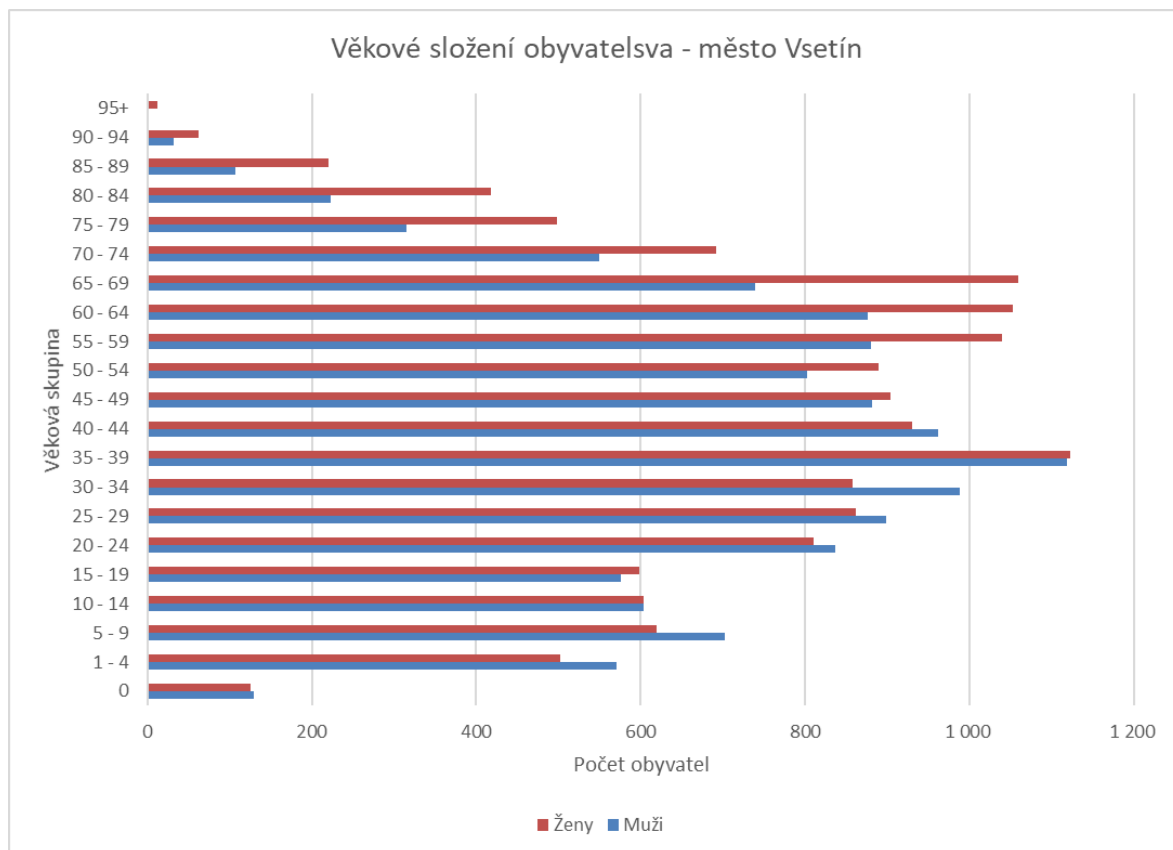
Město Vsetín patří do turistické oblasti č. 33 Beskydy (Valašsko). Oblast charakterizují přírodní krásy, zalesnění v celé ploše oblasti, lidová architektura, rekreační aktivity v každém ročním období, klimatické lázně, pěší turistika, cyklostezky a možnosti lyžování.



Obrázek 8. Turistické regiony České republiky. Zdroj: CzechTourism

### 5.1.2 Věková struktura obyvatelstva

Jednou z nejdůležitějších charakteristik obyvatelstva je jeho věková struktura (Obrázek 9), která je odrazem demografického vývoje v minulém období a zároveň odrazovým bodem pro vývoj v období budoucím. Věková struktura obyvatelstva města Vsetín je regresivní, v tom se složení obyvatel shoduje se složením všech obyvatel České republiky. Znalost demografického profilu a přehled o počtu obyvatel dle věku má význam pro zaměření na správné cílové skupiny sportovního klubu.



Obrázek 9. Věková struktura obyvatelstva města Vsetín. Zdroj: ČSÚ, 2013

### 5.1.3 Pracovní příležitosti ve sportu

Mezi největší organizace, které na území města Vsetín zaměstnávají v oblasti správy sportovišť, vrcholového a rekreačního sportu patří:

- Vsetínská sportovní s.r.o.  
Ke dni 31. 12. 2016 bylo ve společnosti zaměstnáno celkem 36 osob na stálý pracovní poměr (z toho 20 osob v městských lázních, ostatní sportoviště 16 osob včetně správy),
- Alcedo středisko volného času Vsetín (25–49 zaměstnanců včetně externistů),

- Valašský hokejový klub ROBE Vsetín,
- TJ Mez Vsetín,
- TJ Zbrojovka Vsetín,
- SKP Vsetín.

#### **5.1.4 Koncepce podpory rozvoje sportu a kultury**

Město Vsetín se v rámci rozvoje sportu a kultury na území města realizuje v těchto klíčových oblastech:

- Vsetín, město sportu. Vypracována dlouhodobá koncepce rozvoje sportu ve Vsetíně (studie UK Praha, FTK).
- Vsetín je členem Národní sítě zdravých měst ČR ([www.zdravamesta.cz](http://www.zdravamesta.cz)).
- Vsetín realizuje projekt Místní agenda 21 (metoda hodnocení udržitelných municipalit v Česku).
- Vsetín založil vlastní společnost – Vsetínská sportovní s.r.o. (efektivní provoz a správa vybraným městských sportovišť).
- Vsetín je člen Sdružení obcí Mikroregionu Vsetínsko ([www.mikroregion-vsetinsko.cz](http://www.mikroregion-vsetinsko.cz)).
- Vsetín je člen Sdružení Valašsko-Horní Vsacko ([www.valassko-hornovsacko.cz](http://www.valassko-hornovsacko.cz)).

#### **5.1.5 Nejčastěji provozované sporty na území města**

Tabulka je převzata z Koncepce rozvoje sportu města Vsetín (UK-FTVS, 2008):

Tabulka ukazuje strukturu sportů, kterým se věnují organizovaně žáci ZŠ a SŠ. Protože se dotaz vztahoval ke sportu, který je provozován organizovaně, nikoli spontánně, neuvedl tak velký počet respondentů žádný sport. Je patrné, že dominují kolektivní sporty, především fotbal, florbal, hokej, volejbal a hokejbal. (str. 31)

Tabulka 2

*Sporty provozované respondenty, situace za celý soubor a u bydlících ve Vsetíně*

sport	celý soubor		bydlící ve Vsetíně	
	ZŠ	SŠ	ZŠ	SŠ
počet žáků	571	542	444	178
nevedli žádný sport	236	319	189	101
fotbal	64	72	43	11
florbal	50	19	40	5
tanec (různé druhy) a balet	57	24	52	11
volejbal	30	15	26	5
tenis	19	14	17	7
hokej	32	4	16	
plavání	16	6	14	
aerobik	15	17	12	
basketbal	13	4	11	

*Zdroj: (UK-FTVS, 2008, str. 31)*

## 5.2 Sportovní klub Policie Vsetín

Sportovní klub policie (dále jen SKP) Vsetín je právní formou spolek (od 1. 1. 2014, od účinnosti zákona č. 89/2012 Sb. – nový občanský zákoník). Samotný sportovní klub byl založen již v roce 1991 jako zájmové občanské sdružení sdružující několik do té doby neorganizovaných zájmových sportovních složek pod hlavičkou Policie České republiky – obvodního oddělení Vsetín. V současné době SKP Vsetín registruje ve svých klubech celkově 417 členů.

SKP Vsetín je střešní organizací zajišťující právní subjektivitu pro několik sportovních klubů a jejím posláním je poskytovat svým členům servisní služby v oblasti vzdělávací, tréninkové, organizační, ekonomické a materiální podpory. Klub je členem Unie tělovýchovných organizací Policie České republiky, sportovního svazu policistů a hasičů (UNITOP) a také České unie sportu (ČUS).

SKP Vsetín v současnosti sdružuje tyto sportovní kluby:

- Aikido,
- Brazilské Jiu-Jitsu,
- Lukostřelba,
- Střelecký oddíl,
- Tradiční karate,
- Sálková kopaná,
- Kulturistika,

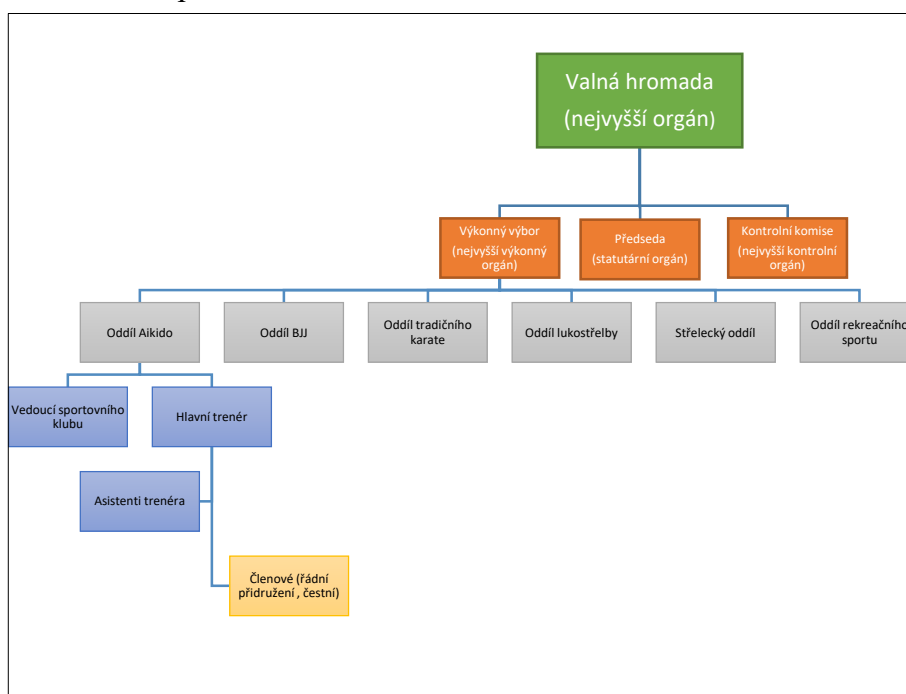
- Kuželky/bowling,
- Rekreační sport.

### Základní údaje ze spolkového rejstříku (or.justice.cz):

Název: Sportovní klub policie Vsetín  
 Sídlo: Hlásenka 1516, 755 01 Vsetín  
 IČO: 60990104  
 Právní forma: Spolek  
 Nejvyšší orgán: Valná hromada  
 Statutární orgán: Bc. KAREL SURÝ, dat. nar. 28. června 1950 (předseda)  
 Kontrolní komise: 3 členové  
 www: www.skpvsetin.cz  
 Tel: +420 603 772 350

### 5.2.1 Organizační struktura

Ve stanovách sportovního klubu jsou podrobně popsány řídicí orgány a jejich funkce. Sportovní klub využívá liniové organizační struktury řízení (Obrázek 10). Jedná se o základní organizační uspořádání s jasnými vztahy podřízenosti a nadřízenosti s vertikálním uspořádáním.



Obrázek 10. Organizační struktura SKP Aikido Vsetín. Zdroj: Vlastní



Nejvyšším orgánem je valná hromada. Výkonný výbor svolává valnou hromadu nejméně jedenkrát do roka. Valná hromada je složena ze zástupců všech sdružených oddílů podle zásady, že za každých 20 členů oddílu se valné hromady účastní 1 zástupce.

Výkonný výbor představuje nejvyšší výkonný orgán. Zajišťuje plnění úkolů hlavní i vedlejší činnosti SKP Vsetín v období mezi valnými hromadami. Výkonný výbor má minimálně 5 členů. Funkční období členů výkonného výboru je čtyřleté.

Výkonný výbor navrhuje ke zvolení ze svého středu předsedu a místopředsedu. Předseda je nejvyšším statutárním orgánem a zastupuje klub samostatně v souladu s rozhodnutím valné hromady a výkonného výboru. Funkční období předsedy je čtyřleté.

Nejvyšším kontrolním orgánem je kontrolní komise. Kontrolní komise má tři členy. Kontrolní komise volí ze svého středu předsedu, který jedná jejím jménem ve vztahu k orgánům a členům sportovního klubu. Členství v kontrolní komisi není slučitelné s výkonem funkce statutárního orgánu nebo člena výkonného výboru. Funkční období členů kontrolní komise je čtyřleté.

Členství ve sportovním klubu SKP Vsetín může být různého druhu. Rozlišuje se členství řádné, přidružené a čestné. S rozdílným druhem členství jsou spojena rozdílná členská práva a povinnosti.

### **5.3 Sportovní klub SKP Aikido Vsetín**

Sportovní klub policie (dále jen SKP) Aikido Vsetín funguje od roku 2000 pod spolkovou střešní organizací SKP Vsetín. Samotný klub Aikido Vsetín vznikl již v roce 1997 pod hlavičkou tehdejšího Sportovního klubu tradičních bojových umění Vsetín (SKTBU). Již od svých počátků se v klubu cvičí aikidó v didaktickém systému, který v České republice založil a vyučoval šihan Masatomi Ikeda 7. Dan Aikikai.

V roce 2008 navázal Sportovní klub policie Vsetín smluvní spolupráci s organizací Alcedo – středisko volného času Vsetín. Došlo k úspěšnému provázání obou organizací, které přineslo nové cvičební prostory, lepší materiální podmínky a organizační zajištění výuky aikidó v kroužcích Alceda – střediska volného času Vsetín.

Od roku 2010 je klub SKP Aikido Vsetín členem Slovenské Aikido Asociácie (SAA), což klubu zajišťuje provázání s hlavními mezinárodními organizacemi aikidó.

Jsou to hlavně:

- Evropská federace aikido (EAF),
- Mezinárodní federace aikido (IAF),

- Aikikai Foundation v japonském Tokiu.

Kromě provázání s mezinárodní scénou aikidó zajišťuje členství v SAA, také kvalitní didaktickou podporu výuky aikidó formou organizace mezinárodních a národních seminářů aikidó.

### **5.3.1 Poslání a cíle organizace**

Na řízených rozhovorech s vedením klubu bylo blíže definováno poslání a cíle sportovního klubu.

#### **Poslání:**

Šířit výukový systém a filozofii japonského bojového umění aikidó mezi veřejností v Mikroregionu Vsetínsko a na území Zlínského kraje. Prostřednictvím své pravidelné činnosti komplexně přispívat k harmonickému rozvoji aikidó komunity a aktivně podporovat zdravý životní styl.

#### **Cíle:**

- Zajištění pravidelné a systémové tréninkové činnosti.
- Zajištění harmonického rozvoje osobnosti a růstu technické vyspělosti cvičenců, včetně jejich přípravy na zkoušky technické vyspělosti na stupně Kyu a Dan.
- Organizace nepravidelných sportovních akcí pro členy klubu SKP Aikido Vsetín (odborné semináře, sportovní soustředění, rekreační pobyty).
- Organizace akcí na podporu rozvoje aikidó (veřejné ukázky, odborné stáže) v Mikroregionu Vsetínsko a na území Zlínského kraje.
- Svou činností ve spolupráci s dalšími organizacemi v neziskovém sektoru a městem Vsetín aktivně přispívat do rozvojového regionálního projektu Vsetín zdravé město a jeho akčního plánu zdraví.

### **5.3.2 Cílové skupiny**

Dětský oddíl pracuje s dětmi mladšího školního věku od 8 do 11 let a staršího školního věku od 11 do 14 let. Ostatní organizované tréninky aikidó jsou společné pro věkovou kategorii od 15 let do teoreticky neomezené výše věku, což umožňuje nezávodní a nesoutěžní charakter tohoto bojového umění.

### 5.3.3 Sídlo a sportovní zázemí sportovního klubu

Na základě písemné smlouvy o spolupráci s SKP Vsetín a organizací Alcedo Vsetín, využívá sportovní klub SKP Aikido Vsetín dlouhodobého smluvního pronájmu cvičebních prostor v budově Alceda Vsetín na adrese:

ALCEDO – středisko volného času Vsetín

Záviše Kalandry 1095

755 01 Vsetín

Sportovní klub sdílí tyto cvičební prostory ještě s dalšími dvěma sportovními kluby a to s klubem tradičního karate a brazilského Jiu-Jitsu. Oba tyto kluby jsou také členové střešní organizace SKP Vsetín.

Budova Alceda je situována v klidné okrajové části města Vsetín v městské části Rybníky. Je v docházkové vzdálenosti 1 km od hlavního vlakového a autobusového nádraží. V ulici před budovou je možno podélné parkování a k dalšímu parkování se dá využít také samostatné menší parkoviště za budovou pro cca 15 osobních automobilů.

Sportovní klub pro svoji činnost využívá v budově Alceda část mezipatra a jedno celé patro. V mezipatře je umístěna přezouvárna a sklad tatami. Na patře jsou k dispozici dvě tělocvičny (jedna větší a jedna menší tělocvična), pánské a dámské šatny včetně sociálního zázemí se sprchou a kancelář. Kancelář je administrativním zázemím klubu a slouží také jako šatna trenérů. Obě tělocvičny jsou vybaveny speciálním povrchem (tatami) pro úpolové sporty a disponují i velkým množstvím tréninkových pomůcek. Větší tělocvična (Obrázek 11) má plochu tatami o velikosti 156 m<sup>2</sup> a menší tělocvična 36 m<sup>2</sup>. Týdenní rozpis tréninků větší tělocvičny je součástí příloh (Příloha č. 4) této práce. Kvalitní vybavení tělocvičen je v kontrastu se zastaralým vybavením a zhoršujícím se technickým stavem provozních prostor, jako jsou šatny, WC a sprchy.



