

Univerzita Karlova  
Fakulta tělesné výchovy a sportu  
Katedra managementu sportu

Strategický plán spolku  
Vraťme dětem pohyb, z. s.

Diplomová práce

Vypracovala: Veronika Rodová  
Vedoucí práce: PhDr. Josef Voráček, Ph.D.

Praha, 2018



## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem závěrečnou diplomovou práci zpracovala samostatně, a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....

Veronika Rodová

## Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

---

## **Poděkování**

Mé poděkování patří PhDr. Josefu Voráčkovi, Ph.D. za odborné vedení, vstřícnost při konzultacích, ochotu, cenné rady a především trpělivost při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Rudovi za věcné připomínky k metodice práce. Mé poděkování patří též organizacím Vraťme dětem pohyb, z.s. a Gorila MMA Club, s.r.o. za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

# ABSTRAKT

## **NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE:**

Strategický plán spolku Vraťme dětem pohyb, z.s.

## **VYMEZENÍ PROBLÉMU:**

Diplomová práce se zabývá managementem neziskové sportovní organizace typu spolek, respektive jejím dlouhodobým plánováním. Spolek Vraťme dětem pohyb, z.s. působí ve spolupráci s Gorila MMA Club, s.r.o. Tyto nově vznikající sportovní organizace se vyčlenily z původního spolku PriMMAt Gym Praha. Diplomová práce proto řeší aktuální reálný problém, a její výsledky budou prakticky využitelné.

## **PŘEDMĚT PRÁCE:**

Předmětem práce je spolek Vraťme dětem pohyb, z.s., jehož hlavním účelem je veřejně prospěšná činnost, konkrétně organizování a provozování volnočasových aktivit především dětí, mládeže zejména v oblasti tělesné kultury, sportu a další zájmová klubová činnost. Hlavním produktem je dětský sportovní kroužek Gorila Junior s prvky bojových sportů a sebeobrany. Spolek dále chystá projekt všeobecné sportovní přípravy pro děti.

## **HLAVNÍ CÍL:**

Vytvořit návrh strategického plánu spolku Vraťme dětem pohyb, z.s. na období září 2018 - září 2021.

## **DÍLČÍ CÍLE:**

Charakterizovat organizaci a její produkty. Provést strategickou situační analýzu, která bude obsahovat analýzu vnitřního i vnějšího prostředí a také souhrnnou SWOT analýzu. Na základě zjištěných informací určit prioritní strategické cíle a oblasti, které budou následně řešeny v návrhu strategického plánu organizace včetně doporučení na jeho implementaci.

## **METODIKA:**

Práce je řešena jako aplikovaný výzkum. Pro účely práce bude využita kombinace kvantitativních a kvalitativních metod. Konkrétními metodami tohoto smíšeného výzkumu jsou pozorování, interview, dotazování, analýza textů a dokumentů, SWOT analýza, analýza PORTER a PEST/PESTLE a další dílčí analýzy. Design výzkumu včetně výzkumných otázek, které dávají práci rámeček, jsou uvedeny v příslušné kapitole.

**VÝSTUPY:**

Strategická situační analýza poskytne předmětné organizaci nové informace, zanalyzuje její současný stav, a nabídne možnosti jejího dalšího vývoje. Výsledný návrh strategického plánu bude sloužit jako jeden z důležitých podkladů, který přispěje k rozvoji celé organizace.

**KLÍČOVÁ SLOVA:**

nezisková organizace, dlouhodobé plánování, sportovní trénink dětí, bojové sporty, MMA, sportovní marketing a management

# ABSTRAKT

**TITLE:**

Strategic plan of association Vraťme dětem pohyb, z.s.

**PROBLEM:**

The diploma thesis examines the strategic management of a nonprofit sport organization, respectively long-term planning of association Vraťme dětem pohyb, z.s. The association Vraťme dětem pohyb, z.s. currently cooperates with organization Gorila MMA CLUB, s.r.o. These emerging sports organizations were separated from the original association PriMMAt Gym Praha, z.s. The diploma thesis therefore contributes to the solution of current problem and its results will be practically usable.

**SUBJECT:**

The subject of the thesis is the sport association Vraťme dětem pohyb, z.s. Its main purpose is a publicly beneficial activity, namely the organization and operation of leisure activities aimed at children and youth. The association especially focuses on the area of body culture, sport and other club activities. Their main purpose is to operate Gorila Junior children's sports club with elements of combat sports and self-defense. The Sports Association is also preparing a project for generic sports training for children.

**MAIN GOAL:**

Main goal is to create strategic plan proposal of sports association plan Vraťme dětem pohyb, z.s. for September 2018 – September 2021.

**PARTIAL GOALS:**

Partial goals are to characterize the organization and its products and to make a strategic analysis which will include an analysis of the internal and external environment as well as a comprehensive SWOT analysis of the organization. Strategic objectives and areas will be determined on the basis of the found information and will be subsequently solid in the proposal strategic plan of the organization, including recommendations for its implementation.

**METHODOLOGY:**

This diploma thesis is conceived as applied research, a combination of quantitative and qualitative methods will be used for its purposes. The specific applied methods



are observation, interviewing, questioning, analysis of texts and documents, SWOT analysis, PORTER a PEST/PESTLE analysis. Design research, including research issues providing framework for the thesis are put in the relevant chapter.

**OUTPUTS:**

A strategic analysis will provide the organization with new information as it analyzes its current situation and offers opportunities for its further development. The resulting strategic plan will serve as one of the important sources that will contribute to the development of the organization as a whole.

**KEYWORDS:**

Non-profit organization, long-term planning, children's sports training, martial arts, MMA, sports marketing and management

# OBSAH

1. ÚVOD.....	10
2. CÍLE PRÁCE .....	12
2.1. Hlavní cíl práce .....	12
2.2. Dílčí úkoly práce .....	12
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	13
3.1. Specifika a význam výuky úpolů a bojových sportů u dětí.....	13
3.1.1. Charakteristika tréninku dětí a všeobecný pohybový rozvoj.....	14
3.1.2. Úpoly .....	14
3.1.3. Trénink s prvky úpolů a bojové sporty u dětí.....	15
3.1.4. Sebeobrana .....	16
3.2. Bojové sporty a MMA .....	17
3.2.1. Bojové umění a bojové sporty .....	17
3.2.2. MMA .....	18
3.2.3. Specifika sportovních organizací.....	20
3.3. Neziskové organizace v oblasti sportu .....	21
3.3.1. Spolek.....	22
3.3.2. Možnosti financování spolku .....	23
3.3.3. Služba jako sportovní produkt .....	25
3.4. Strategický management .....	27
3.4.1. Strategické plánování a strategický plán.....	28
3.4.2. Proces strategického řízení .....	29
3.4.3. Vize, mise, cíle .....	30
3.5. Strategická situační analýza .....	31
3.5.1. Vnější prostředí .....	31
3.5.2. Vnitřní prostředí.....	33
3.5.3. SWOT analýza.....	33

3.5.4.	Strategie, její implementace a kontrola .....	34
3.6.	Strategický marketing neziskových sportovních organizací.....	35
3.6.1.	Marketingová komunikace a propagace ve službách .....	36
4.	METODIKA.....	38
4.1.	Vymezení výzkumu.....	38
4.2.	Výzkumné otázky .....	38
4.3.	Design výzkumu .....	38
4.4.	Metody sběru a analýzy dat včetně výzkumného souboru .....	39
4.4.1.	Analýza textů a dokumentů .....	39
4.4.2.	Pozorování.....	39
4.4.3.	Interview .....	40
4.4.4.	Dotazování .....	40
4.4.4.1.	Dotazníkové šetření spokojenosti stávajících členů.....	40
4.4.4.2.	Dotazníkové šetření postoje rodičů k dětským tréninkům s prvky boj. sportů .....	41
4.4.5.	Analýza PEST/PESTLE .....	41
4.4.6.	Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	42
4.4.7.	Analýza SWOT .....	42
5.	PRAKTICKÁ ČÁST .....	44
5.1.	Charakteristika organizace .....	44
5.1.1.	Původ a kontext vzniku organizace.....	44
5.1.2.	Současný stav organizace.....	44
5.2.	Charakteristika produktů .....	46
5.2.1.	Gorila Junior .....	46
5.2.2.	Sportovní příprava Vraťme dětem pohyb .....	47
5.3.	Strategická situační analýza .....	48
5.3.1.	Analýza vnějšího prostředí.....	48
5.3.1.1.	Analýza makrookolí za použití metody PEST/PESTLE.....	48

5.3.1.2.	Analýza mikrookolí za použití Porterova modelu .....	52
5.4.	Analýza vnitřního prostředí.....	59
5.4.1.	SWOT analýza.....	72
5.4.2.	Interpretace výsledků a zhodnocení analýz.....	74
5.5.	Strategický plán září 2018 – září 2021.....	76
5.5.1.	Stanovení Mise a vize.....	76
5.5.2.	Obsah strategických oblastí a dílčích cílů plánu organizace .....	76
5.5.2.1.	Strategická oblast 1: Založení a vznik spolku .....	76
5.5.2.2.	Strategická oblast 2: Propagace a povědomí o značce .....	77
5.5.2.3.	Strategická oblast 3: Zvýšení členské základny .....	77
5.5.2.4.	Strategická oblast 4: Zavedení nového produktu .....	78
5.5.2.5.	Strategická oblast 5: Rozšíření služeb .....	78
5.5.2.6.	Strategická oblast 6: Dodatečné finanční zdroje.....	78
5.6.	Strategie .....	79
5.7.	Akční plán v jednotlivých strategických oblastech.....	79
5.7.1.	Cíl první: Založení a vznik spolku.....	79
5.7.2.	Cíl druhý: Propagace a zvýšení povědomí o produktech .....	80
5.7.3.	Cíl třetí: Zvýšení členské základny .....	81
5.7.1.	Cíl čtvrtý: Nový produkt sportovní příprava.....	81
5.7.2.	Cíl pátý: Rozšíření služeb.....	82
5.7.3.	Cíl šestý: Dodatečné finanční zdroje .....	83
5	DISKUZE .....	84
6	ZÁVĚR .....	85

# 1. ÚVOD

Prvotním podnětem pro zaměření se na tuto oblast, byla zvyšující se problematika nesportující mládeže a upadající všeobecná fyzická zdatnost dětí. MMA (*mixed martial arts*) v dnešní podobě je atraktivní bojový úpolový sport s obrovským potenciálem, který zatím není v českém prostředí plně využit. Tento plnokontaktní úpolový sport obsahuje prvky z různých bojových umění a bojových sportů. Skládá se ze tří složek a to: boje na zemi, dále zápasu a v neposlední řadě z boje v postoji. Úpoly patří k přirozeným tělesným aktivitám člověka a jsou také jedním z důležitých nicméně opomíjených odvětví tělesné výchovy.

Snaha o rozvinutí MMA jako plnohodnotného sportu v České republice již začala. Dokud, ale nebude fungovat jednotný systém vedení institucí amatérského MMA ve spolupráci s organizacemi profesionálního MMA, a to včetně soutěží a pravidel, nepřipustí se potřeba dále se odborně vzdělávat na úrovni manažerské, trenérské či rozhodcovské, a následně tyto poznatky aplikovat s ohledem na specifické prostředí, nemůžeme dosáhnout úrovně a možností klubů ze zahraničí ať už po sportovní či finanční stránce. Nicméně je nutné, aby se změny odehrály také v samotném základu, kterým jsou mimo jiné samotné sportovní kluby a právě kvalitní práce s mládeží, která je prakticky nerealizována.

Konkrétním předmětem diplomové práce je management sportovní organizace Vraťme dětem pohyb, z.s., respektive jeho strategické plánování. Nově vznikající spolek Vraťme dětem pohyb, z.s. se společně se sportovním klubem Gorila MMA Club, s.r.o. vyčlenil v polovině roku 2018 z původního sportovního klubu PriMMAt Gym Praha, spolek. Důvodem byly rozpory mezi zakladateli a také netransparentní nakládání s finančními prostředky spolku. Spolek Vraťme dětem pohyb, z.s. bude kooperovat s Gorila MMA Club, s.r.o. Hlavním účelem spolku je poskytovat volnočasové sportovní aktivity pro děti a mládež, které přispějí ke zdravému rozvoji dítěte po fyzické i psychické stránce.

Unikátním produktem spolku je Gorila Junior, dětský sportovní kroužek s prvky bojových a úpolových sportů a také sebeobrany. Kromě základních průpravných úpolů, atletiky a gymnastiky využívá kroužek prvky MMA (*základy zápasu, grapplingu, juda,*

*boxu*). Dítě tak získá všestranný pohybový základ do jakéhokoliv sportu a rozvine si všeobecné pohybové dovednosti, a to zábavnou a atraktivní formou.

Novým chystaným produktem je projekt všeobecné sportovní přípravy, který si klade za cíl přivést děti opět k přirozenému pohybu a zdravému způsobu života. Bude obsahovat základy gymnastiky, atletiky, úpolových cvičení a sportovních her. Zábavnou formou vytvoří dítěti kladný vztah ke sportu a poskytne radost z přirozeného pohybu.

Aktuální situace předmětného spolku vyvolává reálnou potřebu po strategickém plánování. Cílem práce je prostřednictvím strategické analýzy podat návrh strategického plánu a přispět k rozvoji organizace. Záměrem diplomové práce je, aby zjištěné informace měly praktický dopad a přínos nejen pro konkrétní organizaci, ale potažmo, aby výsledky byly částečně využitelné pro tuto celkovou oblast sportu.

## **2. CÍLE PRÁCE**

### **2.1. Hlavní cíl práce**

Diplomová práce se zabývá strategickým managementem a plánováním sportovní organizace. Hlavním cílem je zhotovení návrhu strategického plánu spolku Vrat'me dětem pohyb, z.s. na období září 2018 až září 2019.

### **2.2. Dílčí úkoly práce**

Výsledný návrh práce bude obsahovat konkrétní, předem vymezené oblasti, a to na základě provedení níže uvedených dílčích úkolů práce, kterými jsou:

- 1) Charakterizovat organizaci včetně konkretizace předmětu činnosti.
- 2) Uvést historický kontext a současnou situaci, která vede k potřebě vypracování strategického plánu.
- 3) Charakterizovat hlavní produkty včetně cílových skupin zákazníků.
- 4) Na základě sběru dat provést strategickou situační analýzu, která bude obsahovat analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, včetně vypracování souhrnné SWOT analýzy.
- 5) Stanovit strategické cíle, misi, vizi a jednotlivé oblasti priorit strategického plánu.

### 3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Dlouhodobě prosperující organizace se neobejde bez znalostí a využití strategického managementu. Vztahuje se to i na sportovní organizace, které strategický přístup v řízení uplatňují v nedostatečné míře. Nezisková sportovní organizace musí brát v potaz určitá specifika. Zohledňovat zejména účel, právní formu a předmět své činnosti, tj. příslušnou sportovní oblast a konkrétní sportovní produkt.

Strategický management je základní složkou řízení organizace a určuje její směřování v dlouhodobém měřítku. Jednou z klíčových činností je proces strategického plánování, jehož výsledkem je stanovení příslušné strategie v podobě plánu, který přispívá dosažení vytyčených cílů.

Výše uvedené klíčové pojmy, jejich obsah, procesy, fáze, použité metody a techniky jsou rozebrány v následujících kapitolách. Kritický přehled současných znalostí a přístupů dává podklad pro samotný výzkum a poskytuje rámec pro řešení této práce.

#### 3.1. Specifika a význam výuky úpolů a bojových sportů u dětí

V současné době je na výběr nesčetné množství sportovních a volnočasových aktivit, přesto narůstá na významu podíl nespportující mládeže. Stále častěji se setkáváme s problémem dětské obezity a celkově nevhodným životním stylem. Klesá počet přirozených pohybových aktivit a snižuje se tak fyzická zdatnost dětí. Tento negativní trend potvrzují provedené studie a průzkumy, na které odkazuje státní koncepce sportu 2016 - 2025 (MŠMT 2016)<sup>1</sup>.

Pozoruhodná zjištění přináší v provedeném výzkumu i Reguli, Ďurech, Vít (2007). Mezi žáky z 31 základních škol zjistili, že 41 % z dotazovaných respondentů se již někdy setkala fyzickým útokem. Výsledky dále uvádí, že 67 % žáků se v posledním roce zranilo pádem. Z toho vyplývá, že úpoly a bojové sporty mají nadále své oprávněné místo ve výuce TV. Nabízí se také nejen jako sportovní a volnočasová aktivita, ale i vhodný prostředek s přenosem do reálného života.

---

<sup>1</sup> *Materiál předkládá směry rozvoje a podpory českého sportu, pilíře, priority, strategické cíle i podmínky naplnění a navazuje na předchozí strategické dokumenty MŠMT v oblasti sportu: Koncepce státní podpory sportu v České republice (2011), Plán podpory rozvoje sportu (2015 – 2017) a dokument MZ Národní strategie ochrany a podpory zdraví a prevence nemocí Zdraví 2020.*



### 3.1.1. Charakteristika tréninku dětí a všeobecný pohybový rozvoj

Prvotní předpokladem pro správnou výuku úpolů a bojových sportů je základní znalost obecných specifík tréninku dětí a mládeže. Hlavní hlediska, které musíme brát v potaz je respektování věku a s tím spojených zákonitostí tělesného a psychického vývoje dítěte. Za dětské období budeme dle Jansy, Dovalila (2007) považovat věk do 15 let. Autoři ho dále rozdělují na předškolní období (*do 6 let*), mladší školní věk (*6-10 let*) a starší školní věk (*11-15 let*).

Perič, Dovalil (2010) uvádí, že jednotlivá období vývoje dítěte jsou senzitivní pro rozvoj určitých pohybových schopností a dovedností (*například 8-10 rok se považuje za zlatý věk motoriky*). Trénink dětí by měl být bez tlaku na výkon. Je etapou seznamování se sportem, má přípravný charakter a dává předpoklad pro výkon do budoucna. Základem je tedy všestranný pohybový rozvoj dítěte.

Trenér v první řadě podle Jansy, Dovalila (2007) nesmí poškodit děti fyzicky a psychicky. Cílem je utváření kladného vztahu ke sportovní aktivitě prostřednictvím hry. Všestranný trénink naopak pomůže vytvořit pevné základy pro výkon v pozdějším věku. Důležitou složkou je v neposlední řadě přirozená autorita a osobní příklad trenéra.

### 3.1.2. Úpoly

Úpoly v dnešní podobě mají mnoho přínosů. Pozitivně působí na zdraví a fyzický rozvoj dítěte, dále na osobní a psychický vývoj. V neposlední řadě jsou zde i sociální aspekty. Jako součást Rámcového vzdělávacího programu (MŠMT 2017)<sup>2</sup> patří do výuky tělesné výchovy.

Úpoly dle Reguliho, Ďurecha, Víta (2007) představují jednu z prvních tělesných aktivit, které vznikly z přirozených bojových činností a her člověka. Pavelka, Stich (2014) uvádí, že se jedná o archaický výraz pro jinak známé bojové aktivity<sup>3</sup>. Tento název již zahrnoval do své soustavy tělesné výchovy M. Tyrš.

Dle Fojtíka (1984) můžeme úpoly chápat jako různorodá tělesná cvičení, jimiž se v přímém střetnutí s protivníkem usiluje o překonání jeho odporu či jeho přemožení. Dále úpoly definuje Reguli, Ďurech, Vít (2007, str. 26) jako: „*pohybové aktivity*“

---

<sup>2</sup> Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání, opatření z roku 2017, vydává Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT).

<sup>3</sup> Do bojových aktivit zařazujeme bojová umění, bojové sporty a průpravná či aplikovaná cvičení.

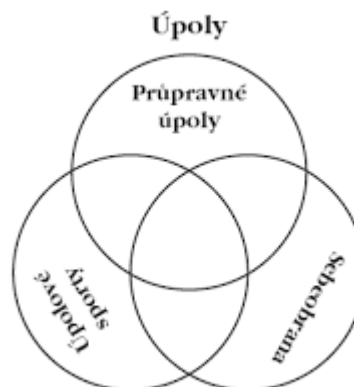
zacílené na kontaktní fyzické překonání partnera Do úpolů zařazujeme i specifická cvičení, které jsou přímou průpravou na kontaktní překonání partnera.”

Dle Reguliho (2005) úpoly zahrnují tři roviny. Konkrétně průpravné úpoly (základní úpoly tj. přetahy, přetlaky, odpory a průpravné základní úpolové techniky tj. pádová technika, polohy, přemísťování) úpolové sporty (nejširší skupina, zahrnuje veškeré druhy systémů) a sebeobranu (specifická aplikovaná oblast úpolů).

**Obrázek č. 1: Taxonomie úpolů**      **Obrázek č. 2: Prostorové vztahy úrovní úpolů**



Zdroj: Reguli (2005 str. 8).



Zdroj: Reguli (2005 str. 10).

### 3.1.3. Trénink s prvky úpolů a bojové sporty u dětí

Děti a mládež dnes mohou provozovat prakticky všechny typy bojových sportů. Prvky základních úpolových technik a úpolových cvičení můžeme zařadit i do tréninku jiného “nebojového sportu” (například přetahy, odpory). Kvalitní výuka závisí na správném trenérském vedení a znalosti didaktiky tréninku dětí. Vhodnost konkrétního druhu bojového sportu záleží na výše zmíněných specifikách, jako je věk, fyzický a psychický vývoj.

V rámci tréninků bojových sportů jsou rozvíjeny nejen fyzické dovednosti dítěte, ale také psychika. Pozitivní vliv bojových sportů na chování dětí potvrzuje například diplomová práce Svobody (2010). V daném šetření se potvrdilo, že tréninky tohoto typu, pokud jsou vedeny správným způsobem, snižují projevy agresivního chování, zvyšují sebeovládání a zdravé sebevědomí dítěte.