Obrázek 11. Tělocvična SKP Aikido Vsetín, 156 m<sup>2</sup> tatami. Zdroj: SKP Vsetín

### 5.3.4 Public relations a elektronický marketing

Sportovní klub velmi málo využívá propagace své činnosti na lokální úrovni. Nevyužita zůstávají místní regionální tištěná periodika, média a partnerské organizace. V oblasti elektronické marketingové komunikace, sportovní klub aktivně využívá tyto nástroje:

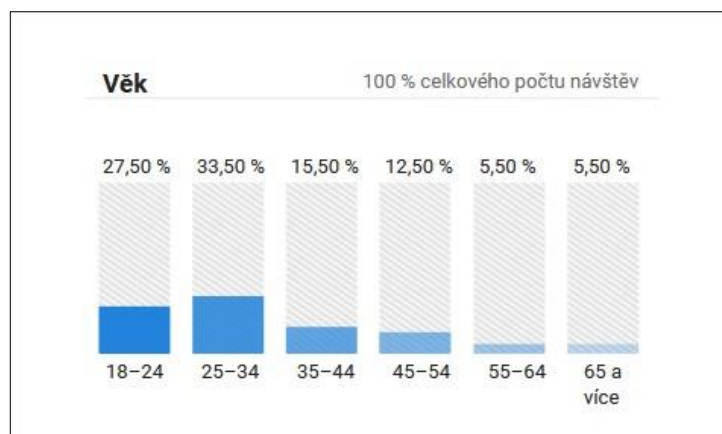
- Internetové stránky,
- Facebook,
- E-mailing.

#### Internetové stránky

Internetové stránky provozuje sportovní klub od roku 2002 na vlastní doméně druhého řádu (aikidovsetin) na adrese [www.aikidovsetin.cz](http://www.aikidovsetin.cz). Web je napojen na službu Google Analytics, což umožňuje podrobně analyzovat provoz internetových stránek. Za posledních 12 měsíců stránky navštívilo (Obrázek 12) cca 2000 návštěvníků, což je v porovnání s předchozím rokem pokles téměř o 65%. Více než 50% návštěvníků webu je ve věku od 18 do 35 let (Obrázek 13). Nejčastěji uživatelé navštěvují na webu fotogalerii a základní informace o sportovním klubu SKP Aikido Vsetín (Obrázek 14).



Obrázek 12. Přehled návštěvnosti internetových stránek [www.aikidovsetin.cz](http://www.aikidovsetin.cz) za posledních 12 měsíců.  
Zdroj: SKP Vsetín



Obrázek 13. Přehled věkové struktury návštěvníků internetových stránek www.aikidovsetin.cz z celkového počtu návštěv od roku 2002. Zdroj: SKP Vsetín

Stránka	Zobrazení stránek	Podíl z celku v %
1. /	45	17,72 %
2. /trenink/dojo/fotogalerie/	21	8,27 %
3. /trenink/dojo/aikido-vsetin/	16	6,30 %
4. /trenink/dojo/o-nas/	16	6,30 %
5. /trenink/dojo/nabor/	14	5,51 %
6. /trenink/dojo/rozpis-treninku/	12	4,72 %
7. /trenink/dojo/sponzoring/	10	3,94 %
8. /trenink/dojo/aktuality/	8	3,15 %
9. /trenink/dojo/aktuality/?newSID=10192	7	2,76 %
10. /trenink/dojo/platba-cviceni/	7	2,76 %

Tento přehled byl vygenerován 22.01.18 v 20:09:30 - Obnovit přehled

Obrázek 14. Přehled nejčastěji navštěvovaných stránek na webu www.aikidovsetin.cz za sledované období od roku 2002. Zdroj: SKP Vsetín

## Facebook

Facebookový profil klubu je na adrese: <https://www.facebook.com/aikido.vsetin>. Profil byl založen v roce 2012 a má 382 přátel. Je využíván k publikování aktuálních událostí a zajišťuje komunikační propojení na další kluby a přátele aikidó.

## Logo a publikační manuál

Sportovní klub má vypracován publikační manuál logotypu (Obrázek 15). Kompletní publikační manuál logotypu je součástí příloh (Příloha č. 1) této práce.



Obrázek 15. Logotyp SKP Aikido Vsetín v modelu CMYK. Zdroj: SKP Vsetín

Publikační manuál byl vypracován na zakázku grafickým studiem. Pro potřeby sportovního klubu jsou vytvořeny tři hlavní logotypy, které klub využívá pro různé účely. V logotypech dominuje hlavně barva černá a červená. Všechny barvy jsou v logotypu specifikovány v barevných modelech CMYK, PANTONE a RGB.

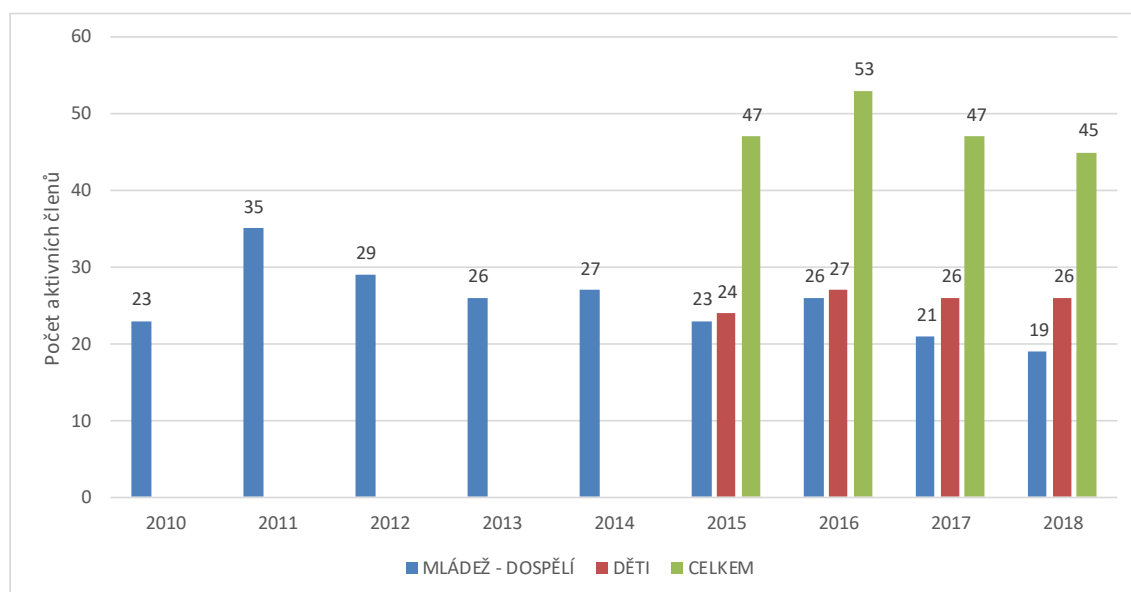
### 5.3.5 Vývoj, evidence a stav členské základny

Elektronická evidence členské základny začala v klubu SKP Aikido Vsetín v roce 2000 pod střešní organizací SKP Aikido Vsetín. Údaje byly evidovány v databázovém systému CSTV-TJ, který vyvíjela tehdejší organizace ČSTV (nyní Česká unie sportu, ČUS). Bohužel se díky absenci zálohování nepodařilo zachovat podrobná statistická data o členské základně až do roku 2009. V současné době se tato databáze neprovozuje již lokálně na jednotlivých střediscích, ale je provozována v cloudovém řešení s webovým přístupem na adrese [www.iscus.cz](http://www.iscus.cz). Vlastnosti této databáze vyhovují hlavně pro základní evidenci členské základny a její aktivní udržování je povinností členů ČUS.

Svojí strukturou tato databáze ale nevyhovovala interním potřebám sportovního klubu SKP Aikido Vsetín, a tak v roce 2010 začal sportovní klub využívat svoji vlastní databázi vytvořenou v programu MS ACCESS. Kromě evidence členské základny slouží databáze také jako systém evidence technické vyspělosti jednotlivých cvičenců a jejich zkoušek na jednotlivé technické stupně Kyu a Dan. V databázi jsou naprogramovány i potřebné tiskové sestavy pro administrativní činnost sportovního klubu. Statistická data z databáze bylo možno zpracovat od roku 2010.

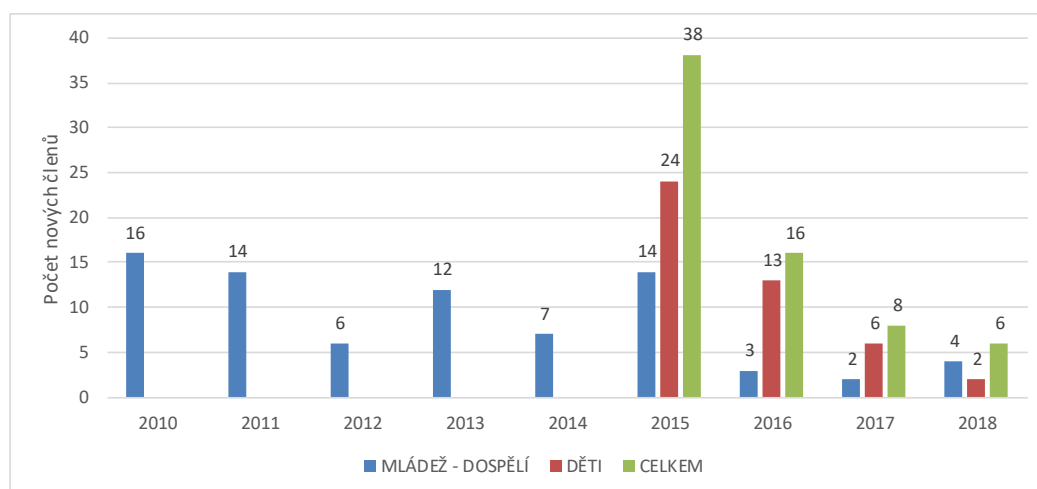
Za sledované období od roku 2010 do roku 2018 se počet (Obrázek 16) aktivních cvičenců bez dětského oddílu pohybuje na průměru 25 členů. V posledních třech letech je patrný pokles aktivní členské základny v kategorii mládež-dospělí. V roce 2015

sportovní klub otevřel dětský oddíl aikidó. Dětský oddíl se stabilizoval na průměrném počtu 26 dětských členů.



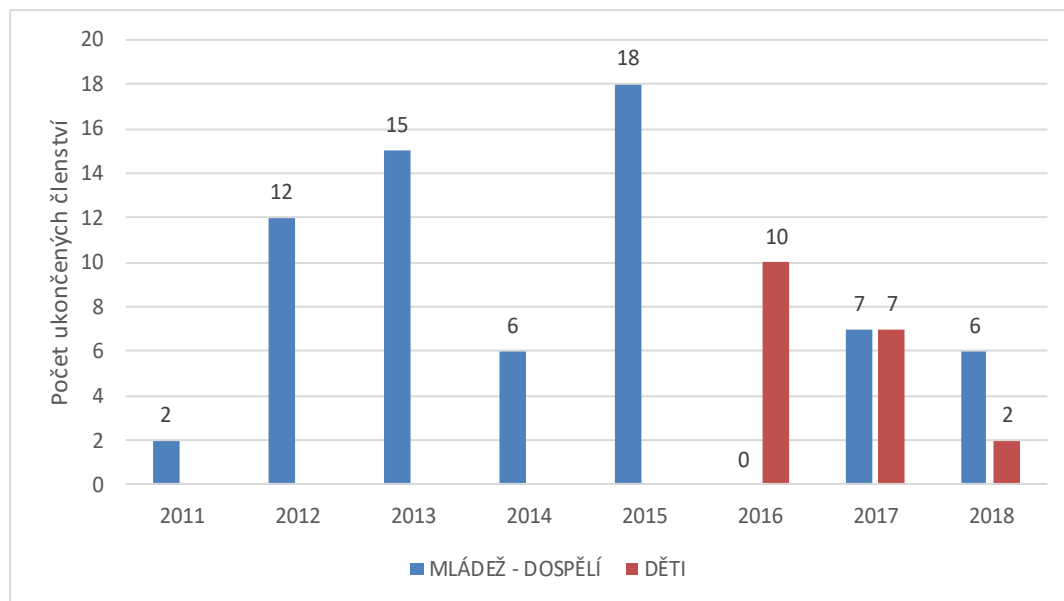
Obrázek 16. Celkový počet aktivních členů klubu SKP Aikido Vsetín v letech 2010–2018. Zdroj: Vlastní zpracování z databáze SKP Vsetín

Z databáze sportovního klubu byly exportovány také údaje o počtu nových a ukončených členství v jednotlivých letech. Byl zpracován přehled počtu nově registrovaných členů (Obrázek 17) a také přehled počtu ukončených členství (Obrázek 18). V posledních třech letech je patrný výrazný pokles nových členů v kategorii mládež-dospělí. Velikost aktuální členské základny velmi ovlivňuje i velká migrace mládeže. To se projevuje nejvíce po ukončení střední školy, kdy většinou následuje odchod studovat vysokou školu do jiného města.



Obrázek 17. Počet registrovaných nových členů klubu SKP Aikido Vsetín v letech 2010–2018. Zdroj: Vlastní zpracování z databáze SKP Vsetín

Za sledované období lze konstatovat poměrně vysokou fluktuaci členů kategorie mládež-dospělí v poměru k nově registrovaným a ukončeným členství. Naopak v dětském oddíle se fluktuace za sledované období tendenčně snižuje (Obrázek 18), děti u aktivity setrvávají déle.



Obrázek 18. Počet ukončených aktivních členství v klubu SKP Aikido Vsetín v letech 2011–2018. Zdroj: Vlastní zpracování z databáze SKP Vsetín

### 5.3.6 Přehled nabízených služeb

#### Zajištění pravidelné tréninkové činnosti

Sportovní klub SKP Aikido Vsetín v průběhu školního roku organizuje čtyři aikidó tréninky týdně. Podrobněji jsou rozepsány níže (Tabulka 3).

Dětské tréninky jsou určeny pro děti od 8 do 14 let. Ostatní tréninky jsou vzhledem k nezávodním ambicím a celkové charakteristice vykonávané pohybové činnosti nabízeny pro cvičence v neomezeném věkovém pásmu od 15 let.



Tabulka 3

*Rozpis pravidelně organizovaných tréninků sportovního klubu SKP Aikido Vsetín*

PONDĚLÍ	18:00–20:00	trénink pokročilí (+kondiční trénink)
ÚTERÝ	17:00–18:00	děti
ÚTERÝ	18:00–20:00	společný trénink
ČTVRTEK	17:00–9:00	společný trénink
	17:00–18:00	děti 2

*Zdroj: SKP Aikido Vsetín*

Tento rozpis tréninků je platný během školního roku od září do června. V období školních prázdnin probíhají jen společné tréninky v úterý a čtvrtek od 18:00 do 20:00 hod. Trénink v pondělí je koncipován jako trénink kondiční anebo dle potřeby, jako trénink přípravný pro pokročilé cvičence, kteří se chystají na zkoušky technické vyspělosti (páskování) na stupně Kyu a Dan.

V úterý začíná tréninkové odpoledne v 17:00 hod. hodinovým tréninkem aikidó pro děti. Tento trénink je kromě rozvoje základních úpolových technik zaměřen i na všestrannou pohybovou a kondiční přípravu s gymnastickými a pohybově-herními prvky. Pokročilé děti od 11 let mají možnost chodit i na druhý společný trénink ve čtvrtek od 17:00 do 18:00 hod.

V úterý (18:00–20:00 hod.) a ve čtvrtek (17:00–19:00 hod.) klub organizuje dva společné tréninky aikidó. Tyto tréninky jsou koncipovány jako společné pro začínající i pokročilé cvičence. Úvodní a závěrečná část tréninkové jednotky je většinou společná. V hlavní části je technická obtížnost přizpůsobena jednotlivým skupinám cvičenců dle jejich technické vyspělosti. Často ale dochází i ke spojení jednotlivých tréninkových skupin s různou pokročilostí, což umožňuje méně pokročilým cvičencům rychlejší proces motorického učení. Vzorem a „vodičem“ techniky je pokročilejší cvičenec.

### **Odborné semináře**

Kromě pravidelné tréninkové činnosti zajišťuje sportovní klub prostřednictvím svého členství v SAA (Slovenská Aikido Asociácia) pro své členy i účast na odborných aikidó seminářích. Tyto asociační semináře se nekonají jen na území ČR ale také na Slovensku a v dalších zemích EU. Jedná se většinou o víkendové semináře regionálního, národního a mezinárodního charakteru.