Na prvním stupni dle Reguliho (2005) je záměrem uplatnit přirozenou bojovnost v rámci pravidel, rozvíjet komunikační dovednost prostřednictvím tělesného kontaktu a naučit se poznat jeho správnou míru. Díky tomu rozvíjet sebekontrolu

a odpovědnost za spolucvičící. Na druhém stupni základní školy a u juniorské kategorie je záměrem prožití tlaku a přiměřené bolesti. Návuk kontrolované agrese a budování zdravého sebevědomí, sebeovládání.

V rámci didaktiky bojových sportů u dětí je nejprve vhodné začít se základními úpolovými cvičeními (*přetahy, přetlaky, odpory*) a se základními technikami. Mezi základní techniky úpolů patří pádová technika a základní polohy, postoje a přechody. Kromě základů daného sportu je nutné zařadit prvky, které rozvíjí všestranný pohybový rozvoj dítěte. Zejména různé sportovní hry, atletiku a především prvky z gymnastiky, které rozvíjí pohyb. Postupně se přidávají základní techniky z jednotlivých disciplín, které MMA využívá. Prvotně si děti osvojují základy technik z brazilian jiu jitsu, grapplingu, zápasu a juda. Po zvládnutí prvotních předpokladů se děti teprve mohou seznámit se základním postojem, údery a kopy.

Hlavním cílem výuky MMA u dětí je seznámení s jednotlivými disciplínami, základními technikami a všeobecný pohybový rozvoj. Děti mohou do 15 let soutěžit v jednotlivých disciplínách, zejména v grapplingu. Amatérský turnaj v MMA, je určen až pro juniorskou kategorii od 15 let.

#### **3.1.4. Sebeobrana**

Nezbytnost znát sebeobranu potvrzuje například již zmíněný výzkum Reguliho, Ďurecha, Víta (2007), kdy se s fyzickým útokem se setkalo 41% dotazovaných žáků z 31 základních škol. Dle Radim Pavelka, Stich (2017) je sebeobrana vrozeným pudem živého organismu. Každý jedinec je tedy schopný se bránit, avšak úroveň této schopnosti je závislá na mnoha proměnných, a to včetně tréninku.

Reguli, Ďurech, Vít (2007) popisuje sebeobranu jako: užitkově pohybovou činnost, pomocí které řešíme konfliktní situace včetně fyzických střetů. Systém je tvořen různými úpolovými aplikacemi, jejichž míra použití se odvíjí od konkrétní situace. Kromě úpolových aktivit sebeobrana využívá všechny dostupné prostředky, například zbraně a náhodné předměty. Stojí tak mimo pravidla úpolových sportů. V první řadě obsahuje jednání, které vede k prevenci násilí a vyhnutí se rizikovým situacím. Fyzický střet je až na druhém místě.

Reguli (2005) rozděluje sebeobranu na osobní, která je určena široké veřejnosti a profesní. Radim Pavelka, Adam Zdobinský, (2017) upozorňuje, že se jedná

o obranu proti nezákonnému protiprávnímu jednání útočníka, zahrnující i ochranu majetku. Musí však být vykonána v rámci zákona (z. č. 40/2009 Sb., trestní zákoník).

### 3.2. Bojové sporty a MMA

U bojových sportů můžeme aktuálně pozorovat jejich zvyšující se popularitu. Zápas v některých stylech jsou divácky velmi atraktivní. Lidé je provozují na různé výkonnostní úrovni<sup>4</sup>. Mezi bojové sporty na Olympijských hrách jsou zařazeny disciplíny: judo, zápas, box, taekwondo, šerm a karate. Z historického hlediska boj patřil k člověku odjakživa. Dle Encyklopedie bojových umění (SVOBODA a kol. 2016) jsme mohli předchůdce dnešních disciplín nalézt již na Starověkých Olympijských hrách.

**Tabulka č. 1: Bojové sporty na Olympijských hrách**

Disciplína	Zařazení do Starověkých olympijských her
Palé = zápas	708 př. n. l.
Pygme = box	688 př. n. l.
Pankration = všeboj	648 př. n. l.

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Svobody a kol. (2016).*

#### 3.2.1. Bojové umění a bojové sporty

Pojmy bojové sporty a bojové umění mají rozdílný význam. Dle Reguliho (2005) se bojové umění liší filozofií, obsahem, smyslem cvičení a obsahují i činnosti neúpolového charakteru, nositelé znaků kultury, ze které pocházejí. Pavelka Stich (2014) pokládá za bojová umění vše, co se dotýká vedení způsobu boje a války.

Bojové sporty dle Reguliho (2005) oproti tomu nesou charakteristiky sportu. Na sport nahlíží autor jako na činnost zaměřenou na vrcholový výkon prezentovanou na soutěži, nebo jako zájmovou pohybovou činnost. Základními kategoriemi jsou bojové sporty soutěžní, sebeobránné a komplexně rozvíjející. Dále dle technických prostředků rozlišujeme bojové sporty se zbraněmi (*šerm, kendó, atd.*) a beze zbraní (*karate, taekwondo, judo, MMA atd.*). Z pohledu kulturního vývoje odlišujeme evropské (*box*)

---

<sup>4</sup> Rozlišujeme zpravidla profesionální, amatérskou (výkonnostní) a kondiční (rekreační) úroveň.

americké (*brazilian jiu jitsu*), asijské (*karate*). Jednotlivé druhy nesou své charakteristické znaky, zejména název, vývoj, organizaci, soutěže a pravidla.

### 3.2.2. MMA

MMA (*mixed martial arts – smíšená bojová umění*) v dnešní podobě je atraktivní bojový sport s obrovským potenciálem. Tento plnokontaktní sport obsahuje prvky z různých bojových a úpolových sportů. Největší světovou profesionální organizací a zároveň symbolem pro MMA je v současnosti UFC<sup>5</sup>.

Jedná se o nejrychleji rostoucí sportovní organizací na světě. Kromě samotných galavečerů UFC organizuje také řadu doprovodných akcí. Značná část příjmů organizace plyne z prodeje práv a vysílání přenosů. Příkladem může být galavečer UFC 226 (ExtraRound.cz, online) kdy návštěvnost činila 17 464 diváků, tržby ze vstupného dosáhly 5 677 238 amerických dolarů. Mezi další profesionální organizace dále patří například Bellator, M1- Global, One championship, Rizin, KSW a další.

#### Obrázek č. 3: Zaplněný stadion při zápase MMA organizace UFC



Zdroj: *Ultimate Fighting Championship (UFC.com, online)*

Z historického hlediska se jedná o staronový sport. Předchůdce dnešní moderní verze se objevil již na Starověkých Olympijských hrách v podobě tzv. Pankration (*všeboj*). Současný vývoj spadá do první poloviny 20. stol. V Brazílii, rodina Graciů vytvořila bojový styl brazilské jiu jitsu, které postupem času hledalo možnost porovnání se s jinými styly bojových umění. Po světě vznikaly první podoby turnajů tzv. valetudo. Přelomem byl listopad 1993 a vznik americké organizace UFC. V tomto první turnaji se setkali zástupci z různých bojových stylů. S cílem porovnání

---

<sup>5</sup> UFC - *Ultimate Fighting Championship největší americká elitní promotérská organizace a profesionální soutěž MMA.*

a určení nejlepšího způsobu boje. Vítězem se právě stal zástupce rodiny Graciů. Turnaj předčil veškerá očekávání, způsobil rozmach do celého světa a odstartoval vývoj moderní podoby MMA (UFC.com, online). V České republice se první oficiální zápas MMA uskutečnil na galavečeru v Lucerně v roce 1996 (CSMMA.cz, online).

Současná forma zápasu má předem dané pravidla, váhové kategorie, časovou dotaci<sup>6</sup>. Skládá ze tří složek, které lze zjednodušeně charakterizovat:

- Boj ve stoje (*kopy a údery, prvky bojových stylů: box, kickbox, thaibox*).
- Zápas ve stoje (*clinch, dirty boxing a takedowny z wrestlingu a juda*)
- Boj na zemi (*pozice, ground-and-pound, škrčení a páky (techniky z brazilian jiu jitsu<sup>7</sup>, grapplingu<sup>8</sup>, samba*).

Aktuálně otázky, kterými se tento sport zabývá, jsou:

- Vývoj pravidel a snaha o vývoj MMA jako regulérního sportu (*Pravidla jak na poli profesionálním, tak amatérském. Cílem je bezpečnost a ochrana zápasníka. Vznik mezinárodních organizací a soutěží pro amatérské MMA*).
- Dopíng (*Některé organizace zavádí testování na užití zakázaných látek*).
- Výzkum (*Vliv zranění, měření výkonnosti*).
- Vznik odborové zápasnické organizace MMAAA (*Mixed Martial Arts Athletes Association, která se snaží o rovné podmínky pro zápasníky*).
- Komerčnost nad výkonem (*Mimo samotný sportovní výkon je součástí show, která využívá emoce, příběhy, slovní provokování mezi zápasníky, apod.*).

Z profesionálního MMA se v současné době vyvíjí amatérské MMA, které se snaží o sjednocení s cílem uznání MMA jako regulérního sportu. Rozdílem

---

<sup>6</sup> Zápas se odehrává v Oktagonu (osmihranná klec), případně v ringu s pletivem.

<sup>7</sup> Brazilian Jiu Jitsu (BJJ) je sportovní bojová disciplína a sebeobranný systém. Jedná se o způsob boje, bez úderů a kopů, odehrávající se zejména na zemi. Cílem je s využitím hodů, technik škrčení a páčení donutit soupeře se vzdát. Zápas se odehrává v kimonu (GI) nebo bez (NOGI). Největší organizací je IBJJF (International Brazilian Jiu Jitsu Federation). Jedná se o způsob boje, bez úderů a kopů, odehrávající se zejména na zemi. Cílem je s využitím hodů, technik škrčení a páčení donutit soupeře se vzdát. Zápas se odehrává v kimonu (GI) nebo bez (NOGI).

<sup>8</sup> Grappling je moderní úpolová disciplína, podobná BJJ, ve které jsou kombinovány techniky různých bojových sportů. Boj se odehrává nejčastěji na zemi. Snahou je pomocí tzv. „submission“ technik donutit soupeře vzdát zápas a zvítězit. Jedná se o techniky hodů, držení, páčení a škrčení. Grappling je v současnosti vnímám jako samostatná sportovní disciplína a nedílná součást MMA Největší organizací je ADCC a NAGA (Andrš, diplomová práce, 2010).

mezi profesionální a amatérskou úrovní jsou zejména striktnější pravidla, absence nebezpečných technik, kratší časová dotace v zápase a ve větší míře využití chráničů. Kromě toho amatérský zápasník nemá samozřejmý nárok na finanční odměnu.

Ve stejném roce, konkrétně 2012, byly založené dvě mezinárodní neziskové organizace amatérského MMA. Konkrétně World MMA Association (*WMMAA.org, online*) a International MMA Federation (*IMMAF.org, online*). Shodným cílem organizací je uznání MMA jako oficiálního sportu a úsilí stát se olympijským sportem. Snahou je sjednotit pravidla, vybudovat celosvětový systém amatérských soutěží, pořádání MS a ME, školení rozhodčích. Významnou událostí tohoto roku je vzájemná dohoda sjednocující obě organizace.