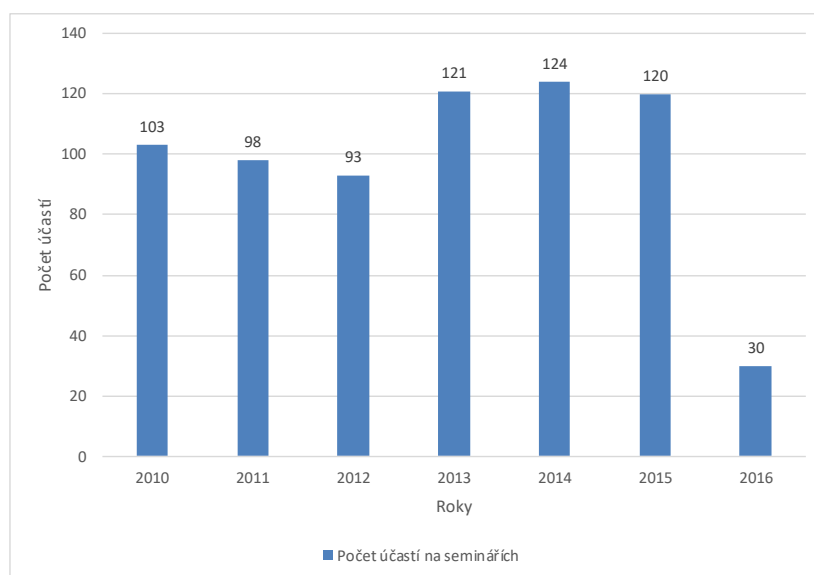
Klub SKP Aikido Vsetín má dlouholetou vlastní zkušenost s pořádáním národního semináře aikidó přímo na Vsetíně. V posledních dvou letech ale klub tento významný národní seminář na Vsetíně nepořádal a neorganizoval ani žádný menší regionální seminář ve svých cvičebních prostorách.

Pro pořádající klub představuje organizace semináře jednu z mála možností, jak podpořit rozvoj aikidó ve svém regionu a jak prostřednictvím zpracovaného mediálního plánu oslovit co nejširší spektrum cílových skupin a případných sponzorů. Ukázka informačního letáku na tuto akci je součástí příloh (Příloha č. 3) této práce.

Semináře jsou odborné sportovně-vzdělávací akce, na kterých se aktivně nebo pasivně (jako diváci) setkávají zájemci o cvičení bojového umění aikidó. Cílem aktivních účastníků je zdokonalit se v již známých bojových technikách, naučit se praktikovat nové techniky a prostřednictvím praktického cvičení lépe pochopit globální filozofii tohoto bojového umění. Pravidelná účast na seminářích přispívá k technickému růstu cvičenců a je také jednou z podmínek pro vykonání zkoušek technické vyspělosti.

Všichni členové mají také možnost 1x do roka v létě absolvovat týdenní letní školu aikidó pod vedením technického ředitele SAA pana Michele Quaranty, 6. Dan Aikikai.

Přehled účasti členů klubu na odborných seminářích v letech 2010–2016 byl graficky zpracován (Obrázek 19) z dat získaných z databáze sportovního klubu. Vypovídající hodnotu mají však pouze data za období 2010–2015, která ukazují na poměrně stabilní zájem o účast na odborných seminářích. V průběhu roku 2016 se tato statistika přestala vést pravidelně a tak nebylo možno aktuální data získat.



Obrázek 19. Přehled počtu aktivních účastí členů klubu SKP Aikido Vsetín na odborných seminářích aikidó v letech 2010–2016. Zdroj: Vlastní zpracování z databáze SKP Vsetín

### 5.3.7 Vedení klubu, trenéři a tréninkový proces

Hlavní pracovní náplní trenérů klubu SKP Aikido Vsetín je zajištění systematické a pravidelné tréninkové činnosti včetně přípravy cvičenců na zkoušky technické vyspělosti. V současné době působí v klubu 3 trenéři.

Všichni tři trenéři působí ve sportovním klubu SKP Aikido Vsetín od jeho počátků (již téměř 20 let) a ke své trenérské činnosti se vypracovali postupně od role začátečníka aikidó až po současné mistrovské stupně Dan. Kromě funkcí trenérů jsou ale zároveň i nositeli vedoucích manažerských funkcí klubu. Kromě trenérské činnosti zajišťují veškeré organizační a administrativní činnosti spojené s provozem klubu. Jedním z trenérů a zároveň i vedoucím sportovního klubu je i autor této práce. Kumulace těchto funkcí je časově náročná a na celou tuto situaci v současné době negativně působí i narůstající pracovní a rodinné vytížení trenérů.

Všichni trenéři jsou nositeli mistrovských stupňů Dan (černý pás). Díky členství SAA v IAF mohou být trenéři certifikovanými nositeli titulů Shidoín (plně kvalifikovaný trenér) a Fukushidoín (kvalifikovaný asistent trenéra). Titul Examinátor zajišťuje trenérovi pravomoc udělovat jednotlivé stupně na zkouškách technické vyspělosti (STV).

V začátcích devadesátých let byla trenérská činnost v klubu čistě spontánní dobrovolnickou aktivitou bez systémového přístupu k vedení tréninků a také bez nároků na finanční ohodnocení. Postupně s rostoucí technickou úrovní jak cvičenců, tak i samotných trenérů a za výrazné pomoci vyvíjející se střešní organizace SKP Vsetín a Alceda – střediska volného času Vsetín se podařilo vytvořit současný systém finanční podpory a ohodnocení trenérské činnosti. SKP Vsetín uvolňuje prostředky na vzdělávání trenérů a na cestovní náklady spojené s účastí na odborných aikidó seminářích. S organizací Alcedo Vsetín mají trenéři sepsanu dohodu o provedení práce, na základě které zajišťují pedagogický proces výuky aikidó v rámci kroužků Alceda.

#### **Trenéři SKP Aikido Vsetín:**

- **Roman Daněk**, 4. Dan Aikikai, Shidoín a Examinátor na STV 6–1. Kyu (hlavní trenér),
- **Roman Machálek**, 2. Dan Aikikai, Fukushidoín a Examinátor na STV 6–3. Kyu (asistent hlavního trenéra),
- **Karel Sušeň**, 1. Dan Aikikai.

V rámci týdenního rozpisu tréninků se trenéři na vedení jednotlivých trénincích pravidelně střídají. Vzájemně si ústní nebo písemnou formou (tréninkový deník s docházkovým listem) předávají informace z jednotlivých tréninkových jednotek tak, aby další tréninková jednotka pod vedením jiného trenéra vhodně tematicky navazovala. Mezi trenéry je zajištěna vzájemná zastupitelnost, ale vzhledem k poměrně velkému pracovnímu a rodinnému vytížení trenérů je počet tří trenérů minimální ke kvalitnímu zajištění vedení tréninků. V počtu tří trenérů vzniká také větší prostor pro vlastní zapojení trenérů do tréninkové jednotky, kdy jeden trenér trénink vede a ostatní dva mají možnost se aktivně do tréninkové jednotky zapojit. Mohou tak vlastním zapojením do cvičení předat osobně své technické zkušenosti ostatním, méně pokročilým cvičencům, což vede k jejich rychlejšímu a preciznějšímu technickému rozvoji. Pro zajištění lepší zastupitelnosti a řešení plánovaných indispozic trenérů (dovolené, pracovní cesty...) by klub potřeboval ještě dalšího zkušeného trenéra, který by mohl vést pravidelné tréninky.

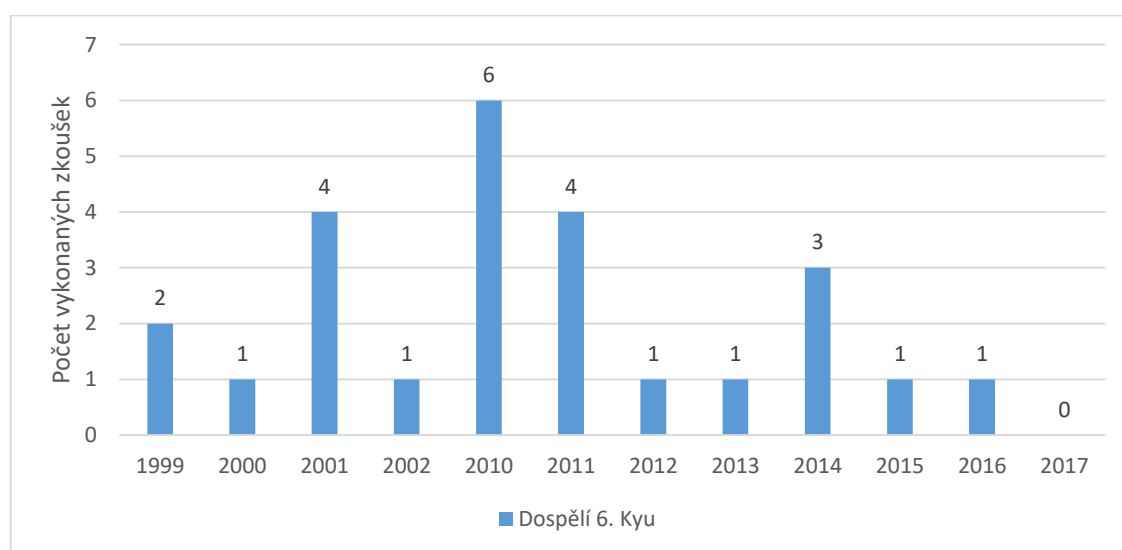
Sportovní klub organizuje 4 tréninky aikidó týdně. Týdenní mikrocyklus skládající se ze 4 tréninkových jednotek je i zde použit jako nejdůležitější nástroj plánování tréninku. Struktura a obsah tréninkových jednotek v týdenním mikrocyklu je tematicky vždy přizpůsobena danému období. Vzhledem k nezávodnímu charakteru cvičení aikidó, v plánování tréninkového procesu trenéři striktně nedodržují všechny zásady periodizace sportovního tréninku. Z oblasti závodního sportu můžeme u pokročilých cvičenců v rámci ročního tréninkového cyklu cvičení aikidó aplikovat většinou dvouvrcholový model sportovní přípravy. Kdy z hlediska narůstajícího objemu technicko-taktické přípravy je jedním vrcholem týdenní letní škola aikidó a druhým vrcholem je víkendová zimní škola aikidó. U příležitosti těchto akcí jsou pravidelně konány i STV na mistrovské stupně Dan. Tohle rozdělení je ale pouze orientační a nemusí platit pro všechny cvičence, kteří se v průběhu roku mohou připravovat na žákovské STV na stupně Kyu, konající se i v jiných termínech v průběhu roku. Příprava je pak individualizována potřebám těchto cvičenců.

### **5.3.8 Zkoušky technické vyspělosti**

Aikidó je nezávodní úpolový sport a zkoušky technické vyspělosti (páskování) představují jeden z mála motivačních prvků jak zajistit technický růst cvičenců. V aikidó rozeznáváme 6 žákovských stupňů technické vyspělosti, označují se Kyu

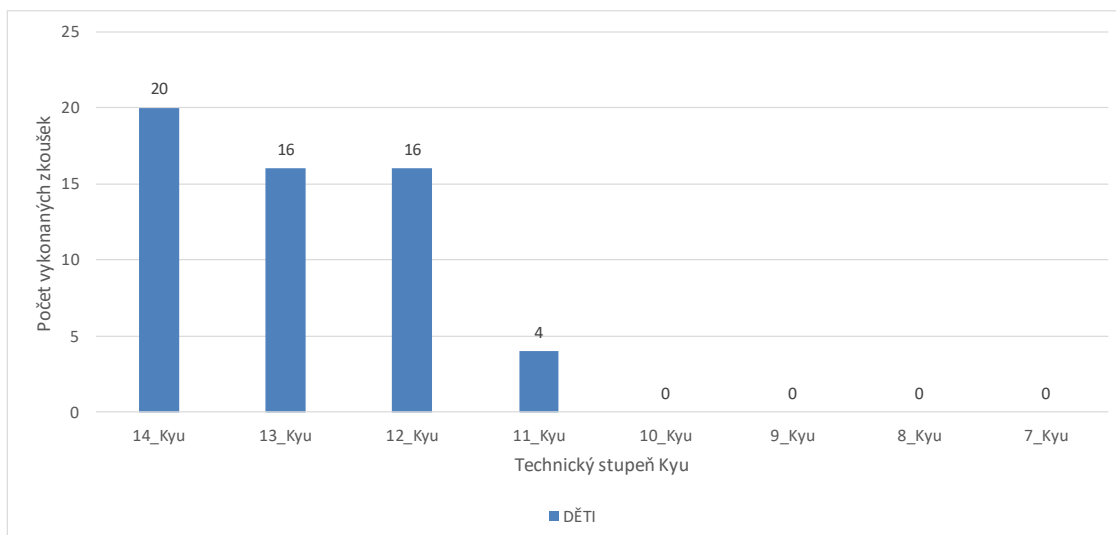
(6. Kyu – 1. Kyu) a 10 mistrovských stupňů Dan (1. Dan – 10. Dan). Dosažení určitého technického stupně je okamžikem zhodnocení aktuální technické vyspělosti a zároveň představuje motivační odrazový můstek s potenciálem na další technický růst. Pro trenéry je příprava cvičenců na zkoušky důležitou součástí pedagogického tréninkového procesu. Zkouška je vždy vykonávána před zkušební komisí u příležitosti konaného odborného semináře.

První zkoušku začínajícího cvičence je zkouška na 6. Kyu. Z množství vykonaných zkoušek na 6. Kyu (Obrázek 20) lze usuzovat potencionální zdravý růst budoucí aktivní členské základny. Z aktuálního stavu vyplývá pokles aktivní členské základny.



Obrázek 20. Počet vykonaných zkoušek dospělých na 6. Kyu v letech 1999–2017. Zdroj: Vlastní zpracování z databáze SKP Vsetín

Pro děti jsou v průběhu školního roku organizovány vlastní zkoušky technické vyspělosti (páskování). Děti začínají zkouškou na žákovský stupeň 14. Kyu a mohou pokračovat až do 7. Kyu. Pro lepší motivaci děti páskují na různobarevné pásy dle vlastního zkušebního řádu. Ukázka dětského zkuškového řádu je uvedena i v příloze této práce (Příloha č. 2). V databázi je SKP Vsetín je vedeno 25 dětí, které mohou vykonávat zkoušky. Zkoušky jsou odstupňovány ve zkuškovém řádu podle obtížnosti. Po zpracování údajů z databáze SKP Vsetín (Obrázek 21) je vidět, že s rostoucí obtížností zkoušky výrazně klesá i počet dětí, které tuto zkoušku vykonají.



Obrázek 21. Celkový počet vykonaných dětských zkoušek technické vyspělosti v letech 2016–2018. Zdroj: Vlastní zpracování z databáze SKP Vsetín

Odpovědnost za přípravu a přihlášení cvičenců na zkoušky technické vyspělosti má hlavní trenér, který musí procedurálně postupovat dle technických pravidel SAA. Didaktický systém, systém zkoušek technické vyspělosti a technický dohled nad výukou aikidó v SAA zajišťuje technický ředitel (Michele Quaranta, 6. Dan Aikikai) a technická komise. Technická komise dohlíží na systém postupného zvyšování technické úrovně cvičenců formou zkoušek technické vyspělosti (páskování) na žákovské stupně Kyu (bílý pás) a mistrovské stupně Dan (černý pás).

### 5.3.9 Financování a fundraising

Zkoumáním účetní dokumentace bylo zjištěno, že finanční situace sportovního klubu je stabilizovaná a klub disponuje i dostatečnou finanční rezervou na pokrytí neplánovaných výdajů. Finanční hospodaření je řízeno dle jednoduchého ročního rozpočtu, který schvaluje 1x ročně vedení klubu. Klub není závislý na jednom zdroji příjmů, je zajištěno vícezdrojové financování. Díky střešní organizaci SKP Vsetín se klubu daří zajistit financování i z programů MŠMT, ČUS a UNITOPU (Unie tělovýchovných organizací Policie ČR).

Účetní a legislativní stránku zpracování finančních toků zajišťuje komplexně střešní organizace SKP Vsetín, která zaměstnává vlastního účetního. Účetní spolupracuje s jednotlivými vedoucími oddílů. Pro každý oddíl je veden samostatný podúčet a hotovostní pokladna, která je ve správě vedoucího oddílu.

Na straně výdajů odpadají klubu díky vzájemné spolupráci mezi SKP Vsetín, Alcedem Vsetín a městem Vsetín vysoké náklady za pronájem cvičebních prostor, které by byly ve své komerční podobě pro klub likvidační. Ve výsledcích hospodaření se klubu daří každoročně převést část finančních prostředků do rezervního fondu, který byl založen na pokrytí mimořádných výdajů.

Závažným zjištěním faktem je absence fundraisingového plánu, získávání dotačních, grantových a sponzorských prostředků je velmi sporadické a neplánované.

#### **Hlavní příjmy do ročního rozpočtu sportovního klubu tvoří:**

- 30% dotace z programu MŠMT, ČUS a UNITOP,
- 30% oddílové příspěvky členů,
- 30% mzdy pro trenéry od organizace Alcedo Vsetín,
- 10% ostatní příjmy (příjem z STV, darovací smlouvy, prodej sportovního vybavení...).

#### **Hlavní výdaje z ročního rozpočtu tvoří:**

- 30% cestovní příkazy (proplacené cestovné a stážovné trenérů),
- 30% mzdy trenérů,
- 10% zajištění úklidu cvičebních prostor,
- 10% spoluúčasť na dotaci MŠMT, ČUS a UNITOP
- 5% ostatní (kancelářské potřeby, drobné občerstvení...),
- 15% rezervní fond.

### **5.3.10 Analýza konkurence – Porterův model pěti sil**

#### **Stávající konkurence**

Součástí situační analýzy byla provedena i analýza konkurence. V řízeném rozhovoru s vedením klubu a za pomoci internetových vyhledávačů byli stanoveni nejbližší přímí a nepřímí konkurenti klubu SKP Aikido Vsetín.