V České republice funguje od roku 2013 Český svaz MMA (*CSMMA.cz, online*) a také vzniká Česká asociace smíšených bojových umění (*MMAA.cz, online*). MMAA v současné době zabezpečuje největší amatérskou ligu u nás, jejíž vítěz se stává amatérským mistrem České republiky.

### **3.2.3. Specifika sportovních organizací**

Sportovní management se dle Čáslavové (2000) zabývá řízením tělesné výchovy a sportovních svazů, spolků, sportovních klubů, tělovýchovných jednot, družstev, a v podnikatelském sektoru výrobou sportovního zboží nebo provozování placených sportovních služeb. Sportovní management zahrnuje dva póly. Na jedné straně komponentu managementu a na druhé komponentu sportu, kterou při řízení musí organizace brát v potaz. Hoyer a kol. (2006) mluví o sportu jako o samostatném průmyslu, skládající se ze tří prolínajících se sektorů:

- Stát neboli veřejný sektor
- Neziskové organizace
- Profesionální kluby nebo komerční organizace

Organizace v oblasti sportu mohou v České republice nabývat dvou typů právní formy. Konkrétně obchodní korporace nebo neziskové organizace. Jejich strukturu shrnuje nejlépe tab.č.2. Organizace sportu v České republice se dělí na tři sektory, tj. státní, spolkovou a podnikatelskou. Dále autorka rozlišuje tři úrovně v jednotlivých sektorech. Konkrétně státní čili republikovou, krajskou neboli regionální a komunální úroveň.

První sektor, státní správa pro tělesnou výchovu a sport realizuje MMŠT, která předkládá vládě ke schválení koncepci státní politiky ve sportu. Zabezpečuje finanční podporu sportu ze státního rozpočtu, schvaluje akreditace pro vzdělání a řídí antidopingový program. Vytváří podmínky pro státní sportovní reprezentaci, sportovní přípravu talentů, rozvoj sportu pro všechny a pro zdravotně postižené. V neposlední řadě zabezpečuje činnost resortních sportovních center Ministerstva obrany a Ministerstva vnitra.

Sektor spolková TV a sport zahrnuje především neziskové organizace, tj. jednotlivé sportovní svazy, asociace a sportovní unie, a to jak na státní tak regionální úrovni. Na komunální úrovni jsou to pak jednotlivé TJ, SK.

Třetí sektor zahrnuje jednotlivé organizace podnikatelské sféry působící ve výrobě a prodeji sport. zboží, poskytování sport. služeb, dále provoz sportovních zařízení a sportovní kluby ve formě obchodních společností.

### **3.3. Neziskové organizace v oblasti sportu**

Nezisková organizace je právnickou osobou, která nebyla založena za účelem podnikání. Hlavním smyslem pro fungování neziskových organizací je dle Vostrovského a Štůska (2008) uspokojování požadavků svých zákazníků, bez primárního zaměření na zisk. Nezisková organizace v oblasti sportu může v České republice nabývat těchto právních forem:

- Organizační složka státu a územních samosprávných celků
- Příspěvková organizace státu a územních samosprávných celků
- Spolek (*bývalé Občanské sdružení, do roku 2014*)
- Nadace a nadační fond
- Veřejná vysoká škola zaměřené na sport

*Od 1.1.2014 již není možné nově zakládat následující dva typy.*

- Zájmová sdružení právnických osob
- Obecně prospěšná společnost

V této diplomové práci se zaměřuji na nestátní neziskovou organizaci (*dále jako NNO*), konkrétně právní formu spolek. Hoyer (2006) charakterizuje NNO jako samosprávnou organizaci oddělenou od státu, která má významný prvek



dobrovolného příspěví a zisk nejde vlastníkům, ale zpět organizaci. Čáslavová (2009) dodává, že organizace tohoto typu uspokojují konkrétní potřeby občanů, nejsou založeny za účelem podnikání a produkce zisku (*efektivnost není měřena ziskem, ale spíše kvalitou služeb, a uspokojením zákazníka.*) Mohou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů. Salamon a kol. (1997) charakterizuje NNO pomocí pěti základních vlastností:

- organized - institucionalizované
- private - soukromé
- self-governing - samosprávné a nezávislé
- non-profit - neziskové
- voluntary - dobrovolné

### 3.3.1. Spolek

Nezisková organizace právní formy spolek, je definována: *“Alespoň tři osoby vedené společným zájmem mohou založit k jeho naplnování spolek jako samosprávný a dobrovolný svazek členů a spolčovat se v něm”* (z. č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník). Účel zřízení neboli poslání spolku je uvedeno ve stanovách, základním dokumentu organizace. Zákon dále rozlišuje činnost spolku na hlavní a vedlejší.

Hlavní činnost vyplývá z uvedeného poslání, tj. uspokojování a ochrana zájmů, k němuž naplnování byl spolek založen. Vedlejší činnost spočívá v podnikání či jiné výdělečné činnosti. Účelem je podpora hlavní činnosti a efektivnější využití spolkového majetku a získání dodatečných finančních zdrojů. Případně vytvořený zisk u těchto organizací musí být vložen zpět do organizace. Čáslavová (2000) dále rozlišuje vedlejší činnost na hospodářskou (např. služby trenérské, masérské) a ostatní (reklama, pronájem movitých i nemovitých věcí).

Výše zmíněný zákon nabízí dva základní způsoby založení spolku. Buď shodou zakladatelů na obsahu stanov, nebo usnesením ustavující schůze. Stanovy musí obsahovat čtyři povinné náležitosti. Je jím účel spolku, název (*obsahující slova „spolek“ nebo „zapsaný spolek“ či zkratka „z. s.“*), sídlo spolku a určení statutárního orgánu, práv a povinností členů.

Spolek poté vzniká zápisem do spolkového rejstříku. Spolkový rejstřík je veden rejstříkovým soudem, kterým je místně příslušný krajský soud (*zákon*

č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob). Pro zápis je potřeba doložit zápis ustavující členské schůze či zápis o shodě zakladatelů spolku spolu se zápisem o volbě statutárního či jiného orgánu a schválení stanov, dále výpisy z rejstříku trestů a souhlas majitele nemovitosti. Návrh musí být podán také elektronicky na stránkách Ministerstva spravedlnosti.

Mezi orgány spolku patří nejvyšší orgán spolku. Neurčí-li stanovy jinak je jím členská schůze. Výkonným orgánem je statutární orgán buď kolektivní (*výbor*) nebo individuální (*předseda*). Dále může být zřízena kontrolní, či rozhodčí komise.

Stanovy dále vyžadují určit práva a povinnosti členů, kteří jsou jimi vázáni. Členové však neručí za dluhy spolku. Organizace vede seznam členů, nicméně s nakládáním s osobními údaji musí být nově v souladu s GDPR<sup>9</sup>. Dále se ve stanovách vhodné dle Čáslavové (2000) právně upravit jednání jménem klubu, hospodaření, majetek, oddíly.

### 3.3.2. Možnosti financování spolku

Příjmy spolku rozděljuje Čáslavová (2000) z činnosti: hlavní, vedlejší hospodářské a ostatní činnosti, zahrnující příjmy z pronájmu movitých i nemovitých věcí a reklamy. Hlavní činnost vyplývá z poslání sportovní organizace uvedené ve stanovách. Vedlejší neboli hospodářská činnost je provozována na základě živnostenského oprávnění. Obor managementu, zabývající se rozvojem zdrojů NNO se nazývá fundraising. Většina NNO není schopna pokrýt své náklady z vlastních příjmů. Financování spolku má vícezdrojový charakter a můžeme sem zařadit tyto zdroje (Novotný a kol. 2016):

- Příspěvky od vlastních členů,
- Příjmy ze sportovní, společenské a dobročinné činnosti,
- Příjmy z vkladů a účtů a výnosy z cenných papírů,
- Dary a podpory od fyzických a právnických osob, dědictví sponzoring,
- Dotace, subvence a granty,
- Příjmy z doplňkových obchodních a jiných aktivit,
- Příjmy z reklam, pronájmů majetku, a prodeje práv a majetku,

---

<sup>9</sup> Obecné nařízení na ochranu osobních údajů neboli GDPR (General Data Protection Regulation). Dostupné online: [www.gdpr.cz/gdpr/co-je-gdpr](http://www.gdpr.cz/gdpr/co-je-gdpr).

U poplatníků, kteří nejsou založeni nebo zřízeni za účelem podnikání z pohledu legislativy, nejsou předmětem zdanění příjmy z činností vyplývajících z jejich poslání dle stanov<sup>10</sup>. Na rozdíl od příjmů z pronájmu a reklam, které jsou vždy předmětem zdanění (*zákon č. 586/1992 Sb. Zákon o dani z příjmů*). Dalším druhem příjmu dle výše zmíněného zákona je dar.<sup>11</sup> Jde o dobrovolné bezúplatný příjem, který nabývá formy peněžní i nepeněžní.

Zvláštní formou příjmu je sponzoring, který česká legislativa definuje v zákoně o regulaci reklamy (*zákon č. 40/1995 Sb.*). Sponzorováním se dle Čáslavové (2009) rozumí příspěvek poskytnutý s cílem podporovat výrobu nebo prodej zboží, poskytování služeb nebo jiné výkony sponzora. Sponzorem se rozumí právnická nebo fyzická osoba, která takový příspěvek k tomuto účelu za protislužbu poskytne.

Významným zdrojem příjmů neziskových organizací jsou dotace. Jedná se o nevratnou finanční částku poskytnutou z veřejných prostředků (*zákon č.218/2000 Sb., O rozpočtových pravidlech a zákon č. 250/2000 Sb., O rozpočtových pravidlech územních rozpočtů*). Dotace je přísně zúčtovatelná. Poskytovatelem je stát prostřednictvím MMŠT, dále územně samosprávné celky<sup>12</sup>, střešní organizace, sportovní svazy a v neposlední řadě také EU.

V rámci státní podpory sportu na období 2017-2019 je aktuálně vyhlášeno deset neinvestiční programů, konkrétně:

- Program I - Sportovní reprezentace
- Program II - Sportovně talentovaná mládež
- Program III - Činnost sportovních organizací
- Program IV - Údržba a provoz sportovních zařízení
- Program V - Činnost sportovních svazů
- Program VI - Významné sportovní akce
- Program VII - Zdravotně postižení sportovci
- Program VIII - Organizace sportu ve sportovních klubech
- Program IX - Organizace školního sportu
- Program X - Projekty pro sportování veřejnosti

---

<sup>10</sup> Například členské příspěvky jsou předmětem daně, nicméně jsou osvobozeny.

<sup>11</sup> Dar jakožto bezúplatný příjem je osvobozen od dani z příjmů.

<sup>12</sup> Kraj, obec, městská část

Dle průzkumu v diplomové práci Turkové (Turková, diplomová práce, 2015), která se zabývala analýzou financování klubů zabývajícíchmi bojovými sporty v České republice. Dle výsledků můžeme konstatovat, že převážná část příjmů pochází z členských příspěvků a sponzoringu.

### 3.3.3. Služba jako sportovní produkt

Pojem produkt vymezuje Kotler (1998) jako *“cokoliv, co může být nabízeno někomu proto, aby byla uspokojena jeho potřeba nebo přání”*. Horáková (1992) označuje pod pojmem produkt celkovou nabídku zákazníkovi. Tento marketingový pohled zahrnuje například obchodní značka, image, kultura, prestiž. Z toho plyne, že produkt představují fyzické výrobky, služby nebo myšlenky.

Kotler (1998) dále uvádí pět úrovní produktu: obecná prospěšnost a užitečnost pro zákazníka, základní produkt (*konkrétní výrobek či služba*), idealizovaný očekávaný produkt (*očekávání a představa zákazníka*), přídavek k produktu (*tzn. to, co dostane zákazník navíc, např. servis*) a potencionální produkt (*rozšíření produktu v budoucnu*).

Autoři Mulin, Hardy, Sutton (2000) vymezují produkt jako svazek užiteků, který se skládá z jádra produktu a prvků nadstavby. Jádro je tvořeno samotnou formou hry, místem, hráči a také sportovní výbavou a výstrojí. Prvky nadstavby přetrvávají ještě po akci (*vstupenky, hudba, video, statistiky*)

Sportovní produkt považuje Čáslavová (2009) veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené v oblasti TV a sportu. Pitts, Stotlar (2002, str. 94) rozděluje sport na:

- Průmyslový segment výkonnostního sportu (*účastnický/divácký*): Amatérský profesionální sport, soukromý zaměstnanecký sport, sport daňově podporovaný, členství ve sportovních organizacích, neziskové sportovní organizace, vzdělání ve sportu, fitnesscentra.
- Průmyslový segment sportovní produkce (*potřebné pro vytváření kvality*): produkty výbavy (*výstroj a výbava*) a produkty tvorby výkonu (*trenéři, zařízení, medicínská péče*).
- Průmyslový segment sportovní propagace: merchandising, propagační akce, média, sponzoring, dary a podpora.

Dle Kotler, Keler (2012) rozlišujeme pět kategorií produktů:

- Ryze hmotné zboží (*láhev s vodou*)
- Hmotné produkty s doprovodnými službami (*počítač, automobil*)
- Hybridní produkt (*restaurace a nabídka v podobě jídla, obsluhy, hudby*)
- Služba s doprovodným zbožím (*letecká doprava*)
- Ryzí služba (*masáž*)

Sektor služeb je nejširší z ekonomických sektorů. Se službami se můžeme setkat prakticky na každém kroku. Kotler a Keller (2012, str. 355) definují službu následovně: „*Služba je jakýkoli akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svou podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv. Příprava služby může, ale nemusí, být spojena s fyzickým výrobkem.*

Je nezbytné pochopit povahu a specifika služby. Liší se například způsobem poskytnutí (*samoobslužný automat x služba trenéra*) zda je zabezpečují nekvalifikovaní nebo odborní pracovníci. Dále rozlišujeme služby individuální a kolektivní, věcné a obchodní (*některé služby vyžadují přítomnost klienta*).

U sportovních produktů a služeb Freyer (1991, str. 125) zdůrazňuje vlastnosti, kterými jsou subjektivní oceňování (*každý zákazník vnímá poskytnutí dané služby jinak*); převážná abstraktnost, nemateriálnost a nepředvídatelný vývoj (*dopředu neznáme výsledek sportovní hry*); malá možnost složení kontroly; sport jako komplex výkonů a jeho univerzální nabídka (*mezi zákazníky současně patří sportovci, diváci*); sport jako veřejné zboží; a z části neexistuje tržní cena.

Obecně, mezi čtyři základní charakteristiky služeb patří (Zamazalová 2010):

- *nehmotnost*

Služby nemají hmotnou povahu, zákazník si dopředu nemůže vyzkoušet, zda odpovídá jeho potřebám a přáním. Koupě služby proto představuje pro zákazníka určité riziko. Základem pro rozhodování je cena a dále dobré jméno a reference. Velkou roli hrají i prvky značky jako logo, symboly apod. Poskytovatel by se měl snažit službu co nejvíce tzv. “zhmotnit”.

- *neskladovatelnost a pomíjivost*

Služby nelze vyrábět do zásoby a skladovat. Organizace je omezena osobními kapacitami a nelze služby masově produkovat. Poskytovatel služby se musí snažit předpovídat poptávku.

- *nedělitelnost*

Nemůžeme oddělit místo produkce od místa spotřeby. U mnoha služeb probíhá tedy jejich produkce a spotřeba současně. Zákazník je spoluproducentem služby (*sportovní lekce*) a proto musí většinou za službou cestovat. Poskytovaná služba by měla být dobře dostupná (*umístění provozovny, parkoviště, online služby*). Dále platí neoddělitelnost od konkrétního poskytovatele.

- *proměnlivost/heterogenita*

Závisí na tom, kdo, kdy a kde službu poskytuje. Kvalita služeb je vázána na poskytovatele. Zákazník nemusí obdržet službu ve stejné kvalitě. Přičemž některé okolnosti, které ji ovlivňují, nemusí mít poskytovatel ve svých rukou. Dále kvalita závisí na očekávání zákazníků, které mohou být u každého jedince odlišná (*sportovní hodina může být pro jednoho příliš obtížná pro jiného cvičence jednoduchá*).

### **3.4. Strategický management**

Strategický management respektive strategické řízení využívá dlouhodobé plánování, určuje směřování celé organizace a rozsah jejích činností. Podle Srpové (2011) je klíčovým úkolem podnikatele a má rozhodující vliv na budoucí pozici organizace. Patří do funkcí vrcholového managementu (Jakubíková 2013).

Mallya (2007) tvrdí, že strategicky řízená organizace musí být natolik flexibilní, aby se mohla úspěšně potýkat se vznikajícími změnami. Výhodou pro ni je, že se aktivně podílí na vývoji a kontrole své budoucnosti. Aktivita ve svém okolí iniciuje, nejen na ně reaguje, efektivněji alokuje zdroje, má výkonnější zaměstnance a lépe chápe možné hrozby z okolí.

Strategie dle autorů Tichá, Hron (2003) poskytuje návod k jednání každého člena podniku. Z dlouhodobého hlediska je úspěch organizace závislý na správném strategickém rozhodování, přičemž z krátkodobého hlediska toto rozhodnutí můžeme považovat za mylné. Jinými slovy je nezbytné udělat správné věci než dělat věci správně. Strategický management objasňuje, kde se organizace momentálně nachází, jaký je její aktuální stav a kam směřuje.

Uplatňování strategického řízení u neziskových organizací dle Browmana (1996) musí brát v úvahu druh činnosti a účel organizace. V případě této diplomové práce se jedná o sportovní oblast bojových sportů a sportovní přípravu dětí a mládeže.

### 3.4.1. Strategické plánování a strategický plán

Aplikace strategického přístupu dle Čáslavové (2009) pomáhá sportovním organizacím promyslet způsob založení a právní formu, dále umožňuje určit nejdůležitější cílové skupiny. A v neposlední řadě stanovuje krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle a způsob jejich plnění.

Rozdíl mezi pojmy řízení a plánování nejlépe vystihl Hoye (2006, str. 86): *“Strategie může být definována jako proces určování směru a rozsahu činnosti sportovní organizace ve světle jejich schopností a prostředí, ve kterém působí. Plánování je proces dokumentování těchto rozhodnutí krok za krokem, což ukazuje, co je třeba udělat, kým, s jakými prostředky a kdy. Stručně řečeno, strategie je kombinací analýzy a inovací, vědy a řemesel. Plánování systematicky a deduktivně určuje kroky a činnosti, které je třeba provést při realizaci strategie.”*

Strategické plánování je manažerskou funkcí a dle úrovně rozhodovacího procesu náleží vrcholovému vedení organizace. Je pro něj charakteristické komplexní dlouhodobý přístup k organizaci jako celku a rozhodování se uskutečňuje v podmínkách nejistoty. Strategické plánování dle autorů dle Donnelly a kol. (1997) konkrétně stanovuje, jakým způsobem má být dosaženo zvolených budoucích cílů. Z toho vyplývá, že činnosti managementu jsou zaměřené nejen na určení cílů, ale zároveň vymezení prostředků a podmínek pro jejich realizaci. Výsledkem tohoto procesu je plán v podobě písemného dokumentu.

Strategický plán stanovuje rámec, ze kterého vychází ostatní plány na taktickém a operativním úrovni řízení a poskytuje návod pro rozhodování a jednání lidí v dané organizaci. Dle Vostrovského, Štůstka (2008) se strategický plány liší od běžných plánů zejména obsahem a v délce časového období, které pokrývá zhruba tři až pět let. Nicméně časový horizont jak uvádí Křekovský, Vykypl (2006) je relativní a odvíjí se od specifických podmínek a potřeb dané organizace.

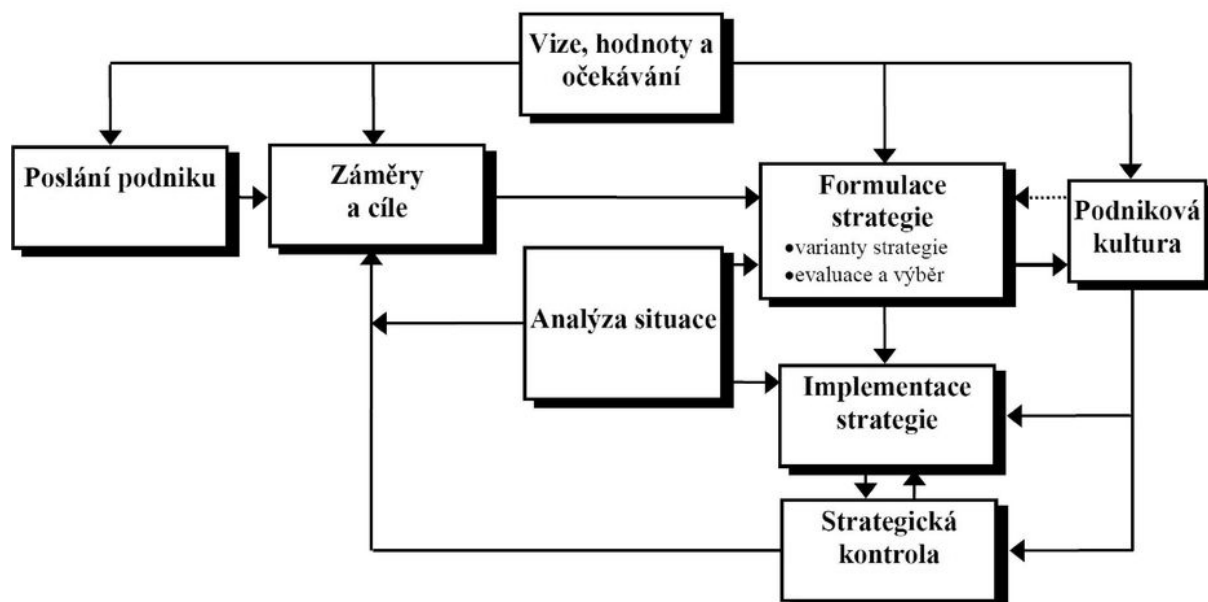
To samé platí i pro konkrétní obsahovou podobu plánu. Přesto můžeme konstatovat, že v různé formě strategický plán obsahuje poslání (*misi*), předmět činnosti organizace, vize, jednotlivé cíle a strategie pro jejich dosažení. Kromě výše zmíněného musí plán vymezit zdroje (*lidské, materiální, finanční*), určit prioritní akce a v neposlední řadě stanovit odpovědnost za jejich realizaci.