Na území města Vsetín nepůsobí žádný další sportovní klub zaměřený na výuku aikidó. V rámci města Vsetín tak nemá sportovní klub SKP Aikido Vsetín žádného přímého konkurenta v podobě jiné školy bojových umění zaměřené na výuku aikidó. Nejbližší kluby aikidó, které představují přímou konkurenci, působí ve Zlíně (2 kluby) a v Rožnově pod Radhoštěm (1 klub). Obě města jsou v dojezdové vzdálenosti cca 35 Km od Vsetína. Ze zkušeností z náborových akcí bylo vedením klubu potvrzeno, že vzhledem

k velké časové a finanční náročnosti na dopravu nepředstavují tyto kluby aikidó velké konkurenční riziko.

Na území města Vsetín působí ale několik dalších sportovních klubů, které nabízejí výuku jiných bojových umění a úpolových sportů. Nabízejí uspokojení stejné potřeby (potřeba cvičit úpolový sport aikidó) jiným produktem (jiným úpolovým sportem) a tak je v rámci této analýzy budeme hodnotit jako konkurenci nepřímou. Jedná se o 6 sportovních klubů, které nabízejí široké spektrum k aikidó alternativních (substitučních) úpolových sportů a pro klub jsou hlavními konkurenty na území města Vsetín. U přímých i nepřímých konkurentů byla provedena základní informační analýza (Tabulka 4) a porovnání nabízených služeb.

Tabulka 4

*Celkový přehled analýzy konkurence*

Název organizace:	0	1	2	3	1	2	3	4	5	6	Výsledky:
	SKP Aikido Vsetín	Gakuju Dojo - Aikido Zlín	Tenšín dóžó - Aikido Zlín	Aikido - Rož. p. Radhoštěm	SKP Tradiční karate	SKP Brazilijské Jiu-Jitsu	Judo Valašsko	Ruská Systema	Bujinkan Vsetín - ninjutsu	Box Spartakus	
Typ konkurence:		přímá	přímá	přímá	nepřímá	nepřímá	nepřímá	nepřímá	nepřímá	nepřímá	Počet: Přímá: 3 Nepřímá: 6
Nabídka služeb:	aikidó	aikidó	aikidó, džódo, iaidó, naginata	aikidó	tradiční karate	BJJ	judo	ruská systema	ninjutsu	box, kickbox, thaibox, k1, rma	Poměr ANO/NE:
Závodní sport:	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO	ANO	NE	NE	ANO	ANO 4/ NE 5
Nezisková organizace:	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE	ANO	ANO 7/ NE 2
Dětský oddíl:	ANO	NE	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO 6/ NE 3
Počet tréninků týdně:	Dospělí	3	3	2	3	4	2	1	1	3	Průměr: 2,50
	Děti	1	/	2	2	2	2	1	/	2	1,71
Cena za tréninky (člen/rok):	Dospělí	4 200 Kč	3 600 Kč	2 400 Kč	2 000 Kč	3 800 Kč	1 400 Kč	6 200 Kč	3 600 Kč	10 800 Kč	4 222 Kč
	Děti	1 600 Kč	/	/	900 Kč	1 900 Kč	1 400 Kč	2 900 Kč	/	/	1 740 Kč
Prům.cena za 1 trénink:	Dospělí	31 Kč	27 Kč	27 Kč	15 Kč	21 Kč	15 Kč	138 Kč	80 Kč	80 Kč	48 Kč
	Děti	36 Kč	/	/	10 Kč	21 Kč	15 Kč	64 Kč	/	/	29 Kč
Vzdálenost od Aikido Vsetín:		35 Km	35 Km	34 Km	Vsetín	Vsetín	Vsetín	Vsetín	Vsetín	Vsetín	Poměr ANO/NE:
Vlastní WWW:	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO 8/ NE 1
Vlastní Facebook:	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO 9/ NE 0
Vlastní tělocvična:	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	NE	NE	NE	ANO	ANO 5/ NE 4

Zdroj: Vlastní zpracování

Kluby aikidó, které představují přímou konkurenci, jsou v tabulce zvýrazněny žlutou barvou a modrou barvou jsou zvýrazněni nepřímí alternativní konkurenti v podobě jiných bojových a úpolových sportů. Proškrtnutá pole představují údaje, které nejsou veřejně dostupné (kluby je veřejně neuvádějí).



Hlavní závěry z analýzy konkurence:

- Klub SKP Aikido Vsetín nemá na území města Vsetín žádnou přímou konkurenci v podobě jiného klubu, který by taktéž nabízel výuku a studium aikidó.
- Na území města Vsetín je velmi široká nabídka alternativních bojových sportů.
- Z 6 nepřímých konkurentů jsou 4 zaměřeni na závodní bojový sport a pouze 2 na nezávodní.
- Z 9 konkurentů je 7 neziskových organizací a pouze 2 jsou zaměřeni komerčně.
- Z 9 konkurentů se 6 věnuje i dětem a pouze 3 se dětem v podobě dětského oddílu nevěnují.
- Průměrně konkurenční kluby organizují 2,5 tréninkové jednotky týdně.
- Ze všech konkurenčních neziskových organizací má klub SKP Aikido Vsetín druhé nejvyšší poplatky za cvičení.
- Většina konkurentů kromě vlastních www stránek provozuje i klubový profil na Facebooku.
- Z 9 konkurentů organizuje 5 tréninky ve vlastních úpolových tělocvičnách (dojo) a 4 využívají pro úpoly trvale nevybavených běžných tělocvičen (např. tělocvična na ZŠ).

### **Potencionální nová konkurence**

Díky výrazné specifičnosti, úzkému kruhu zájemců a náročnosti na technickou vyspělost trenérů se nepředpokládá vysoké riziko v oblasti přímých aikidó konkurentů (vznik nového klubu aikidó) na území města Vsetín. V budoucnu je jistě možno počítat se vznikem nového klubu aikidó v některém městě v blízkém okolí, ale vzhledem ke komplikovanějšímu dojíždění a ceně za dopravu, to nebude mít velký dopad na členskou základnu na Vsetíně.

V současné době vznikají a objevují se stále nové možnosti a příležitosti v úpolových sportech. Často se objevuje spojení fitness cvičení s kondičním úpolovým tréninkem (např. FitBox, Tae Bo...). Oblast nepřímé nové konkurence tak bude stále představovat vysoké riziko.

### **Substituty**

V konkurenční strategii mají substituty velký význam. Jedná se vlastně o veškeré volnočasové aktivity neziskových a příspěvkových organizací, které vyplňují volný čas

děti, mládeže a také dospělých. Tyto aktivity mohou být jak z oblasti sportu, tak i kultury. V oblasti sportu mládeže jsou na území města nejvíce populární fotbal, florbal, tanec a volejbal.

### **Zákazníci (odběratelé)**

Vzhledem k prakticky monopolnímu a úzce specializovanému postavení v oblasti cvičení aikidó na území města Vsetín se není třeba v budoucnu obávat zvýšeného tlaku zákazníků (veřejnosti) např. na snižování cen, uplatňování benefitů, možné „výhružky“ o odchodu ke konkurenci atd. Je třeba hledat cesty, jak zákazníky (veřejnost) lépe informovat o možnostech cvičení aikidó a o akcích na podporu propagace cvičení aikidó.

### **Dodavatelé**

Potencionální rizika v této oblasti by mohlo přinést např. zhoršení vztahů se servisními a partnerskými organizacemi (Slovenská Aikido Asociácia, ALCEDO Vsetín, SKP Vsetín, město Vsetín...) sportovního klubu SKP Aikido Vsetín (možnost zvýšení nájmu, provozních nákladů, změna cvičebních prostor, špatný přístup k dotacím a grantům, znemožnění udělovat technické stupně...). Vzhledem k již dlouholeté stabilní spolupráci a vzájemným dobrým vztahům však není tohle riziko vnímáno jako vysoké.

#### **5.3.11 Analýza spokojenosti zákazníků – dotazník**

První etapou marketingového strategického plánování je analýza stávající tržní pozice organizace. Jedním z mnoha analyzovaných segmentů je i analýza zákazníků organizace a informace, jak zákazníci hodnotí produkty/služby, které jim organizace nabízí.

Dotazník byl vytvořen pomocí platformy Google Forms a obsahoval 14 otázek. Jeho praktické nasazení je podrobně popsáno v metodice této práce.

#### **Vyhodnocení dotazníku, 1. část (základní informace):**

##### **Otázka č. 1.1:**

Jaké je Vaše pohlaví?

Zjišťuje procentuální poměr mužů a žen mezi respondenty dotazníku.

Zjištění uvádí Tabulka 5. Respondenti odpovídali na dotazník v poměru MUŽI (57%) : ŽENY (43%).

Tabulka 5

Procentuální přehled poměru mužů a žen mezi respondenty dotazníku. Zdroj: Vlastní zpracování

	Počet odpovědí	% podíl
<b>Muži:</b>	12	57%
<b>Ženy:</b>	9	43%
<b>Celkem:</b>	21	100%

### Otázka č. 1.2:

Do jaké věkové kategorie patříte?

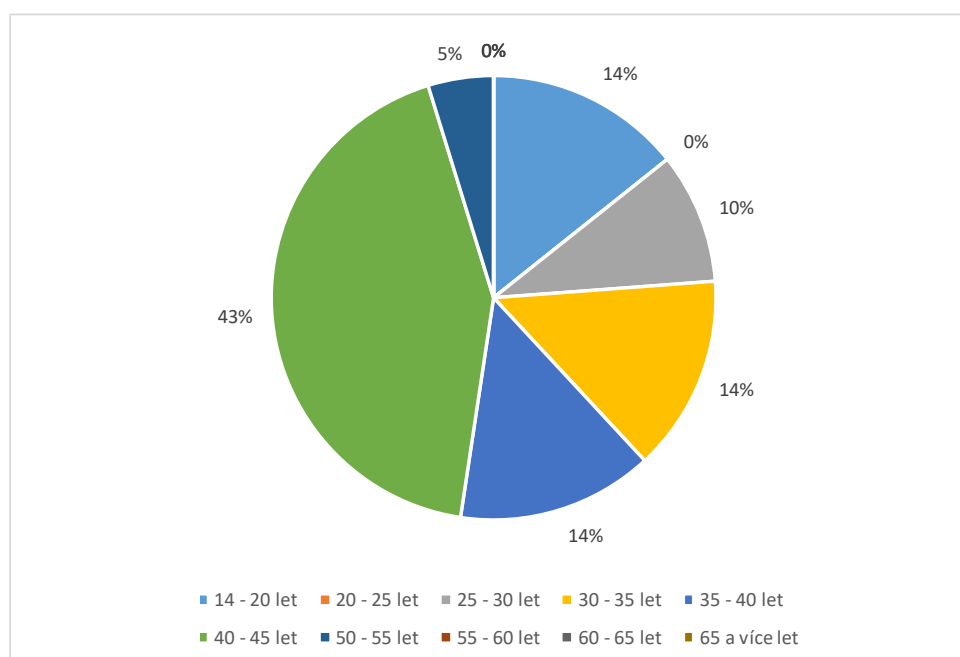
Zjišťuje počet respondentů (Obrázek 22) dotazníku v jednotlivých věkových kategoriích.

Největší podíl respondentů (43%) dotazníku byl ve věkové kategorii 40–45 let.

Tabulka 6

Počet respondentů dotazníku v jednotlivých věkových kategoriích

Věková kategorie:	14 - 20 let	20 - 25 let	25 - 30 let	30 - 35 let	35 - 40 let	40 - 45 let	50 - 55 let	55 - 60 let	60 - 65 let	65 a více let	Celkem:
Počet odpovědí:	3	0	2	3	3	9	1	0	0	0	21
% podíl:	14%	0%	10%	14%	14%	43%	5%	0%	0%	0%	100%



Obrázek 22. Graf počtu respondentů dotazníku v jednotlivých věkových kategoriích. Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 1.3:

Cvičili jste aktivně jiný úpolový (bojový) sport před tím, než jste začali cvičit aikidó?

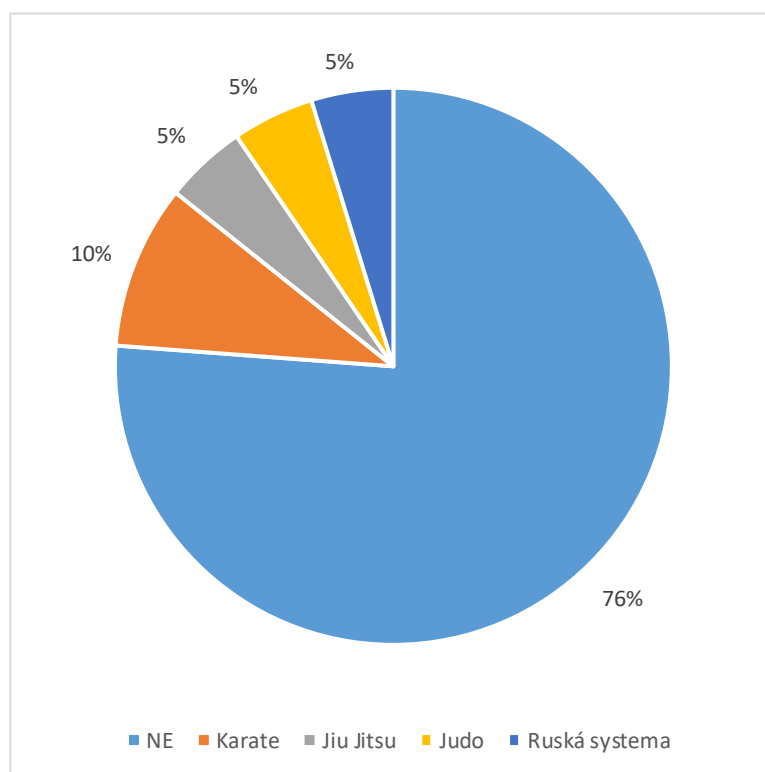
Zjišťuje, jestli má předchozí zkušenost respondentů s jiným bojovým sportem vliv na výběr cvičení aikidó (Obrázek 23).

76% procent respondentů nemá předchozí zkušenost s jiným bojovým uměním a 24% uvádí, že již předchozí zkušenost mají.

Tabulka 7

Přehled zkušenosti respondentů s jiným bojovým sportem

Zkušenost s jiným bojovým sportem:	Ne	Karate	Jiu Jitsu	Judo	Ruská systema	Celkem:
Počet odpovědí:	16	2	1	1	1	21
% podíl:	76%	10%	5%	5%	5%	100%



Obrázek 23. Graf zkušenosti respondentů s jiným bojovým sportem, před aktivním cvičením aikidó.  
Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 1.4:

Věnujete se aktivně (alespoň 2x týdně) i jiné sportovní činnosti než je aikidó?

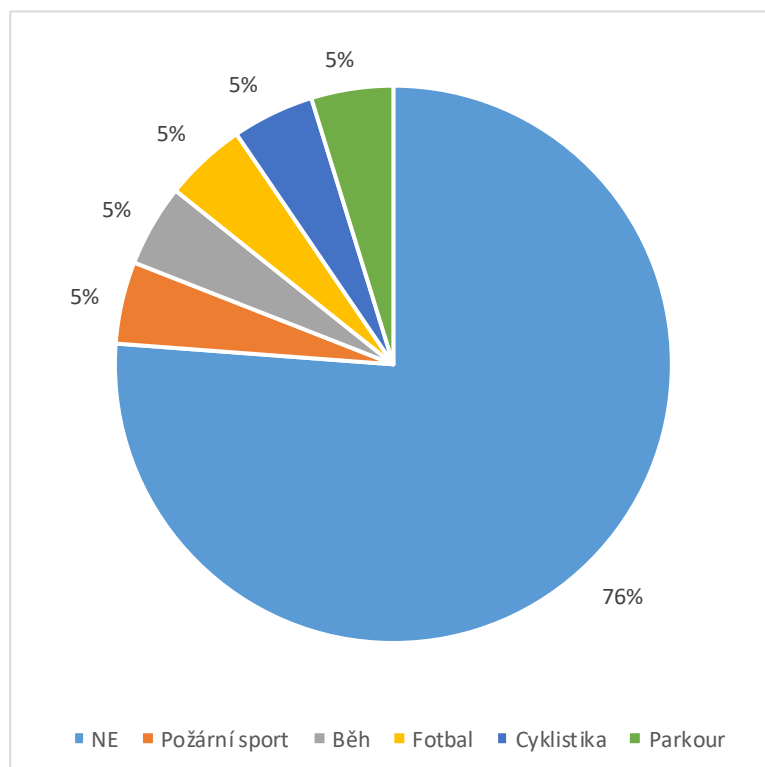
Zjišťuje, zda se respondenti věnují aktivně i jiné sportovní činnosti kromě pravidelných tréninků aikidó (Obrázek 24).

76% respondentů uvádí, že se aktivně nevěnují jiné sportovní činnosti.

Tabulka 8

*Přehled jiných sportovních aktivit kromě aikidó*

Aktivně ještě jiný sport (min. 2x týdně):	NE	Požární sport	Běh	Fotbal	Cyklistika	Parkour	Celkem:
Počet odpovědí:	16	1	1	1	1	1	21
% podíl:	76%	5%	5%	5%	5%	5%	100%



Obrázek 24. Graf přehledu jiných aktivních sportovních činností respondentů, kromě aikidó.  
Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 1.5:

Pokuste se definovat jeden hlavní motivační faktor, proč jste začali cvičit aikidó?

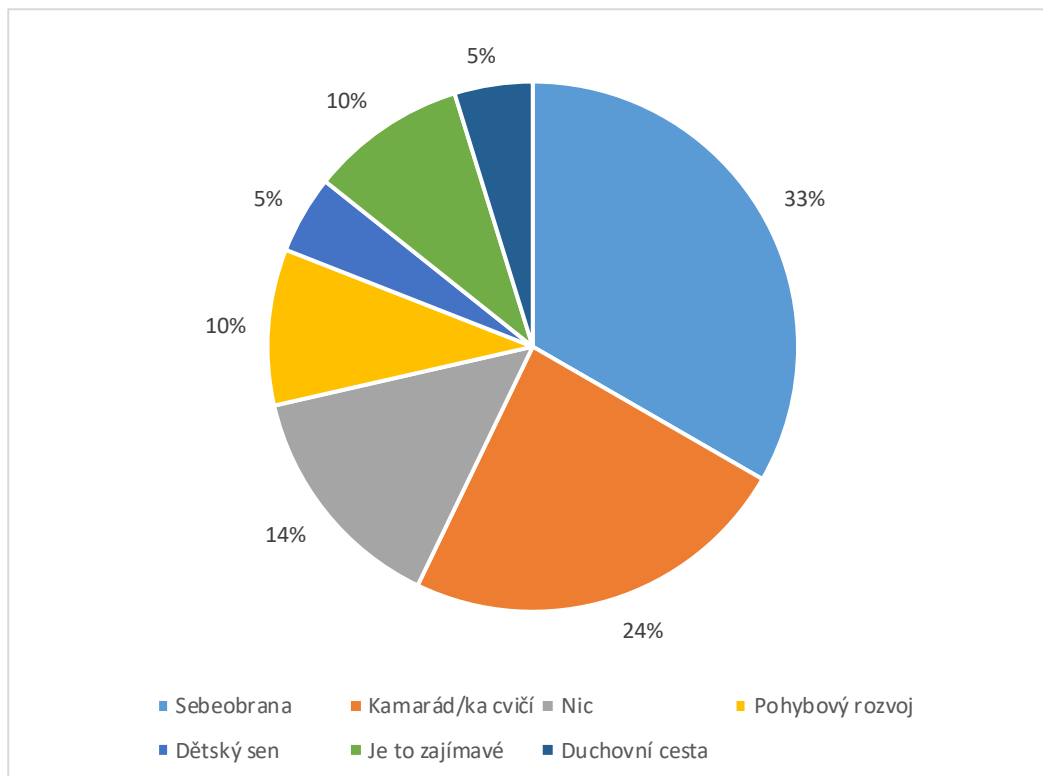
Zjišťuje, co bylo primárním motivačním činitelem respondentů (Obrázek 25), aby začali cvičit aikidó.

Hlavním motivačním faktorem respondentů je naučit se sebeobranu (33%) a dalším významným motivačním faktorem jsou již aktivně cvičící kamarádi (24%).

Tabulka 9

Hlavní motivační faktor proč respondenti začali cvičit aikidó

Hlavní motivační faktor začít cvičit aikidó:	Sebeobrana	Kamarád/ka cvičí	Nic	Pohybový rozvoj	Dětský sen	Je to zajímavé	Duchovní cesta	Celkem:
Počet odpovědí:	7	5	3	2	1	2	1	21
% podíl:	33%	24%	14%	10%	5%	10%	5%	100%



Obrázek 25. Graf přehledu hlavních motivačních faktorů respondentů, proč začali cvičit aikidó.  
Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 1.6:

Pokuste se definovat jeden hlavní motivační faktor, proč ve cvičení stále pokračujete?

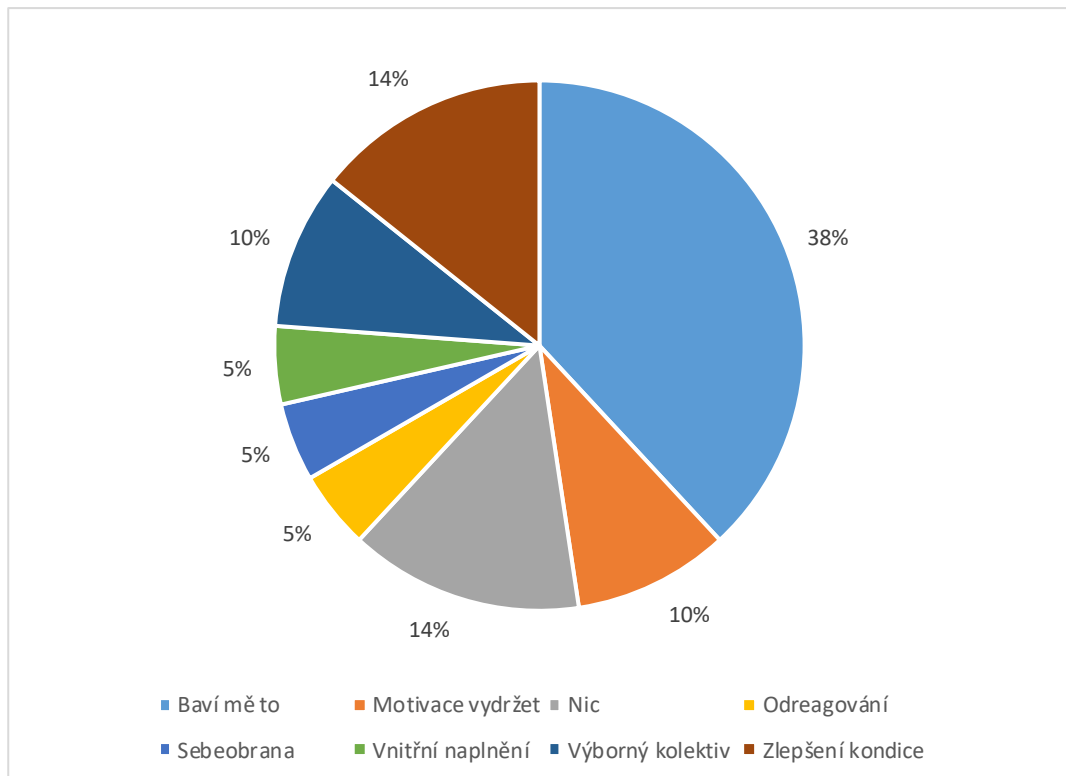
Zjišťuje, co je primárním motivačním faktorem, proč ve cvičení stále pokračovat (Obrázek 26).

Nejvíce respondentů (38%) uvádí, že je cvičení baví. Další důležité faktory jsou zlepšení kondice, výborný kolektiv a motivace u cvičení vydržet.

Tabulka 10

*Hlavní motivační faktory, proč respondenti aikidó stále cvičí*

Hlavní motivační faktor, proč stále aikidó cvičím?	Baví mě to	Motivace vydržet	Nic	Odreagování	Sebeobrana	Vnitřní naplnění	Výborný kolektiv	Zlepšení kondice	Celkem:
Počet odpovědí:	8	2	3	1	1	1	2	3	21
% podíl:	38%	10%	14%	5%	5%	5%	10%	14%	100%



Obrázek 26. Graf přehledu hlavních motivačních faktorů, proč respondenti aikidó stále cvičí.  
Zdroj: Vlastní zpracování

## Vyhodnocení dotazníku, 2. část (koncepte vedení tréninků):

### Otázka č. 2.1:

Vyhovuje Vám časový harmonogram začátků a konců tréninků?

Zjištění uvádí Tabulka 11. Téměř všem respondentům (95 %) časy začátků a konců tréninků vyhovují.

Tabulka 11

*Přehled spokojenosti respondentů s časovým harmonogramem začátku a konců tréninků*

	Počet odpovědí	% podíl
<b>Vyhovuje:</b>	20	95%
<b>Nevyhovuje:</b>	1	5%
<b>Celkem:</b>	21	100%

**Otázka č. 2.2:**

Vyhovuje Vám délka tréninků?

Zjištění uvádí Tabulka 12. Všem respondentům (100%) délka tréninkové jednotky vyhovuje.

Tabulka 12

*Přehled spokojenosti respondentů s délkou tréninkových jednotek*

	Počet odpovědí	% podíl
<b>Vyhovuje:</b>	21	100%
<b>Nevyhovuje:</b>	0	0%
<b>Celkem:</b>	21	100%

**Otázka č. 2.3:**

Vyhovuje Vám KONCEPCE (způsob) vedení tréninků?

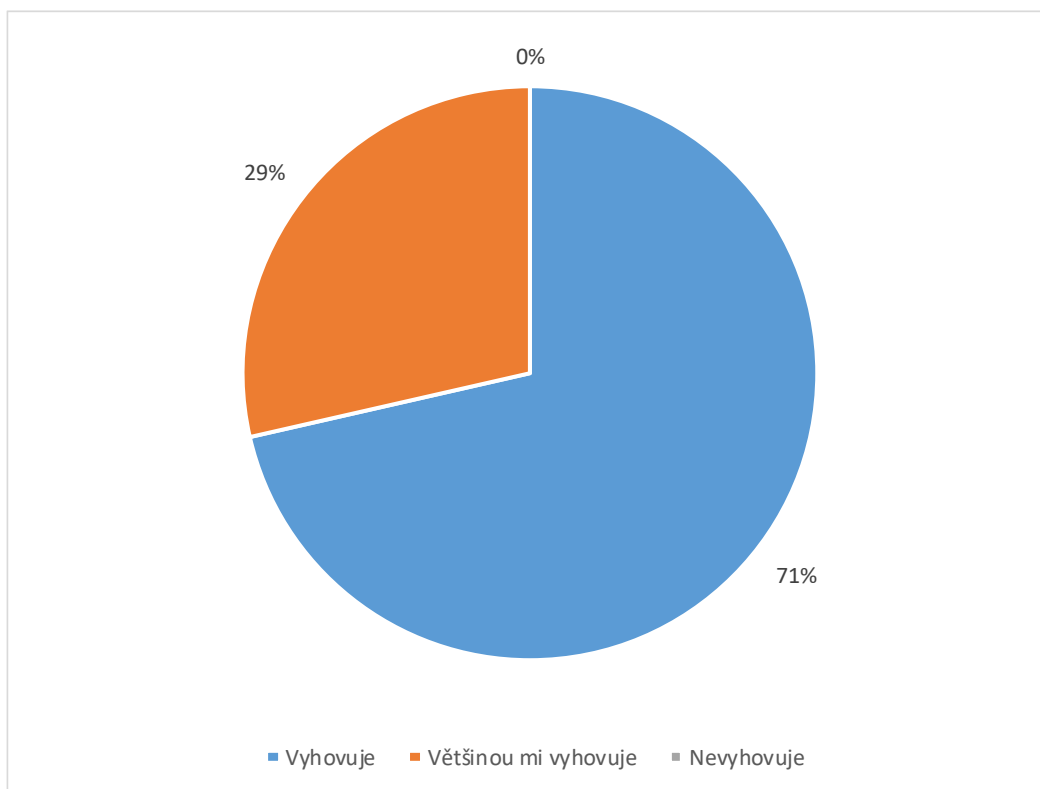
Koncepce vedení tréninků vyhovuje 71% respondentům (Obrázek 27), 29% je většinou spokojeno.

Tabulka 13

*Přehled spokojenosti respondentů s koncepcí vedení tréninkových jednotek*

Vyhovuje Vám koncepce vedení tréninků?	Vyhovuje	Většinou mi vyhovuje	Nevyhovuje	Celkem:
<b>Počet odpovědí:</b>	15	6	0	<b>21</b>
<b>% podíl:</b>	71%	29%	0%	100%





Obrázek 27. Graf přehledu spokojenosti respondentů s koncepcí vedení tréninkových jednotek.  
Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 2.4:

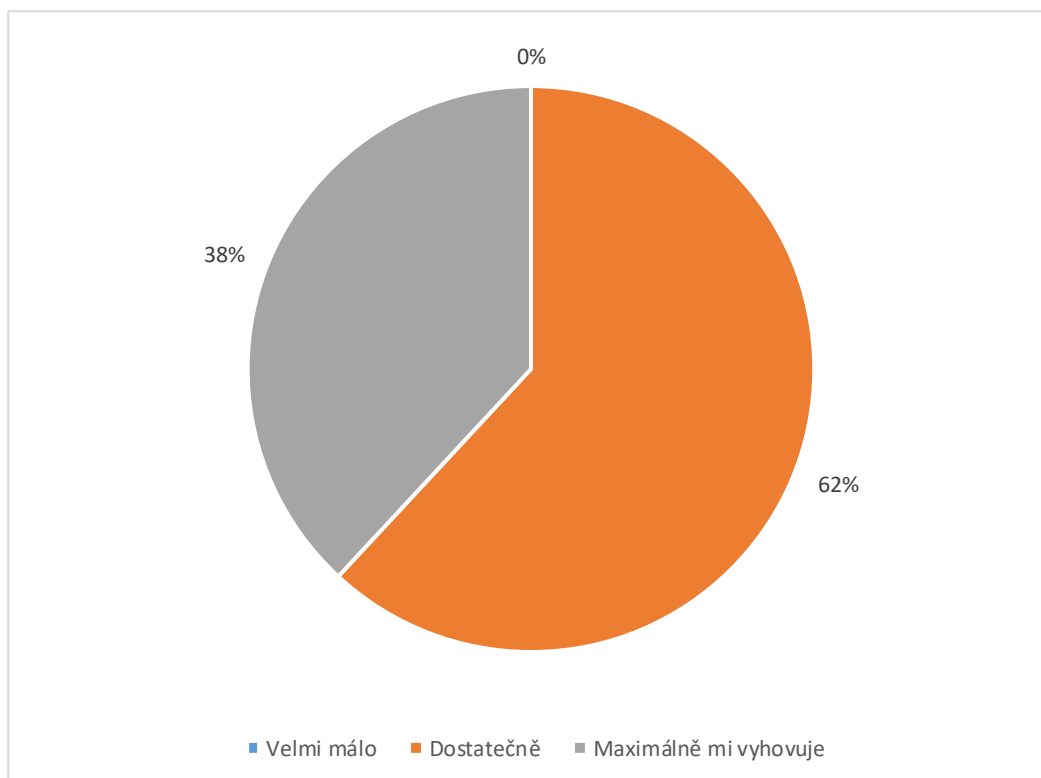
Přípravě na zkoušky (páskování) se v rámci běžných tréninků věnujeme?

Přípravu na zkoušky v rámci tréninkových jednotek hodnotí 62% respondentů dostatečně (Obrázek 28) a 38% respondentů je s přípravou maximálně spokojeno.

Tabulka 14

Přehled spokojenosti respondentů s přípravou na zkoušky v rámci běžných tréninkových jednotek

Příprava na zkoušky v rámci tréninků:	Velmi málo	Dostatečně	Maximálně mi vyhovuje	Celkem:
Počet odpovědí:	0	13	8	21
% podíl:	0%	62%	38%	100%



Obrázek 28. Graf přehledu spokojenosti respondentů s přípravou na zkoušky v rámci běžných tréninkových jednotek. Zdroj: Vlastní zpracování

### Vyhodnocení dotazníku, 3. část (provozní aspekty):

#### Otázka č. 3.1:

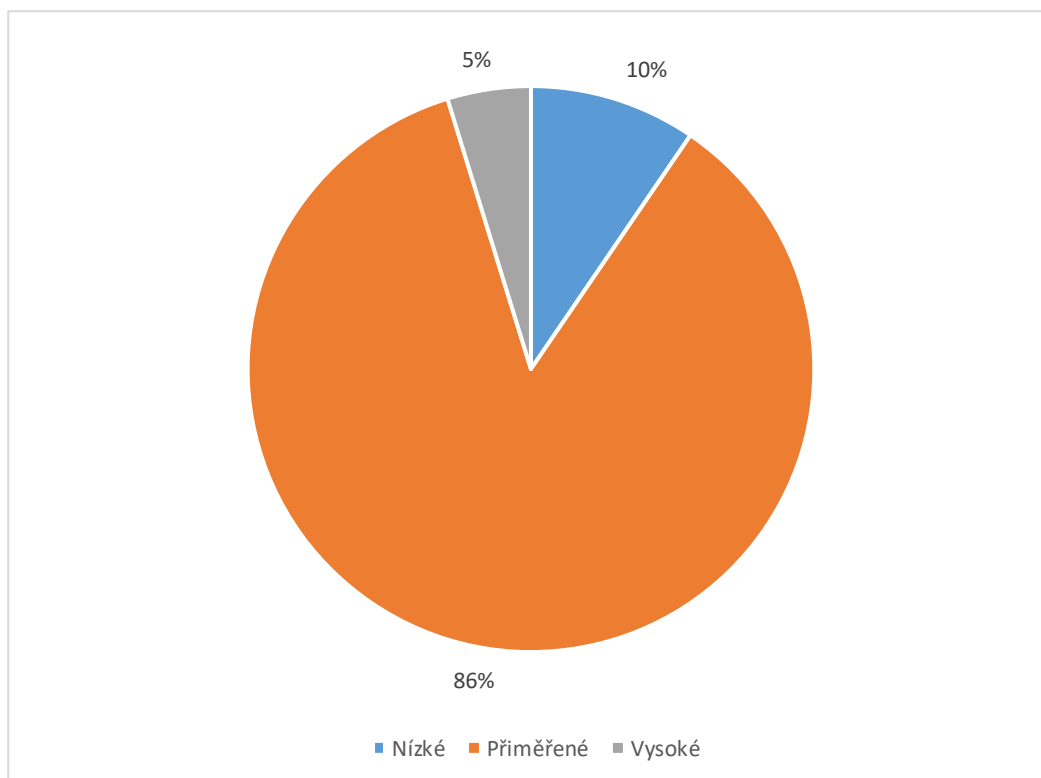
Platby za cvičení, vnímáte jako?