### 3.4.2. Proces strategického řízení

Strategické řízení spojuje strategii a plánování do procesu (Hoye. 2006, str. 65). Zahrnuje analýzu postavení organizace v konkurenčním prostředí, určení směru a cílů, výběr vhodné strategie a využívání jejich specifických aktiv. Jakubíková (2008, str. 18) definuje strategické řízení: „*dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržení dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu. Jádrem strategického řízení je strategie*“.

Proces strategického řízení člení Mallya (2007) na pět fází: identifikaci poslání, vize a cílů; strategickou analýzu; formulaci strategie; implementaci a kontrolu. Hoye (2006) rozlišuje tento proces také na pět etap, přičemž na první místo řadí strategickou analýzu, která posuzuje podmínky vnějšího a vnitřního prostředí organizace a její momentální postavení. Dle Jakubíkové (2013) přesné pořadí závisí na okolnostech (například začínající nebo již zavedená organizace).

Obrázek č. 4: Integrovaný model procesu strategického řízení



Zdroj: Tichá, Hron (2003, str. 57)



### 3.4.3. Vize, mise, cíle

Tichá a Hron (2009) uvádí, že poslání vymezuje účel a smysl, kvůli němuž organizace existuje. Poslání neboli mise dle Jakubíkové (2013) dále určuje vztah k ostatním subjektům trhu, stanovuje normy chování celé organizace a představuje dlouhodobé uznávané hodnoty firmy. Dle Vostrovský, Štůstek (2008) poslání umožňuje specifikovat to, čeho chce organizace dosáhnout v dlouhodobém horizontu pomocí strategického plánu. Hoye (2009) vymezuje toto období na tři až pět let.

Vymezené poslání by mělo určit cílové segmenty trhu včetně potřeb zákazníků být motivující, konkrétní, dosažitelné a specifické. Při volbě poslání dále musí organizace brát v úvahu klíčové elementy, kterými jsou dle Donely a kol. (1997) historie, schopnosti a současné preference vlastníků, vnitřní a vnější faktory firmy.

**Vize** dle Jakubíkové (2013) dává odpověď na to, jak bude vypadat organizace v budoucnosti. Vostrovský, Štůstek (2008, str. 44) definují vizi organizace jako „momentální model budoucího stavu organizace, který je natolik motivující a srozumitelný pro všechny členy organizace, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cíl a jedinečnost dotyčné neziskové organizace. Důležitým atributem vize je to, aby provokovala zaměstnance k aktivní účasti a nikoliv pouze k pasivnímu sledování“.

Jakubíková (2013, str. 25) uvádí, že mise a vize se také nazývají premise, neboť stojí na samotném počátku tohoto procesu. Podle autorky může shrnout, že vize představuje obraz o budoucnosti, odpovídá na otázku kam organizace směřuje. Mise přináší odpověď proč daná organizace existuje.

**Cíle** jsou specifikované budoucí stavy, které mají být dosaženy (Donnelly a kol, 1997). Platí, že nižší cíle naplňují cíle vyšší respektive, že cíle na vyšším stupni určují cíle nižší. Dle hierarchie respektive úrovně řízení rozlišujeme následující pořadí: poslání; vize; strategické cíle; specifické cíle; konkrétní akční plány. Z obsahového hlediska u sportovních organizací dělí Freyer (1991) cíle na ekonomické, sportovní a sociální. Podle metody SMART (Weber, 2009) by cíle měly být:

- specific – jasně vymezené;
- measurable – měřitelné;
- agreed – akceptovatelné

- realistic – realistické;
- trackable – mít termín;

### 3.5. Strategická situační analýza

Situační analýzu můžeme chápat dle Vostrovského, Štůstka (2008) jako inventuru momentálního stavu. Sedláčková, Buchta, (2006, str. 9) konstatují, že *cílem strategické analýzy je poznat faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.*“ Strategická situační analýza tedy poskytne organizaci informace o jejích silných, slabých stránkách, příležitostech a ohrožení. Proces strategické analýzy využívá různé metody.

Skládá se dle Srpové (2011) z analýzy okolí a vnitřního prostředí organizace. Při analýze okolí se vychází ze dvou oblastí, a sice z vlivu makrookolí (*obecné prostředí*) a mikrookolí (*oborové prostředí*). Někteří autoři například Fotr (2012) zahrnují do mikrookolí i vnitřní analýzu organizace. Závěrečnou částí strategické situační analýzy je syntéza daných zjištění. Využívá se SWOT analýza a její matice. Je totiž nezbytné na tuto problematiku nahlížet jako celek. V další části jsou uvedeny a charakterizovány metody analýz, které budou využity pro potřeby této práce.

#### 3.5.1. Vnější prostředí

Neziskovou organizaci lze chápat jako otevřený systém, jehož činnost je ovlivněna okolím (Vostrovský, Štůstek, 2008). Vnější prostředí jak už bylo řečeno, se dělí na makrookolí a na mikrookolí. Makrookolí zahrnuje dle Jakubíkové (2013, str. 99) „*okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit*“. Mikrookolí představuje odvětví, ve kterém organizace působí. Svými aktivitami může vlivy mikrookolí firma částečně ovlivnit. Pro potřeby analýzy makrookolí předmětné organizace je využita metoda PESTLE. Mikrookolí je analyzováno pomocí metody Portrova modelu pěti konkurenčních sil.

U sportovní organizace sleduje Čáslavová (2009, str. 50) tyto externí faktory:

- Hospodářský vývoj dané země
- Demografický vývoj obyvatelstva
- Legislativní procesy a změny
- Politická situace

- Postavení sportu v dané zemi
- Místní, národní, regionální a mezinárodní vývoj sportu
- Vývoj v hromadných sdělovacích prostředcích
- Vývoj konkurentů sportovních organizací
- Obchodní možnosti sportovní organizace

**PESTLE neboli PEST analýza** (někdy také jako *STEP analýza*) je využívána pro analýzu **makrookolí**. Název metody se odvíjí od počátečních písmen jednotlivých faktorů, které autoři využívají (Jakubíková 2013):

- P – politické (*mezinárodní a státní politiky, státní fiskální politika, například politická stabilita, podpora zahraničního obchodu*)
- E – ekonomické (*působení světové a národní ekonomiky, makroekonomických ukazatelů, například HDP, inflace a také fáze ekonomického cyklu*)
- S – sociální (*sociální a kulturní vlivy například demografický vývoj a trendy, vzdělání a kvalifikace, příjmy, životní styl, hodnoty, kultura, životní úroveň*)
- T – technologické (*technologický vývoj, podpora výzkumu, morální zastarání a využití nových technologií*)
- L – legislativní (*mezinárodní a národní legislativa například daňové zákony*)
- E – ekologické (*ochrana životního prostředí, udržitelnost zdrojů*).

Pro analýzu Mikrookolí se nejčastěji využívá **Porterův model pěti sil**. Mikrookolí respektive **oborové prostředí** organizace dle Vostrovského, Štůstka (2008) představuje prostředí kde přímo či nepřímo mezi sebou soutěží další organizace působící na stejném trhu. Autorem analýzy je Michael Porter. Hlavní síly v odvětví představují přímý či nepřímí konkurenti dané organizace, včetně hrozeb ze vstupu nových účastníků trhu, dále dodavatelé, odběratelé a substituční produkty. U neziskových organizací výrazně působí i veřejnost a celospolečenské zájmy a potřeby.

**Obrázek č.5: Porterův model pěti konkurenčních sil pro neziskové organizace**



Zdroj: Vostrovský, Štůstek (2008, str. 26)

### 3.5.2. Vnitřní prostředí

Jedná se o prostředí uvnitř organizace, které může přímo řídit a ovlivnit. Vnitřní prostředí zahrnuje kulturu, management, strukturu, využití disponibilních zdrojů, vztahy. Dle Čáslavové (2009) mezi interní faktory sportovní organizace můžeme například zahrnout:

- Funkce a činnosti sportovní organizace
- Personální zabezpečení organizace
- Členové a oddíly
- Sportovní zařízení
- Ceny, propagace a komunikace
- Finanční a jiné zdroje

### 3.5.3. SWOT analýza

SWOT analýzu definují například Vostovský, Štůstek (2008, str. 29): „metoda SWOT představuje koncepční rámec pro systematickou analýzu, která usnadňuje porovnání vnějších hrozeb a příležitostí se silnými a slabými stránkami dotyčné organizace. Konkrétní kombinace silných (slabých) stránek a příležitostí (ohrožení) pak vymezuje rámcovou strategii pro takovouto situaci.“ Účelem je odhalit své silné stránky a identifikovat možné příležitosti, eliminovat svoje slabé stránky a vyhýbat se možným ohrožením.

**Tabulka č. 2: SWOT analýza**

<b>Faktor/Vliv</b>	<b>Pozitivní</b>	<b>Negativní</b>
<b>Vnitřní</b>	S – Strengths <b>Silné stránky</b>	W – Weaknesses <b>Slabé stránky</b>
<b>Vnější</b>	O – Opportunities <b>Příležitosti</b>	T – Threats <b>Hrozby</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Hoye (2006)*

Hoye (2006) vysvětluje, že silné a slabé stránky představují současnou pozici a činnosti organizace. Silné stránky lze definovat jako zdroje či schopnosti, které by

organizace měla využít pro dosažení své strategie (*například personál, široká členská základna*). Slabé stránky můžeme chápat jako omezení a nedostatky, které brání dosažení plánovaného směru (*například jednostranný zdroj příjmů, nedostatečná propagace*). Příležitosti představují budoucí možné příznivé situace (*například vstup na nový trh*). Naopak hrozby jsou nepříznivé situace, které by v budoucnu mohly organizaci zasáhnout (*vstup nového konkurenta*).

Výsledkem kombinace jednotlivých faktorů jsou následující strategie (Vostrovský Štůstek 2008):

- SO – Strategie „Využití“ - využití silné stránky ve prospěch příležitosti
- WO – Strategie „Hledání“- překonání slabých stránek využitím příležitostí
- WT – Strategie „Vyhýbání“ – min. slabých stránek a vyhnutí se ohrožení
- ST – Strategie „Konfrontace“ – využití silných stránek a odvrácení ohrožení

#### **3.5.4. Strategie, její implementace a kontrola**

Strategie dle Vostrovský, Štůstek (2008) může být chápána jako určitý scénář postupu, který ukazuje, jak za daných podmínek dosáhnout stanovených cílů. Keřkovský Vykypl (2006) tvrdí, že strategie je tvořena množinou strategických cílů a způsobů jejich realizace. Hlavním problémem dle Srpové (2011) je, že u menších organizací je strategie nezpracovaná v písemné formě a zaměstnanci s ní nejsou seznámeni.