Platby za cvičení jsou většinou respondentů (86%) vnímány jako přiměřené (Obrázek 29).

Tabulka 15

*Jak respondenti vnímají platby za cvičení*

Platby za cvičení vnímáte jako?	Nízké	Přiměřené	Vysoké	Celkem:
Počet odpovědí:	2	18	1	21
% podíl:	10%	86%	5%	100%



Obrázek 29. Jak respondenti vnímají platby za cvičení. Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 3.2:

Jaký druh platebního styku preferujete u poplatků za cvičení?

Zjištění uvádí Tabulka 16. Většinu respondentů (86%) vyhovují bezhotovostní platby.

Tabulka 16

*Preference platebního styku u poplatků za cvičení*

	Počet odpovědí	% podíl
<b>Převodem na účet:</b>	18	86%
<b>V hotovosti:</b>	3	14%
<b>Celkem:</b>	21	100%

### Otázka č. 3.3:

Jak jste spokojeni s technickým zázemím (šatny, WC, spojovací chodba...) cvičebních prostor?

Zjištění uvádí Tabulka 17. Spokojeno je 90% respondentů.

Tabulka 17

*Přehled spokojenosti respondentů se stavem technického zázemí cvičebních prostor*

	Počet odpovědí	% podíl
<b>Spokojen/na:</b>	19	90%
<b>Nespokojen/na:</b>	2	10%
<b>Celkem:</b>	21	100%

**Otázka č. 3.4:**

Jak jste spokojeni s vybavením a technickým stavem tělocvičny?

Zjištění uvádí Tabulka 18. Spokojeno je 100% respondentů.

Tabulka 18

*Přehled spokojenosti respondentů s vybavením a technickým stavem tělocvičny (dojo)*

	Počet odpovědí	% podíl
<b>Spokojen/na:</b>	21	100%
<b>Nespokojen/na:</b>	0	0%
<b>Celkem:</b>	21	100%

## 5.4 SWOT analýza

Tabulka 19

SWOT analýza sportovního klubu SKP Aikido Vsetín

VNITŘNÍ ANALÝZA	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dlouholetá tradice (20 let),</li> <li>• vysoká technická úroveň a vzdělání trenérů,</li> <li>• je zajištěna vzájemná zastupitelnost trenérů,</li> <li>• přátelské klima,</li> <li>• didaktický výukový systém,</li> <li>• přehledný systém zkoušek technické vyspělosti,</li> <li>• silné ICT zázemí a funkční informační databázový systém,</li> <li>• automatická analýza www stránek,</li> <li>• kvalitní technické zázemí a vybavení cvičebních prostor,</li> <li>• finanční stabilita,</li> <li>• dlouholetá zkušenost s organizováním mezinárodní stáže aikidó v regionu,</li> <li>• dětský oddíl aikidó.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klesající členská základna mládeže a dospělých členů</li> <li>• kumulace funkcí trenérů a vedení klubu,</li> <li>• velké časové pracovní i rodinné vytížení současných trenérů a vedení klubu,</li> <li>• nedostatek kvalifikovaných zástupců na pozice trenérů a do vedení klubu,</li> <li>• téměř žádná propagace činnosti,</li> <li>• žádný fundraisingový plán získávání prostředků,</li> <li>• v současné době klub ve svém regionu neorganizuje žádný odborný seminář aikidó,</li> <li>• technicky zastaralé a málo aktualizované internetové stránky,</li> <li>• technické i morální opotřebení provozních prostor (šatny, sprchy...).</li> </ul>
VNĚJŠÍ ANALÝZA	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mezinárodní kontakty, rozvoj didaktického systému a platnost certifikátů díky členství ve Slovenské Aikido Asociácii,</li> <li>• využít možností plynoucích z členství v ČUS a UNITOP,</li> <li>• spolupráce s jinými sportovními kluby SKP Vsetín,</li> <li>• navázání na rozvojovou koncepci sportu města Vsetín,</li> <li>• velký potenciál spolupráce s partnery.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ztráta motivace pro práci,</li> <li>• migrace mládeže,</li> <li>• velká nabídka konkurence,</li> <li>• substituční sportovní aktivity díky velké atraktivitě regionu,</li> <li>• méně finančních prostředků do nezávodního (rekreačního) sportu,</li> <li>• ztráta partnerského vztahu s místní samosprávou města.</li> </ul>

## 6 NÁVRH ROZVOJOVÉ KONCEPCE

Tvorba této stěžejní kapitoly zahrnuje poznatky získané v situační analýze. Významné jsou výstupní informace získané z řízeného rozhovoru s vedením klubu a z analýz konkurence, spokojenosti zákazníků a závěrečné SWOT analýzy. Hlavní rozvojové cíle jsou směřovány do oblasti marketingové, ekonomické, sociální a sportovní. Podle délky trvání jsou cíle rozčleněny na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

### 6.1 Strategické cíle

V první etapě strategického marketingu nám analýzy z předchozích kapitol odpověděly na otázku „kde jsme nyní?“. Vymezení strategických oblastí a cílů by nám mělo pomoci odpovědět na otázku „kam směřujeme a čeho chceme dosáhnout?“. Strategické cíle organizace musí korespondovat s posláním organizace (kap. 5.3.1).

Důležité je vnímat provázanost cílů se SWOT analýzou. Navržené cíle by měly využít identifikované silné stránky a eliminovat slabé stránky. Měly by využít identifikované rozvojové příležitosti a reagovat na identifikovaná ohrožení rozvoje.

#### 6.1.1 Marketingové cíle

Tabulka 20

*Marketingové cíle sportovního klubu SKP Aikido Vsetín*

Marketingové cíle		
Krátkodobé do 1 roku	Střednědobé do 3 let	Dlouhodobé do 5 let
<ul style="list-style-type: none"><li>• zajistit pravidelnou propagaci a reklamu v regionálních médiích,</li><li>• využít spokojenosti členů k šíření hodnot Corporate Reputation Managementu,</li><li>• vytvoření jednoduchého propagačního materiálu,</li><li>• na základě logotypu vytvořit jednotný publikační vzor klubové dokumentace,</li><li>• zajistit pravidelnou aktualizaci informací na www stránkách,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• v povědomí veřejnosti upevnit vnímání aikidó jako reálného bojového umění s možností využití v sebeobraně,</li><li>• zajistit vytvoření nových internetových stránek,</li><li>• lepší propojení www a FB profilu,</li><li>• vytvořit nový systémový media planning,</li><li>• využít dobrou pověst a technickou vyspělost trenérů na propagaci klubu,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• zlepšit a upevnit postavení a dobrou pověst klubu v povědomí veřejnosti a místní městské samosprávy,</li><li>• postupně budovat silnou strategickou značku.</li><li>• udržet cvičení aikidó dlouhodobě atraktivní vůči místní konkurenci.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• vytvořit roční plán akcí, na kterých se lze aktivně prezentovat,</li> <li>• pomocí mar. nástrojů zvýšit atraktivitu cvičení aikidó,</li> <li>• oživení mediálních a reklamních partnerství z minulých let.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• navázat nová strategická mediální a reklamní partnerství.</li> </ul>	
--	---	--

## 6.1.2 Ekonomické cíle

Tabulka 21

*Ekonomické cíle sportovního klubu SKP Aikido Vsetín*

Ekonomické cíle		
Krátkodobé do 1 roku	Střednědobé do 3 let	Dlouhodobé do 5 let
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zajistit tvorbu a testování fundraisingového plánu,</li> <li>• zvýšení příjmů z dotací a grantů,</li> <li>• zajištění plynulého ekonomického chodu klubu,</li> <li>• oživení sponzorských partnerství z minulých let,</li> <li>• zajistit získání dotací a grantů na nezávodní (rekreační) sport,</li> <li>• vytvoření nabídkového katalogu pro nové sponzory,</li> <li>• zajistit finanční prostředky na klíčové opravy technického vybavení cvičebních prostor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mít funkční a systémový fundraisingový plán,</li> <li>• navázat nová sponzorská partnerství,</li> <li>• zajištění finančních prostředků na další vzdělávání trenérů a vedení klubu,</li> <li>• udržení a postupné navyšování rezervních finančních prostředků.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vyškolit v klubu fundraisingového specialistu,</li> <li>• zajistit investiční prostředky na generální rekonstrukci současných cvičebních prostor,</li> <li>• zajištění dlouhodobé finanční stability.</li> </ul>

### 6.1.3 Sociální cíle

Tabulka 22

*Sociální cíle sportovního klubu SKP Aikido Vsetín*

Sociální cíle		
Krátkodobé do 1 roku	Střednědobé do 3 let	Dlouhodobé do 5 let
<ul style="list-style-type: none"> <li>• udržet přátelskou atmosféru a klima klubu,</li> <li>• postupné kroky k budování klubové identity,</li> <li>• seznámit členy a představitele partnerských organizací s posláním a cíli klubu,</li> <li>• rozšíření spolupráce mezi rodiči dětí z dětského oddílu a klubem,</li> <li>• zlepšit komunikaci s členskou základnou,</li> <li>• podporovat neformální setkávání aktivních členů na společných setkáních.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eliminovat kumulované funkce manažerů a trenérů,</li> <li>• rozvíjet pozitivní klima a přátelskou atmosféru klubu,</li> <li>• zajištění klubové identity,</li> <li>• vytvořit motivační koncepci přípravy mladých členů klubu pro budoucí pozice trenérů a vedoucích klubu,</li> <li>• rozvíjet společenské kontakty a pracovní vztahy s představiteli partnerských organizací a městskou samosprávou,</li> <li>• rozvoj mezinárodních kontaktů aikidó.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• upevňování pozitivního klimatu a přátelské atmosféry klubu,</li> <li>• systémový přístup k Corporate Identity,</li> <li>• systematická příprava nových trenérů a členů do vedení klubu,</li> <li>• zajistit stabilní a dlouhodobou personální zastupitelnost a možnost předávání klíčových kompetencí k vedení klubu,</li> <li>• systémový přístup k udržení a získávání nových mezinárodních kontaktů.</li> </ul>



## 6.1.4 Sportovní cíle

Tabulka 23

*Sportovní cíle klubu SKP Aikido Vsetín*

Sportovní cíle		
Krátkodobé do 1 roku	Střednědobé do 3 let	Dlouhodobé do 5 let
<ul style="list-style-type: none"><li>• podpora zvyšování členské základny na všech úrovních,</li><li>• vytvořit motivační a funkční náborový systém nových členů,</li><li>• pro členy stále rozvíjet systém přípravy na zkoušky technické vyspělosti,</li><li>• zkvalitnění práce s dětmi a mládeží,</li><li>• zajištění technického růstu trenérů,</li><li>• podpora udržení titulu shidoín a examinátor pro hlavního trenéra,</li><li>• zajištění titulu fukushidoín pro asistenta trenéra,</li><li>• zatraktivnění přípravy na zkoušky technické vyspělosti u nových a začínajících členů.</li><li>• podporovat a motivovat členy k účasti na odborných stážích a seminářích.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• podpořit členství hlavního trenéra v technické komisi SAA,</li><li>• zajistit možnost současného cvičení rodičů a dětí ve stejném čase a prostorách,</li><li>• postupné zvyšování členské základny, zejména v kategorii mládeže,</li><li>• uspořádat mezinárodní stáž aikidó.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• stabilizace a kontinuální obnova členské základny,</li><li>• dlouhodobá a systémová podpora rozvoje aikidó v regionu formou organizace odborných stáží a seminářů,</li><li>• navázání na rozvojovou koncepci sportu města Vsetín.</li></ul>

## 6.2 Návrhy řešení koncepčního rozvoje klíčových oblastí

V této části předkládám návrhy řešení v jednotlivých klíčových oblastech tak, jak vyplynuly z provedených analýz. Návrhy jsou zpracovány do tabulek č. 24–27. Návrhy koncepčního rozvojového řešení se týkají oblasti marketingové, ekonomické, sociální a sportovní.

## 6.2.1 Návrh řešení v marketingové oblasti

Tabulka 24

*Návrh klíčového koncepčního rozvojového řešení v marketingové oblasti*

Návrh řešení	Marketingová oblast
<b>Pojmenování problému</b>	Sportovní klub SKP Aikido Vsetín nevyvíjí téměř žádnou marketingovou aktivitu na podporu a propagaci své činnosti.
<b>Cíl</b>	Zlepšení a upevnění postavení klubu (značky) v povědomí veřejnosti a místní městské samosprávy.
<b>Způsob realizace</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• zajištění media planningu a pravidelné propagace,</li><li>• začít efektivně využívat nástroje elektronického marketingu,</li><li>• modernizace webových stránek,</li><li>• provázání webových stránek s profilem na FB</li><li>• navázat nová mediální a reklamní partnerství,</li><li>• vytvoření propagačních materiálů v tištěné i elektronické podobě,</li><li>• vytvoření jednotného publikačního vzoru klubové dokumentace.</li></ul>
<b>Časový rámec</b>	1–5 let (dle náročnosti realizace cíle, viz tab. 20)
<b>Předpokládané náklady</b>	70 000 Kč

## 6.2.2 Návrh řešení v ekonomické oblasti

Tabulka 25

*Návrh klíčového koncepčního rozvojového řešení v ekonomické oblasti*

Návrh řešení	Ekonomická oblast
<b>Pojmenování problému</b>	Klub nemá fundraisingový plán, získávání dotačních a grantových finančních prostředků je tak spíše sporadické a neplánované.
<b>Cíl</b>	Realizace komplexního fundraisingu v rámci sportovního klubu.
<b>Způsob realizace</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• vypracování fundraisingového plánu,</li><li>• navázat nová sponzorská partnerství,</li><li>• vytvoření nabídkového katalogu pro nové sponzory,</li><li>• vypracování metodiky pro dotační programy,</li><li>• vypracování aktuálního přehledu grantových příležitostí.</li></ul>
<b>Časový rámec</b>	1–5 let (dle náročnosti realizace cíle, viz tab. 21)
<b>Předpokládané náklady</b>	20 000 Kč

### 6.2.3 Návrh řešení v sociální oblasti

Tabulka 26

Návrh klíčového koncepčního rozvojového řešení v sociální oblasti

Návrh řešení	Sociální oblast
<b>Pojmenování problému</b>	Vedoucí manažerské funkce jsou v klubu kumulovány s funkcemi trenérů. Klub nemá vyřešenu dlouhodobou personální zastupitelnost vedoucích funkcí a systém postupného předávání klíčových kompetencí k vedení klubu a kompetencí k zajištění tréninkového procesu.
<b>Cíl</b>	Postupná eliminace kumulovaných funkcí. Zajistit stabilní a dlouhodobou personální zastupitelnost a systém předávání klíčových kompetencí.
<b>Způsob realizace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• delegování pravomocí a pracovních úkolů,</li> <li>• vytvoření motivační koncepce, přípravy a vzdělávání nových trenérů a možných kandidátů na vedoucí funkce ve sportovním klubu,</li> <li>• zlepšení komunikace s členskou základnou,</li> <li>• získávání kontaktů a rozvoj spolupráce s představiteli partnerských organizací.</li> </ul>
<b>Časový rámec</b>	1–5 let (dle náročnosti realizace cíle, viz tab. 22)
<b>Předpokládané náklady</b>	25 000 Kč

### 6.2.4 Návrh řešení ve sportovní oblasti

Tabulka 27

Návrh klíčového koncepčního rozvojového řešení ve sportovní oblasti

Návrh řešení	Sportovní oblast
<b>Pojmenování problému</b>	V posledních třech letech dochází k trvalému poklesu členské základny v kategorii mládež a dospělí. Klub neorganizuje žádný odborný seminář aikidó ve svém regionu.
<b>Cíl</b>	Stabilizace a kontinuální obnova členské základny. Dlouhodobá a systémová podpora rozvoje aikidó v regionu formou organizace odborných stáží a seminářů.
<b>Způsob realizace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vytvořit atraktivní a funkční náborový systém nových členů,</li> <li>• ve spolupráci s SAA zajistit organizaci národního semináře aikidó na Vsetíně,</li> <li>• podpořit členství hlavního trenéra v technické komisi SAA.</li> </ul>
<b>Časový rámec</b>	1–5 let (dle náročnosti realizace cíle, viz tab. 23)
<b>Předpokládané náklady</b>	30 000 Kč

## 7 DISKUSE

V úvodní syntéze poznatků této práce je zpracována základní charakteristika japonského bojového umění aikidó. Popsána je filozofie, principy, historický vývoj a organizační struktura světového aikidó. Znalost těchto globálních a historických souvislostí je důležitá k lepšímu pochopení postavení aikidó v současném světě.

Další část přehledu poznatků je věnována problematice a teoretickým znalostem z oborů managementu, marketingu, strategického plánování, situačních analýz, sportovního marketingu a managementu. Teoretické znalosti z těchto oborů jsou využity ve výsledkové části této diplomové práce.

Hlavní výsledky jsou prezentovány v hloubkové situační analýze. V situační analýze je zpracován dosavadní (historický) vývoj, současný stav a byly stanoveny cíle budoucího rozvoje sportovního klubu. V dalších odstavcích podléhají diskusi hlavní výsledky této situační analýzy.

Působišťem sportovního klubu je město Vsetín, které je významným turistickým a kulturním střediskem východní Moravy. Město patří do turistické oblasti Beskydy (Valašsko). V této oblasti mají díky přírodním podmínkám velkou tradici rekreační sportovní aktivity jako je turistika, cykloturistika a lyžování. Mezi nejoblíbenější sportovní aktivity patří hokej, fotbal a florbal. Nejstarším úpolovým sportovním klubem na území města je klub Judo Valašsko, který má již šedesátiletou tradici. Samotný klub SKP Aikido Vsetín na Vsetíně působí již více než dvacet let.