Úspěšná strategie podle Dedouchové (2001) je orientována na budoucnost, využívá konkurenční výhodu firmy a její silné stránky, zohledňuje firemní kulturu, je konzistentní, sleduje trendy probíhající v okolí a připravuje organizaci na budoucnost.

**Strategie** rozlišujeme podle hierarchie, respektive úrovně řízení na podnikatelské, podnikové, obchodní a operativní strategie (Mallya 2007). Dle typologie můžeme dle Srpové a kol (2011) rozdělit strategie na konkurenční, investiční a strategie růstu a rozvoje.

Základní konkurenční strategie například vymezil Porter (1994). Tyto strategie jsou zaměřené na tvorbu a využití konkurenční výhody (*strategie nákladového vedení, diferenciací, cílená strategie zaměření*). Dále mezi konkurenční strategie můžeme zařadit Ansoffovu matici čtyř strategií. Matice rozlišuje strategie dle toho, na jaký trh

vstupujeme (*současný nebo nový trh*) a s jakým produktem (*nový či stávající produkt*). Můžeme pak rozlišit strategie rozvoje firmy, pronikání na trh, diverzifikace a strategii nového výrobku (Srpková 2011).

Investiční strategie sledují dle Srpkové (2011) životní cyklus odvětví. Rozlišují etapu vzniku odvětví, růstu, ustálení, dospívání a úpadku. Mezi další obecné druhy strategií můžeme zařadit strategie růstu a rozvoje. Jedná se například o vertikální integraci (*spojení podniků ve stejném odvětví, na jiném stupni výrobního řetězce například spojení producenta a distributora*) či aliance (*spolupráce s partnery*).

**Implementace** je další klíčovou fází strategického procesu řízení. Tento proces transformuje strategický plán a danou strategii do konkrétních změn v organizaci. Vymezuje odpovědnost, zdroje a zásady. Dle Jakubíkové (2013) závisí na tom, jak manažeři dokážou vytvořit odpovídající prostředí pro konkrétní realizaci.

**Kontrola** je nepřetržitým procesem v rámci strategického řízení. Zahrnuje stanovení hodnotících kritérií, měření, hodnocení a případnou korekci strategických aktivit. (Jakubíková, 2011) rozděluje tři typy kontroly. Konkrétně preventivní, průběžnou a kontrolu konečných výsledků.

### **3.6. Strategický marketing neziskových sportovních organizací**

Strategický marketing dle Jakubíkové (2013) přispívá zjištěnými informacemi a podklady ke správným strategickým rozhodnutím (*například průzkum trhu a zákazníků*). Kotler, Keller (2012 str. 5) definují marketing jako: „hledání“ a uspokojování potřeb způsobem, který přináší pozitivní hodnoty pro obě zúčastněné strany.“ Dle Jakubíkové (2013 str. 53) „marketing znamená vidět svět očima zákazníka.“ Dá se dle autorky říci, že marketingové řízení je vlastně řízení poptávky. Poptávku podmiňují nejen potřeby a kupní síla zákazníka, ale zároveň další kritéria (*například disponování volným časem, zdravotní stav zákazníka*).

Sportovní marketing se zaměřuje na propagaci sportovních týmů, sportovních událostí, sportovních produktů, služeb v oblasti sportu (Čáslavová 2009).

Marketingový koncept řízení tedy představuje organizaci, která je zaměřená na předvídání, identifikaci a následné uspokojování potřeb zákazníků. Kotler, Keller (2012, str. 18) tvrdí že, „úkolem není najít ty pravé zákazníky pro své výrobky,

*ale ty pravé výrobky pro své zákazníky.*“ Znamená to nejen poskytovat vhodné produkty, ale zároveň je nabízet ve správný čas, na určitém místě, za odpovídající cenu a s využitím a podporou marketingových nástrojů. Marketingovou koncepcí tedy charakterizuje soustředění se na trh, orientace na zákazníka, koordinovaný marketing a příjem prostřednictvím uspokojení zákazníka (Jakubíková, 2013).

K dosažení svých marketingových cílů organizace využívá soubor marketingových nástrojů, tzv. **marketingový mix**, který Kotler, Armstrong (2004, str. 105) definují jako: „soubor taktických marketingových nástrojů výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. Základní mix obsahuje čtyři proměnné tzv. „4P“ (Kotler 1998): produkt (*product*), cenu (*price*), distribuci (*place*) a propagaci (*promotion*). Do marketingu služeb (managementmania.com, online) přidává další „3P“: lidé (*people*), proces (*processes*), fyzická evidence (*physical evidence*).

Předtím než si organizace bude vytvářet marketingový mix, musí vyřešit několik strategických otázek (robertnemec.com, online), a to:

- **segmentaci** (*segmentation*)
- **zacílení** (*targeting*)
- **umístění/pozicování** (*positioning*)

Prvotně organizace musí poznat své zákazníky (*kdo jsou, proč nakupují, jak reagují*) a provést **segmentaci** (*segmentation*). Poté je třeba najít způsob, jak se nejlépe dostat ke svým zákazníkům, a jak je zaujmout. Jde o tzv. zacílení (*Targeting*). Na závěr si organizace určí způsob prezentace, včetně vymezení vlastností, s nimiž si ji zákazníci budou spojovat. Jedná se o tzv. umístění neboli pozicování (*Positioning*).

### **3.6.1. Marketingová komunikace a propagace ve službách**

Pro účely práce se blíže zaměřím na marketingovou komunikaci a propagaci. Marketingová komunikace představuje veškerou komunikaci organizace směrem k zákazníkům.

Mezi nástroje marketingové komunikace služeb řadíme (Jakubíková 2013): reklamu a sponzoring; osobní prodej; podporu prodeje (*například: snížení ceny, VIP programy, věrnostní programy, merchandising*); public relations (*komunikace*

s veřejností a jinými institucemi, například veřejné akce, komunitní akce, sociální odpovědnost), přímý marketing a interaktivní respektive internetový marketing (online marketing, webové stránky, sociální sítě). Kotler a Keler (2012) dále zařazují události a zážitky.

U marketingu služeb musí organizace brát v úvahu již zmíněné specifické vlastnosti služeb. Důležitými **aspekty u služeb** jsou například (IPodkikatel.cz, online): reference, dobré jméno, umístění provozovny a její dostupnost, odhad poptávky (omezená kapacita), snaha o zhmotnění služby a odlišení od konkurence (vyžitím hmotných podnětů, symbolů, osobností, emocí, unikátních zážitků), image, včasné řešení stížností, rozvoj osobních vztahů se zákazníky (loajalita, vytváření komunity fanoušků).

Součástí marketingu je také řízení značky Kotler, Keler (2012). Zahrnuje vymezení značky vůči konkurenci, stanovení názvu, loga a sloganu. **Povědomí o značce** (Brand awareness) pak znamená kolik zákazníků z cílové skupiny zná konkrétné značku (produktu, firmy). Značku vnímáme a spojujeme s ní určité hodnoty, postoje, naši zkušenost, úroveň a kvalitu produktu dané firmy.



## 4. METODIKA

### 4.1. Vymezení výzkumu

Problematika strategické analýzy a strategického plánování vybrané sportovní organizace je v této diplomové práci řešena jako aplikovaný výzkum. Hendl (2008) uvádí, že účelem aplikovaného výzkumu je využít praktické poznatky a nalézt řešení reálného problému, který v tomto případě směřuje k vypracování návrhu strategického plánu vybrané sportovní organizace Vraťme dětem pohyb, z.s. Dle teorie se dá tedy říci, že se jedná o případovou studii deskriptivního a částečně explanačního charakteru.

### 4.2. Výzkumné otázky

Níže uvedené výzkumné otázky určují rámec výzkumu a použití jednotlivých výzkumných metod:

- 1) Jaký byl důvod pro vznik spolku Vraťme dětem pohyb, z.s.?
- 2) V jaké současné situaci se spolek nachází?
- 3) Čím se organizace zabývá a jaké jsou její produkty?
- 4) Jaké jsou silné stránky a největší přednosti tohoto spolku?
- 5) Jaké jsou naopak slabé stránky, která největší ohrožení jí právě ovlivňují?
- 6) Jaká je současná konkurence a její přednosti?
- 7) Zná své zákazníky a naopak mají zákazníci dostatečné povědomí o organizaci a jednotlivých produktech?
- 8) Může organizace zvýšit počet svých členů díky lepší propagaci?

### 4.3. Design výzkumu

Výzkum se odvíjel od účelu a cíle práce. **Výzkumný proces zahrnoval čtyři fáze.** Postup se skládal v první fázi s definováním problému, stanovením cílů, výzkumných otázek a seznámením se s teoretickými východiskem v dané oblasti. Dle Hendla (2008) se jedná o tzv. přípravnou část výzkumu. V následujícím kroku proběhla druhá fáze, která zahrnovala volbu příslušných metod a konkrétní přípravu samotného výzkumu. Navrhoval se konkrétní výzkumný plán (Hendl 2008). Ve třetí fázi proběhl samotný sběr a analýza dat pomocí zvolených metod. S cílem odpovědět na stanovené výzkumné otázky. Dle výše zmíněného autora jsem se držela výzkumného plánu a případně výzkum přizpůsobila daným potřebám. Konečná, čtvrtá fáze obsahuje výslednou zprávu

a interpretaci výsledků výzkumu (Hendl 2008). Na základě zjištěných informací a dat byla zvolena příslušná strategie organizace. Následně vytvořen strategický plán včetně závěrečných doporučení, který tak naplňuje účel a hlavní cíl práce.

#### **4.4. Metody sběru a analýzy dat včetně výzkumného souboru**

Pro účely této práce bude využita kombinace kvantitativních a kvalitativních metod. Z hlediska použití metod se tedy dle Hendla (2008) jedná o smíšený výzkum. Konkrétními **výzkumnými metodami** jsou: analýza textů a dokumentů, pozorování, interview, dotazování, analýza PORTER, analýza PEST/PESTLE a souhrnná SWOT analýza. Použití jednotlivých výzkumných metod bude blíže rozebráno v následující části práce.

##### **4.4.1. Analýza textů a dokumentů**

Metoda analyzovala sekundární typ dat (Tahal 2017). Data byla získaná jak z externích zdrojů, tak především v podobě poskytnutých interních zdrojů organizace. Externí zdroje zahrnovali výpisy z rejstříků, vyhlášené dotační programy. Dále webové a facebookové stránky konkurence, dodavatelů a potencialních zákazníků včetně seznamu základních škol zveřejněných MŠMT. Interní zdroje organizace zahrnovaly dokumenty se základními informacemi o počtu a struktuře členské základny, návštěvnosti a připravované stanovy. Dále texty a dokumenty včetně fotografií z facebookových stránek organizace.

Sběr a analýza dat probíhaly průběžně. Analýza textů a dokumentů pomohla charakterizovat současnou pozici organizace, její členskou základnu a produkty. Dále poskytla podklady pro následující metody analyzující prostředí organizace.