Sportovní klub SKP Aikido Vsetín je členem střešní spolkové organizace Sportovní klub Policie Vsetín (SKP), která je členem ČUS a UNITOPU. Pro klub je obrovskou výhodou členství v této střešní organizaci získání právní subjektivity a zajištění servisních služeb v oblasti organizační, ekonomické a materiální podpory. Díky tomu, že SKP Vsetín jako střešní organizace sdružuje několik sportovních klubů, disponuje početnou členskou základnou. Tato členská základna je důležitým hlediskem pro získávání dotací (grantů) a představuje vyjednávací výhodou i při politických jednáních s představiteli místní městské samosprávy. Pro klub se tak daří vyjednat podmínky, na které by jen se svou malou členskou základnou nemohl dosáhnout (např. lepší nájem cvičebních prostor).

Dalším důležitým partnerem pro sportovní klub je organizace Alcedo – středisko volného času Vsetín, které organizačně zajišťuje výuku aikidó v rámci svých kroužků.

Na základě nájemního vztahu s SKP Vsetín poskytuje Alcedo klubu i cvičební prostory. Hlavní výhodou pro klub je, že tyto cvičební prostory jsou trvale vyhrazeny pro úpolové sporty a jsou pro výuku kvalitně vybaveny. V tělocvičnách je trvale rozloženo tatami, což představuje velkou konkurenční výhodu před kluby, které musejí před každým tréninkem tatami skládat a po tréninku zase uklízet a rozebírat. Drobnou nevýhodou, která byla vedením klubu na setkáních zmíněna, je sdílení těchto prostor s oddílem tradičního karate a brazilského Jiu-Jitsu. Kluby se musí vzájemně dohodnout a respektovat na provozu těchto cvičebních prostor, což není vždy jednoduché. K zásadním konfliktům ale nedochází a převládají hlavně výhody plynoucí z této společné spolupráce. Ke cvičebním prostorám přiléhají i provozní prostory šaten a sociálních zařízení. Tyto prostory podléhají velkému technickému i morálnímu opotřebení a do pěti let bude nutno zajistit jejich generální rekonstrukci.

Klub je členem Slovenské Aikido Asociácie (SAA), což mu zajišťuje napojení na mezinárodní aikidó organizace (Aikikai, EAF, IAF). Tohle spojení má pro klub obrovský význam v podobě mezinárodně uznávaných certifikátů zkoušek technické vyspělosti. Cenné jsou tímto provázáním získané mezinárodní kontakty a podpora didaktického výukového systému aikidó.

V rámci situační analýzy bylo uskutečněno i několik setkání představitelů vedení klubu, na kterých bylo definováno poslání (mise) a cíle organizace SKP Aikido Vsetín. Klub dlouhodobě fungoval bez vymezení těchto základních hodnot, které jsou klíčovým bodem pro plánování budoucí rozvojové koncepce.

Ze společných setkání představitelů vedení klubu a provedených analýz lze konstatovat, že sportovní klub prakticky vůbec nevyužívá propagace své činnosti na lokální úrovni. Nevyužita zůstávají místní regionální tištěná periodika, média a partnerské organizace. Kromě náborových letáků nemá klub ani žádné tištěné propagační materiály. Pro budoucí rozvoj klubu je jedním z klíčových rozvojových návrhů nutnost vytvoření systémového mediálního plánu propagace činnosti.

Situace je lepší v oblasti elektronické marketingové komunikace, kde sportovní klub aktivně využívá vlastních internetových stránek, Facebookového profilu a e-mailingu. Klub vlastní doménu druhého řádu aikidovsetin.cz. Internetové stránky umožňují podrobnou analýzu návštěvnosti díky napojení na službu Google Analytics. FB profil a stránky nejsou pravidelně aktualizovány. Web funguje na zastaralém redakčním systému, který již nevyhovuje současným standardům. Jedním z marketingových cílů je tak do tří let vytvoření nových internetových stránek. Pravidelnou aktualizaci stránek

a FB profilu bude vhodné v budoucnu delegovat na zodpovědného člena, který nemusí být nutně ve vedení klubu.

Jedním z prvních kroků k vytvoření silné strategické značky byla zakázka grafickému studiu, které vytvořilo publikační manuál klubového logotypu. Marketingovým cílem je do jednoho roku vytvořit jednotný publikační vzor klubové dokumentace (příhlášky, formuláře, oznámení...).

Díky profesním zkušenostem členů vedení disponuje klub poměrně silným ICT (informační a komunikační technologie) zázemím. Klub provozuje vlastní informační databázi, je napojen na informační systém SAA, využívá sdílených cloudových úložišť pro teamovou práci a většina dokumentace je vedena elektronicky. Využití všech těchto informačních prostředků pro rozvoj klubu je tak limitováno pouze velkým časovým vyčerpáním vedení klubu, které tyto prostředky obsluhuje. Řešením v rámci rozvojové koncepce je opět tyto funkce v budoucnu delegovat na zaškolené a motivované dobrovolníky z řad členů klubu, s vizí jejich budoucího působení ve vedení klubu.

Analýza elektronických databázových zdrojů klubu umožnila podrobné vyhodnocení vývoje členské základny klubu. Vyhodnocena byla data od roku 2010 do roku 2018. Průměrný počet aktivních členů v kategorii mládež-dospělí je za toto sledované období 25 členů. V roce 2015 založil klub poprvé za svoji historii dětský oddíl. Rozhodnutí to bylo úspěšné, protože již první rok byl dětský oddíl kapacitně naplněn a aktivní členská základna se rozrostla o cca 25 nových členů dětského oddílu. Členská základna dětského oddílu je i velmi stabilní a za sledované období od roku 2015 do roku 2018 nepodléhá žádným výkyvům a dětský oddíl je stále kapacitně naplněn. Výrazný pokles aktivních členů byl ale vyhodnocen v kategorii mládež-dospělí, kde hlavně v posledních třech letech dochází k výraznějšímu propadu. Pro budoucí rozvoj klubu je jedním z klíčových rozvojových návrhů nutnost vytvoření atraktivního a funkčního náborového systému nových členů. Marketingově je třeba se zaměřit na kategorii mládež a dospělí.

Z hlediska služeb klub svým členům nabízí hlavně zajištění pravidelné tréninkové činnosti včetně přípravy na zkoušky technické vyspělosti a systém odborných seminářů. U tréninkové činnosti se jedná primárně o pokrytí tréninků po personální trenérské stránce a zajištění časového rozvrhu tréninků. Díky členství v SAA (Slovenská Aikido Asociácia) může klub členům nabídnout i systémové vzdělávání a růst technické úrovně formou účasti na odborných aikidó seminářích. Jako nedostatek je vedením klubu vnímána nedostatečná evidence účasti členů klubu na těchto seminářích. Technicky je tato

záležitost již vyřešena v klubové databázi, je třeba zajistit pouze personální pokrytí této funkce. Dalším negativně vnímaným rozvojovým aspektem je fakt, že klub v posledních dvou letech neorganizuje žádný odborný seminář aikidó ve svém regionu, i když má v této oblasti dlouholeté zkušenosti. Úkolem vedení klubu je ve spolupráci s SAA zajistit organizaci národního semináře aikidó na Vsetíně. V dalších oblastech těchto služeb nebyly analyzovány žádné další závažné nedostatky.

Tréninkovou činnost v klubu zajišťují tři zkušení a kvalifikovaní trenéři, kteří v klubu působí již od počátku jeho založení. Díky tomuto historickému faktu se také postupně stali vedoucími osobnostmi klubu a v současné době personálně a manažersky zajišťují pozice ve vedení klubu. Získání těchto vedoucích pozic a personální zodpovědnosti bylo postupné a přirozené vzhledem k jejich technické pokročilosti a osobnostnímu rozvoji. V posledních třech letech ale těmto třem klíčovými osobnostem klubu velmi narostlo časové vytížení a povinnosti v jejich zaměstnáních a také v rodinném životě. Stávající kumulace funkcí trenéra a zároveň i osobnosti ve vedení klubu je časově náročná a současný stav je tak velmi vyčerpávající. Současná situace je dlouhodobě udržitelná pouze za cenu generování negativních rozvojových faktorů, což potvrdily i provedené analýzy. Pro budoucí rozvoj klubu je jedním z klíčových rozvojových návrhů nutnost zajištění delegování pravomocí a pracovních úkolů. Důležité je také vytvoření motivační koncepce, přípravy a vzdělávání nových trenérů a možných kandidátů na vedoucí funkce ve sportovním klubu.

Aikidó je čistě nezávodní úpolový sport bez absence zápasů. Jedním z hlavních motivačních faktorů k zajištění technického růstu jsou tak zkoušky technické vyspělosti (páskování). V dotazníkovém šetření byla respondenty příprava na zkoušky technické vyspělosti hodnocena pozitivně. Klub dlouhodobě eviduje v databázi technickou úroveň a získaný technický stupeň u svých členů. Tato data tak mohla být podrobena analýze. Na počtu vykonaných zkoušek na nejnižší žákovský stupeň (6. Kyu) je vidět klesající trend aktivní členské základny. Dle vlastního zkuškového řádu jsou zkoušky technické vyspělosti organizovány i pro děti v dětském oddíle. S rostoucí obtížností zkoušky klesá počet dětí, které tuto zkoušku úspěšně vykonají.

Finanční situace klubu je stabilizovaná a díky rezervnímu fondu je klub připraven i na neplánované výdaje. Klub hospodář s vyrovnaným rozpočtem. Díky střešním organizacím SKP Vsetín a ALCEDU Vsetín je v klubu zajištěno vícezdrojové financování. Vedení sportovního klubu má dostatek informací a vědomostí o možnostech získávání finančních prostředků od případných sponzorů, dárců a z grantových výzev.

Není však vypracován žádný fundraisingový plán, podle kterého by klub mohl začít tyto prostředky systematicky získávat. Realizace tohoto plánu tak naráží na již zmiňovaný nedostatek časových možností vedení klubu. Získávání finančních prostředků fundraisingovou cestou je tak spíše sporadické a neplánované. Pro budoucí rozvoj klubu je jedním z klíčových rozvojových návrhů nutnost vytvoření fundraisingového plánu.

V rámci situační analýzy byla dle Porterova modelu pěti sil provedena analýza konkurence. Na území města nemá klub přímou konkurenci v podobě dalšího klubu aikidó. Ve svých rozvojových plánech však musí klub zohlednit velmi velkou a atraktivní nabídku konkurence v podobě substitučních úpolových sportů, které jsou na území města k dispozici. Jedním z marketingových cílů klubu je udržet cvičení aikidó dlouhodobě atraktivní vůči místní konkurenci.

Formou elektronického dotazníku na platformě Google Forms byla v práci provedena analýza spokojenosti zákazníků (členů klubu). Dotazník obsahoval celkem 14 otázek rozdělených do třech tematických oblastí. Vyhodnocení dotazníku proběhlo formou odpovědních tabulek a grafů. Z výsledků lze usuzovat na spokojenost členů, cvičení v příjemné atmosféře je baví, koncepce vedení a organizace tréninků jim vyhovuje a celkově neuvádějí téměř žádná negativní hodnocení.

Na závěr situační analýzy byla provedena SWOT analýza sportovního klubu SKP Aikido Vsetín, která shrnuje všechny předchozí důležité poznatky a informace. SWOT analýza slouží v práci jako podklad pro návrh rozvojové koncepce.

V závěru práce jsou definovány hlavní oblasti rozvoje. V oblastech rozvoje jsou stanoveny cíle. Cíle jsou podrobně zpracovány v tabulkách (tabulky 20–23). Na základě těchto informací je vytvořen návrh koncepčního rozvoje čtyř klíčových oblastí.

Marketingová oblast návrhu řeší zlepšení a upevnění postavení klubu v povědomí veřejnosti a místní městské samosprávy. Tyto kroky by měly zajistit i postupné budování strategické klubové značky a udržet cvičení aikidó dlouhodobě atraktivní vůči místní konkurenci. Klub musí marketingově zajistit pravidelnou podporu a propagaci své činnosti. Klíčové je vytvoření systémového mediálního plánu a zapojení regionálních médií a tiskových periodik. Efektivnímu nasazení elektronického marketingu by mělo předcházet vytvoření nových internetových stránek a jejich provázání s Facebookovým profilem klubu. Ke zlepšení propagace by mohlo dojít i díky vytvoření propagačních materiálů v tištěné i elektronické podobě. Důležité je postupně obnovit stávající a navázat nová mediální a reklamní partnerství.



Ekonomická oblast návrhu řeší hlavně realizaci komplexního fundraisingového plánu, protože dosavadní získávání finančních prostředků je spíše sporadické a neplánované. Důležité je vypracovat metodiky pro dotační programy a přehledy grantových příležitostí. Jedním z dlouhodobých ekonomických cílů je mít v klubu i fundraisingového specialistu. Navázání nových sponzorských partnerství je třeba podpořit vytvořením nabídkového katalogu sponzorských příležitostí.

Sociální oblast návrhu řeší hlavně eliminaci kumulovaných funkcí a cílem je zajistit stabilní a dlouhodobou personální zastupitelnost a systém předávání klíčových kompetencí. Kumulování funkcí je možno řešit důvěrným delegováním pravomocí a pracovních úkolů na schopné členy klubu. Personální zastupitelnost předpokládá mít v klubu motivační systém přípravy a vzdělávání nových trenérů a schopných kandidátů na vedoucí funkce ve sportovním klubu. Kandidáty může přinést i soustředění na spolupráci s představiteli partnerských organizací. Důležité je v tomto směru začít cíleně komunikovat i se současnou členskou základnou.

Sportovní oblast návrhu řeší stabilizaci a zajištění kontinuální obnovy členské základny, která v posledních třech letech výrazně klesá. Součástí návrhu je i dlouhodobá systémová podpora rozvoje aikidó v regionu formou organizace odborných stáží a seminářů. Pro růst členské základny je stěžejní vytvořit atraktivní a funkční náborový systém nových členů, hlavně z řad mládeže a dospělých. Díky spolupráci a možnostem vyplývajících z členství v SAA je třeba se soustředit na zajištění organizace národního semináře aikidó na Vsetíně, případně i menšího regionálního semináře přímo ve cvičebních prostorách klubu SKP Aikido Vsetín.

## 8 ZÁVĚRY

V této své diplomové práci jsem analyzoval problémy a nedostatky, se kterými se dlouhodobě potýká sportovní klub SKP Aikido Vsetín. Pro zdárný budoucí rozvoj klubu je potřebné tyto nedostatky systematicky a plánovaně řešit. Kromě nedostatků, však provedené analýzy odhalily i spoustu pozitivních a moderních aspektů v procesu fungování a organizace tohoto sportovního klubu.

Spousta organizací se začíná zabývat strategickým plánováním až ve chvílích přímého ohrožení krizovou situací. Tato krizová situace je často prvním impulsem pro spuštění záchranných mechanismů. Strategické plánování umožňuje případné krizové situace předvídat a předcházet jim.

Vedení klubu se v poslední době díky svému vyčerpání soustředilo pouze na řešení aktuálních problémů bez plánování budoucího rozvoje. Návrh této rozvojové koncepce není předkládán v období krize. Sportovní klub se dlouhodobě nachází v režimu rozvojové stagnace a bez systémového řešení se dá očekávat pouze prohloubení a zhoršení analyzovaných nedostatků v klíčových oblastech. Vytvoření rozvojové koncepce může celý klub posílit a motivačně nastartovat.

Cílem mé práce bylo vypracovat strategickou a dlouhodobě udržitelnou koncepci rozvoje sportovního klubu SKP Aikido Vsetín. Ke splnění tohoto cíle byla provedena hloubková situační analýza zaměřená na vnitřní i vnější prostředí klubu. Součástí situační analýzy byla i analýza konkurence, řízené rozhovory s vedením klubu a dotazníkové šetření zaměřené na analýzu spokojenosti členů sportovního klubu.

Na základě zjištěných skutečností byla vypracována SWOT analýza silných a slabých stránek ve vnitřním prostředí a příležitostí a hrozeb ve vnějším prostředí. Následně byly vymezeny strategické cíle a klíčové rozvojové oblasti (marketingová, ekonomická, sociální a sportovní). Vypracovány byly konkrétní návrhy řešení vedoucí ke koncepčnímu rozvoji klíčových oblastí. V oblasti marketingové je to zejména vytvoření mediálního plánu na podporu a propagaci činnosti sportovního klubu a také důraz na efektivní využívání nástrojů elektronického marketingu. V ekonomické oblasti je třeba prioritně vytvořit fundraisingový plán a metodiku pro dotační programy. Vše směřuje k plánovanému vícezdrojovému financování klubu. V sociální oblasti je třeba se zaměřit na delegování pravomocí a zajištění personální zastupitelnosti. Ve sportovní oblasti je

třeba vytvořit atraktivní a funkční náborový systém nových členů a zajistit organizaci odborných aikidó seminářů na podporu rozvoje aikidó v regionu.

Tuto práci jsem vypracoval díky osobním zkušenostem na pozici vedoucího a trenéra sportovního klubu SKP Aikido Vsetín. Jsem přesvědčen, že práce může pomoci klubu odrazit se ode dna stagnace a začít novou etapu své rozvojové existence. Zároveň cítím, že cesta to rozhodně nebude jednoduchá a klíčové bude se správně a plánovaně rozhodovat.

## 9 SOUHRN

Diplomová práce si klade za cíl vypracovat strategickou a dlouhodobě udržitelnou koncepci rozvoje sportovního klubu SKP Aikido Vsetín.

V úvodní syntéze poznatků jsou vysvětleny pojmy související s tématem diplomové práce. Je zpracována základní charakteristika japonského bojového umění aikidó a vysvětleny jsou klíčové pojmy z oblasti managementu, marketingu sportu a strategického plánování.

Ve výsledkové části práce je zpracována hloubková situační analýza sportovního klubu. Součástí této analýzy je i analýza konkurence, analýza zákazníků a byly provedeny řízené rozhovory s vedením sportovního klubu. Na základně zjištěných skutečností byla provedena SWOT analýza.

Provedené analýzy vyústily ve stanovení strategických cílů ve čtyřech klíčových oblastech a to marketingové, ekonomické, sociální a sportovní. V těchto oblastech byly vypracovány konkrétní návrhy řešení vedoucí ke koncepčnímu rozvoji. Z analýz a konkrétních návrhů vyplynulo, že pro klub je důležité vytvoření systémových plánů ve všech klíčových oblastech, soustředění na stabilizaci a kontinuální obnovu členské základny a zajištění personální zastupitelnosti vedoucích funkcí.

## **10 SUMMARY**

The diploma thesis aims to develop a strategic and sustainable concept of development of sports club SKP Aikido Vsetín.

In the initial synthesis of knowledge are explained concepts related to the topic of the thesis. Is processed by the basic characteristics of the japanese martial art of aikido and explained are the key concepts from the field of management, marketing, sport and strategic planning.

In the results part of the work is handled by the in-depth situational analysis of the sports club. Part of this analysis is competitor analysis, customer analysis and were carried out guided interviews with the management of the sports club. At the base of the findings was carried out a SWOT analysis.

Conducted analysis resulted in the determination of strategic objectives in four key areas namely marketing, economic, social, and sports. In these areas were drawn up concrete proposals for solutions leading to the conceptual development. From the analyses and specific proposals showed that for the club is important to create a system of plans in all key areas, a focus on the stabilization and continuous renewal of the membership base and to ensure personnel substitutability of the management functions.

## 11 REFERENČNÍ SEZNAM

- Aikikai, F. (2016). *Organization*. Získáno 2. Leden 2018, z Aikikai Foundation: <http://www.aikikai.or.jp/eng/about/organization.html>
- Aikikai, F. (2017). *Founder and Doshu's Biography*. Získáno 2. Leden 2018, z Aikikai Foundation: <http://www.aikikai.or.jp/eng/aikido/history.html>
- Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
- CzechTourism. (21. Leden 2018). *Mapa turistických regionů a oblastí, kontakty*. Získáno 10. Únor 2018, z CzechTourism: <http://www.czechtourism.cz/nase-sluzby-pro-vas/spoluprace-s-regiony/mapa-turistickyh-regionu-a-oblasti,-kontakty/>
- Čáslavová, E. (2007). *Management v tělesné výchově a sportu (vybrané kapitoly)*. Praha: Univerzita Karlova v Praze.
- Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- Fojtík, I. (2001). *Aikidó - Cesta harmonie*. Praha: Naše vojsko.
- Hobza, V. (2014). *Aplikovaná ekonomie sportu*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Horáková, H. (2000). *Strategický marketing*. Praha: Grada publishing.
- IAF. (6. 11. 2017). *Stanovy IAF*. Načteno z Internationa Aikido Federation: <http://www.aikido-international.org/iaf-about/statutes>
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Jakubíková, D. (2009). *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing.
- Kodym, M. (1997). Česká asociace aikidó. (M. Kodym, & D. Chvála, Editoři) *Časopis Aikidó*, 1997(5).
- Kodym, M. (1998). Aikikai, IAF, EAF a Česko. (M. Kodym, & D. Chvála, Editoři) *Časopis Aikidó*, 1998(5), 8-12.
- Kotler, P. (2001). *Marketing a management*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., & Keller, K. (2007). *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kotler, P., & Keller, L. K. (2007). *Marketing management 12. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Krejčí, R. (1999). *Ó-Sensei Morihei Uešiba*. Adamov: Temple.
- Kumar, N. (2008). *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.

- Kunčar, S. (1995). *Marketing pro všechny: marketing spolehlivá cesta k úspěšnému podnikání*. Krnov: SLAKUN.
- PUP. (19. Srpen 2016). *NUTS přehledové mapy*. Získáno 10. Únor 2018, z Portál územního plánování: <http://portal.uur.cz/spravni-usporadani-cr-organy-uzemniho-planovani/nuts.asp>
- Stevens, J. (2001). *Tajemství Aikidó*. Praha: Fighters publications.
- Světlík, J. (1992). *Marketing - cesta k trhu*. Zlín: EKKA.
- Šimková, E. (2009). *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- UK-FTVS. (1. Červen 2008). *Koncepce sportu ve Vsetíně*. Získáno 10. Únor 2018, z mestovsetin: <https://www.mestovsetin.cz/koncepce-sportu-ve-vsetine/d-487158>
- Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing.
- Veber, J. (2011). *MANAGEMENT Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press s.r.o.
- Zamazalová, M. (2010). *Marketing 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C H Beck.

## 12 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 .....	21
Tabulka 2 .....	39
Tabulka 3 .....	49
Tabulka 4 .....	56
Tabulka 5 .....	59
Tabulka 6 .....	59
Tabulka 7 .....	60
Tabulka 8 .....	61
Tabulka 9 .....	62
Tabulka 10 .....	63
Tabulka 11 .....	64
Tabulka 12 .....	64
Tabulka 13 .....	64
Tabulka 14 .....	65
Tabulka 15 .....	66
Tabulka 16 .....	67
Tabulka 17 .....	68
Tabulka 18 .....	68
Tabulka 19 .....	69
Tabulka 20 .....	70
Tabulka 21 .....	71
Tabulka 22 .....	72
Tabulka 23 .....	73
Tabulka 24 .....	74
Tabulka 25 .....	74
Tabulka 26 .....	75
Tabulka 27 .....	75



## 13 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Zakladatel aikidó Morihei Ueshiba. Zdroj: (Aikikai, Founder and Doshu's Biography, 2017).....	11
Obrázek 2. Organizační struktura Aikikai Foundation. Zdroj: (Aikikai, Organization, 2016).....	15
Obrázek 3. Budova Hombu Dojo Tokyo. Zdroj:Aikikai Foundation.....	16
Obrázek 4. Postup strategického plánování. Zdroj: (Čáslavová, 2007, str. 16).....	19
Obrázek 5. Prvky marketingového plánování. Zdroj: (Vašítková, 2014, str. 33).....	25
Obrázek 6. Marketingový trojúhelník Zdroj: Vlastní zpracování.....	27
Obrázek 7. Porterův model pěti konkurenčních sil. Zdroj: (Veber, 2011, str. 515) .....	28
Obrázek 8. Turistické regiony České republiky. Zdroj: CzechTourism.....	36
Obrázek 9. Věková struktura obyvatelstva města Vsetín. Zdroj: ČSÚ, 2013 .....	37
Obrázek 10. Organizační struktura SKP Aikido Vsetín. Zdroj: Vlastní.....	40
Obrázek 11. Tělocvična SKP Aikido Vsetín, 156 m2 tatami. Zdroj: SKP Vsetín .....	43
Obrázek 12. Přehled návštěvnosti internetových stránek www.aikidovsetin.cz za posledních 12 měsíců. Zdroj: SKP Vsetín.....	44
Obrázek 13. Přehled věkové struktury návštěvníků internetových stránek www.aikidovsetin.cz z celkového počtu návštěv od roku 2002. Zdroj: SKP Vsetín .....	45
Obrázek 14. Přehled nejčastěji navštěvovaných stránek na webu www.aikidovsetin.cz za sledované období od roku 2002. Zdroj: SKP Vsetín.....	45
Obrázek 15. Logotyp SKP Aikido Vsetín v modelu CMYK. Zdroj: SKP Vsetín.....	46
Obrázek 16. Celkový počet aktivních členů klubu SKP Aikido Vsetín v letech 2010-2018. Zdroj: Vlastní zpracování z databáze SKP Vsetín .....	47
Obrázek 17. Počet registrovaných nových členů klubu SKP Aikido Vsetín v letech 2010-2018. Zdroj: Vlastní zpracování z databáze SKP Vsetín .....	47
Obrázek 18. Počet ukončených aktivních členství v klubu SKP Aikido Vsetín v letech 2011–2018. Zdroj: Vlastní zpracování z databáze SKP Vsetín .....	48
Obrázek 19. Přehled počtu aktivních účastí členů klubu SKP Aikido Vsetín na odborných seminářích aikidó v letech 2010–2016. Zdroj: Vlastní zpracování z databáze SKP Vsetín.....	50

Obrázek 20. Počet vykonaných zkoušek dospělých na 6. Kyu v letech 1999–2017. Zdroj: Vlastní zpracování z databáze SKP Vsetín .....	53
Obrázek 21. Celkový počet vykonaných dětských zkoušek technické vyspělosti v letech 2016–2018. Zdroj: Vlastní zpracování z databáze SKP Vsetín .....	54
Obrázek 22. Graf počtu respondentů dotazníku v jednotlivých věkových kategoriích..	59
Obrázek 23. Graf zkušenosti respondentů s jiným bojovým sportem, před aktivním cvičením aikidó. ....	60
Obrázek 24. Graf přehledu jiných aktivních sportovních činností respondentů, kromě aikidó. ....	61
Obrázek 25. Graf přehledu hlavních motivačních faktorů respondentů, proč začali cvičit aikidó. ....	62
Obrázek 26. Graf přehledu hlavních motivačních faktorů, proč respondenti aikidó stále cvičí. ....	63
Obrázek 27. Graf přehledu spokojenosti respondentů s koncepcí vedení tréninkových jednotek. ....	65
Obrázek 28. Graf přehledu spokojenosti respondentů s přípravou na zkoušky v rámci běžných tréninkových jednotek. Zdroj: Vlastní zpracování.....	66
Obrázek 29. Jak respondenti vnímají platby za cvičení. Zdroj: Vlastní zpracování .....	67

# 14 PŘÍLOHY

## Příloha č. 1

Publikační manuál logotypu SKP Aikido Vsetín:

**AIKIDO VSETÍN SKP - barevná specifikace logotypu:** A - pozitiv

▶ CMYK pozitivní




▶ stupně šedi pozitivní



▶ monochromatické pozitivní



▶ barevná specifikace:

	PANTONE 185 C CMYK (%) 15/100/90/10 RGB (%) 198/12/48 HTML #C83C30		PANTONE 479 C CMYK (%) 60/65/55/5 RGB (%) 166/128/101 HTML #A88165		PANTONE Process Black C CMYK (%) 100/100/100 RGB (%) 30/30/30 HTML #1E1E1E
	PANTONE Cool Gray 10 C CMYK (%) 0/0/0/80 RGB (%) 97/99/101 HTML #616365		PANTONE Cool Gray 6 C CMYK (%) 0/0/0/50 RGB (%) 173/175/175 HTML #ADAFAF		

## Publikační manuál logotypu SKP Aikido Vsetín:






AIKIDO VSETÍN SKP - barevná specifikace logotypu:
B - negativ

▶ CMYK negativní

▶ stupně šedi negativní

▶ monochromatické negativní

▶ barevná specifikace:

 <p>PANTONE 185 C CMYK (%) 15/103/90/10 RGB (%) 198/12/48 HTML #C63301</p>	 <p>PANTONE 479 C CMYK (%) 40/45/55/5 RGB (%) 166/125/101 HTML #A89565</p>	 <p>PANTONE Process Black C CMYK (%) 0/0/0/100 RGB (%) 33/33/33 HTML #1E1E1E</p>
 <p>PANTONE Cool Gray 10 C CMYK (%) 0/0/0/90 RGB (%) 27/26/101 HTML #1E3E55</p>	 <p>PANTONE Cool Gray 6 C CMYK (%) 0/0/0/50 RGB (%) 173/175/175 HTML #ADAFAF</p>	

## Příloha č. 2

Ukázka dětského zkuškového řádu:

SKP Aikido Vsetín - Zkušební řád děti



### 14. KYU: bílo-žlutý pásek

VŠEOBECNÉ PŘEDPOKLADY	1	Kimono a pásek		uvázání pásku
	2	Teorie		viz otázky níže
	3	Fyzička		
TAI SABAKI	4	Hanmi	hidari x migi	základní postoj v Aikidu
	5	Irimi		krok vpřed ze zadní nohy
	6	Tenkan		krok směrem vzad
	7	Irimi Tenkan		spojení obou kroků
UKEMI WAZA	8	Kaiten		otočení na špičkách
	9	Zvířátka		různé formy z rozcvičky
	10	Kotoul	vpřed x vzad	
	11	Sudy		
JO	12	Blechy	s přeskokem	ve trojicích
	13	Úklona a pozdrav		
	14	Točení	s oběma rukama	
	15	Tsuki	krátké na počítání s kiai	úder s Jo vpřed

#### Teorie:

1. Jak vypadá pozdrav při vstupu do dojo? – Lehká úklona v pase, asi 30 stupňů ve směru do dojo.
2. Jak se zdravíme před začátkem cvičení s partnerem – Stejná úklona s kontaktem očí.
3. Co je to dojo? – Tělocvična, kde se cvičí, překlad znamená „místo cesty, či osvícení“.
4. Co je to seiza a jak vypadá? – Způsob správného sezení na kolenou s rovnými zády, ruce na stehnech.
5. Co je to mokusó? – Pokyn ke krátké meditaci na začátku tréninku.
6. Jak zní pozdrav na začátku a na konci tréninku? – Onegajšimas, Domoarigatogozajmašta.
7. Co je to mate/jame? – Pokyn k ukončení cvičení a návratu zpět do řady.
8. Co je to hidari a migi hanmi? – Základní postoj v Aikidu s levou nebo pravou nohou vpřed.

#### Pojmy:

Tai sabaki – souhrnný pojem pro pohyby těla, zde především pro pozice a přemístování pomocí kroků.

Ukemi waza – Různé formy a způsoby bezpečných pádů.

Jo – dřevěná tyč dlouhá přibližně 128-130 cm, děti používají kratší vzhledem k výšce, do úrovně hrudníku.

Tsuki – úder přímo vpřed s Jo. Kiai – výkřik do úderu pro sjednocení energie a zvýšení účinnosti úderu.




Vypracovali: Roman Danák (4. Dan) & Roman Machálek (2. Dan) & Karel Sudař (1. Dan)

Verze 0.3 2017-12-17


Příloha č. 3

Pozvánka na národní seminář aikidó na Vsetíně:




**AIKIDO VSETÍN** 羊

# AIKIDO VSETÍN and SAA



**national Aikido seminar**



## Michele Quaranta

6. Dan Aikikai Hombu



**Saturday 10.9.2016** 10:00 - 12:00 (Shidoshakai meeting from 15:30)  
17:00 - 19:00

**Sunday 11.9.2016** 10:00 - 12:00 (Shidoshakai training from 9:00)


**Fees:** 700 CZK (25 €) entire seminar in cash      **Spectators enter for FREE**  
350 CZK (13 €) single training

**It's possible to pay via bank account: see more info in our website.**  
Online registration is possible until Wednesday the 7.9.2016 up to 19:00.  
Registration link: [www.tinyurl.com/p4gvc6a](http://www.tinyurl.com/p4gvc6a)



**Accommodation:** With sleeping-bag on tatami - 50 CZK (2 €)/night  
Payment information and accommodation: [www.tinyurl.com/o6tpp5m](http://www.tinyurl.com/o6tpp5m)


**Contacts:**  
Machalek Roman  +420 603 789 355    roman.machalek@aikidovsetin.cz  
Danek Roman  +420 732 100 713    danek.roman@aikidovsetin.cz

Hakama from 1<sup>st</sup> Dan Aikikai Hombu Dojo      Bring Jo, Bokken, Tanto with you!




The seminar will take place in the sports hall of „Střední škola Kostka s.r.o.“ in Vsetín, Smetanova Str. 266, Czech Republic.







[www.aikikai.sk](http://www.aikikai.sk)



[www.kostka-skola.cz](http://www.kostka-skola.cz)



[www.iss-cz.com](http://www.iss-cz.com)



[www.alcedovsetin.cz](http://www.alcedovsetin.cz)

## Příloha č. 4

Týdenní rozpis tréninků v tělocvičně v prostorách Alceda Vsetín:

2017/2018 - ROZPIS TRÉNINKŮ - VELKÉ DOJO								
	8:00 - 15:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00
Pondělí			15:30 - 17:15 Karate - pokročilé děti		17:30 - 19:00 Karate - starší 15-ti let	19:00 - 20:00 Aikido - pok. (3)		
Úterý			15:30 - 16:45 Karate - začátečníci děti	17:00 - 18:00 Aikido - děti	18:00 - 20:00 Aikido - všichni (1,2)			
Středa			15:30 - 17:15 Karate - pokročilé děti		17:30 - 19:00 Karate - starší 15-ti let	19:00 - 21:00 Brazílské Jiu Jitsu		
Čtvrtek			15:30 - 17:00 Karate - začátečníci děti	17:00 - 19:00 Aikido - všichni (1,2)				
Pátek			15:30 - 17:15 Karate - pokročilé děti		17:30 - 19:00 Karate - starší 15-ti let	19:00 - 21:00 Brazílské Jiu Jitsu		
Sobota								
Neděle			16:00 - 18:00 Brazílské Jiu Jitsu					