##### **4.4.2. Pozorování**

Průběh této metody měl formu zúčastněného pozorování z pozice člena organizace, které nebylo formalizované. Pozorování proběhlo v přirozeném prostředí (Hendl 2008). Pozorování bylo zaměřeno na interní prostředí organizace a zahrnovalo dvě oblasti. První oblast pozorovala systém a styl řízení organizace. Dále kulturu a komunikaci organizace včetně sociálních sítí. Pozorování bylo průběžné. Druhou předmětnou oblastí byly zákazníci a samotný produkt, tj. dětské sportovní lekce.

Sběr dat se uskutečnil v dubnu až červnu, kdy bylo pozorování zároveň doplněné o metodu dotazování (*viz.: následující*). Analýza dat umožnila lépe charakterizovat prostředí organizace a její nedostatky.

#### **4.4.3. Interview**

Tato kvalitativní metoda měla podobu neformálních polostrukturovaných rozhovorů (Hendl 2008). První rozhovor proběhl s vedením organizace v lednu, a to před zahájením práce. Zjišťoval především potřeby organizace, dále zájem a souhlas se záměrem této práce. Druhý neformální rozhovor proběhl 15. května tohoto roku s hlavním trenérem dětí. Předmětem dialogu byla členská základna, průběh lekcí, účast, záměr se závodníky, a průběh dalšího vzdělávání trenéra.

Další rozhovory se uskutečnily s hlavním představitelem nově vznikající organizace. Rozhovor konaný 20. června 2018 zjišťoval historii organizace, dosavadní spolupráci se sponzory, současnou situaci a budoucí záměry organizace. V měsících červenec a srpen proběhly další rozhovory. Cílem byla aktualizace získaných informací o průběhu vývoje situace předmětné organizace.

#### **4.4.4. Dotazování**

V rámci dotazování proběhly dvě Standardizovaná dotazníková šetření.

##### **4.4.4.1. Dotazníkové šetření spokojenosti stávajících členů**

První dotazníkové šetření bylo určeno stávajícím členům spolku. Účelem bylo zjistit spokojenost členů, jejich názory a připomínky s produktem Gorila Junior. Výzkumný soubor činil 25 respondentů z řad členů. Dotazník měl 2 části. První část byla určena pro zákonného zástupce dítěte, druhá část samotnému dítěti. Za člena se považovalo dítě, které pravidelně navštěvuje tréninky Gorila Junior respektive je členem minimálně půl roku při minimální účasti čtyřikrát měsíčně.

Celkově dotazník obsahoval 17 otázek. Otázky byly otevřeného, uzavřeného i polozavřeného typu (Hendl 2016). První část, která byla určena zákonnému zástupci dítěte, obsahovala 10 otázek. Z toho tři závěrečné otázky zjišťovali pouze úvodní informace (*věk a pohlaví dítěte, bydliště*). Druhá část dotazníku byla určena samotným členům, tj. dětem a obsahovala 7 otázek.

Dotazník byl sestaven v dubnu 2018. Pilotní výzkum se uskutečnil 20.4.2018. Následně byla upravena struktura a pořadí otázek. Výsledný dotazník je součástí příloh

této práce. Samotný sběr dat bylo určeno datum 23. 6. 2018, kdy proběhl dětský meziklubový turnaj. Dotazník byl distribuován v písemné formě. Pro analýzu a zpracování dat byl využit program Microsoft Excel. Data byla zpracována do grafů a následně interpretována. Dotazníkové šetření přispělo k tvorbě vnitřní analýzy organizace.

#### **4.4.4.2. Dotazníkové šetření postoje rodičů k dětským tréninkům s prvky boj. sportů**

Druhé dotazníkové šetření zjišťovalo postoj rodičů k dětským tréninkům s prvky bojových a úpolových sportů. Zkoumali se kritéria při výběru dětského kroužku, a výše ceny. V neposlední řadě se ověřovala známost a zájem o produkty spolku. Výzkumný soubor činil 60 respondentů. Kritériem bylo občanství České republiky a dále musel respondent mít minimálně jedno dítě. Třetím kritériem byla podmínka, která stanovovala, že respondent nesmí pocházet z přímého prostředí bojových sportů (*tj. být stálým členem spolku zabývajícího se bojovými sporty*). Celkově dotazník obsahoval 11 otázek. Z toho tři závěrečné otázky zjišťovali pouze úvodní informace (*věk a pohlaví dítěte, bydliště*).

Dotazník byl vytvořen prostřednictvím aplikace na webové stránce [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). Pilotáž se uskutečnila v červnu 2018, kdy dotazník byl poskytnut dvěma představitelům klubu. Následně byly přeformulovány a zjednodušeny některé otázky. Výsledný dotazník je součástí příloh této práce.

Dotazník byl distribuován v elektronické formě. Respondenti mohli využít jak počítač, tablet či mobilní zařízení. Samotný sběr dat se uskutečnil v na přelomu července a srpna 2018. Dotazníkové šetření přispělo k tvorbě vnitřní i vnější analýzy organizace.

#### **4.4.5. Analýza PEST/PESTLE**

Metoda analýzy PESTLE zahrnuje jednotlivé faktory (*politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické*), které analyzují makrookolí organizace (Jakubíková 2013). Obsah daných faktorů je blíže popsán v teoretické části práce. Pro sběr dat byla využita sekundární data s volně dostupných internetových zdrojů (*MŠMT, sbírka jednotlivých zákonů, webové stránky předmětných svazů a asociací v dané sportovní oblasti, webové stránky Českého statistického úřadu*).

Na základě zjištěných informací pro jednotlivé faktory bylo charakterizováno vnější prostředí respektive makrookolí organizace.

#### **4.4.6. Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Tato metoda analyzovala mikrookolí organizace, respektive její oborové prostředí (Vostrovský štůstek, 0000). Zahrnuje síly přímé a nepřímé konkurence, hrozbu vstupu potencionální konkurence do odvětví a substituční produkty. Dále dodavatele a odběratele organizace. Sběr dat, v případně konkurence a substitutů, probíhal pomocí volně dostupných internetových zdrojů (*zjišťováno konkrétně bylo kdo je v dané oblasti konkurentem, jaké nabízí produkty atd.*). Dodavatelé a odběratelé byli analyzováni na základě interních zdrojů organizace. Analýza PORTER charakterizovala vnější prostředí respektive mikrookolí organizace.

#### **4.4.7. Analýza SWOT**

Analýza SWOT řeší silné a slabé stránky (*interní část analýzy*), příležitosti a hrozby (*externí část analýzy*) předmětné organizace (Hoye 2006). Sestavuje se na základě syntézy dílčích analýz vnitřního a vnějšího prostředí organizace zmíněných v předchozích částech práce. Postup analýzy se skládal z následujících fází (Grasseová 2010). V první přípravné fázi SWOT analýzy se definovalo 5 hlavních oblastí, které budou analyzovány: 1) produkt; 2) zdroje a personál 3) ekonomika, management, finance 4) zákazník 5) marketing a komunikace.

Druhá fáze se zabývala identifikací konkrétních silných a slabých stránek příležitostí a ohrožení organizace. Následně podle kritérií proběhlo hodnocení významnosti jednotlivých položek dané kategorie. Použila se kladná stupnice hodnocení u silných stránek a příležitostí (*od 1 tj. nejnižší do 5 tj. nejvyšší*). U slabých stránek a ohrožení se naopak použila záporná stupnice hodnocení (*od -1 tj. nejnižší až do -5 tj. nejvyšší*).

Ve třetí fázi byla vyjádřena důležitost jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, a to pomocí vah. Přičemž součet vah v dané kategorii (*například kategorie silných stránek*) musí být rovna jedné. Dále platí pravidlo čím vyšší číslo, tím má položka v dané kategorii větší důležitost (*například 0,99*).

Konečná, čtvrtá fáze vede ke stanovení SWOT matice a určení výsledné strategie. Postup byl následovný. Nejprve byl proveden u každé položky součin sloupce

hodnocení spolu s váhou. Následně u každé kategorie se sečetl součin jednotlivých položek. V dalším kroku proběhl součet interní části analýzy (*kategorie silných a slabých stránek*). Poté proběhl součet externí část analýzy (*kategorie příležitostí a hrozeb*). Konečná bilance byla vypočítána rozdílem mezi interní a externí částí analýzy. Výsledky byly zaznamenány v sestavené SWOT matici, ze které vyplynula výsledná strategie.

## **5. PRAKTICKÁ ČÁST**

V úvodu praktické části je nejprve charakterizována předmětná organizace včetně produktů a členské základny. Druhá část je analytická. Zabývá se vnitřním a vnějším prostředím organizace. Slouží jako podklad pro volbu strategie a tvorbu strategického plánu v konečné části praktické práce.

### **5.1. Charakteristika organizace**

#### **5.1.1. Původ a kontext vzniku organizace**

Tréninky dětí probíhaly původně v rámci spolku PriMMAt Gym Praha nejprve jako individuální soukromé lekce. Z nich se v roce 2014 vyvinul pravidelný dětský kroužek s prvky bojových a úpolových sportů. Na jeho počátku stál trenér Ján Horák s podporou zakládajícího člena spolku Josefa Krále. Hlavním smyslem je všeobecný pohybový a psychický rozvoj dítěte.

Kromě tréninků kroužek zahrnuje i další aktivity. V rámci klubu se na závěr sezóny pro děti pořádají soutěže. Nadějně děti se zúčastňují grapplingových turnajů. V loňském roce závodili i v zahraničí. Tento rok se pořádal první ročník Gorila Cup, dětského grapplingového turnaje pro nejmenší začínající závodníky. Turnaje se zúčastnilo zhruba padesát dětí ze čtyř klubů, jejichž věk se pohyboval od 4 do 14 let.

V polovině roku 2018 nicméně došlo k rozdělení původní organizace. Z důvodu nejednotného vedení a problému s financemi odešel zakládající člen spolku Josef Král. Společně s ním odešla zhruba polovina členů s cílem založit novou samostatnou sportovní organizaci. Činnost klubu po odtržení v omezené míře nepřetržitě pokračuje v rámci volných prostor spolku SK TKBC Praha. Nicméně bez vlastní právní formy.

#### **5.1.2. Současný stav organizace**

Nyní se vybírají volné prostory k pronájmu. Souběžně se vytváří koncept nového sportovního centra pro bojové sporty, MMA, kondiční cvičení a dětské tréninky. Pro tyto potřeby vznikne sportovní organizace Gorila MMA Club, s.r.o. Pro účely dětských tréninků vznikne spolek Vraťme dětem pohyb, z.s. Předmětný spolek bude fungovat samostatně, nicméně v rámci prostor a ve spolupráci s Gorila MMA Club, s. r.o. Předpoklad zahájení činnosti v nových prostorách je říjen 2018. Příjmy spolku jsou zejména členské příspěvky, vstupné, dary a sponzoring.

**Tabulka č. 3: Základní údaje spolku Vraťme dětem pohyb, z.s.**

Název organizace	<b>Vraťme dětem pohyb, z.s.</b>
Právní forma	nezisková organizace typu spolek
Původ	od roku 2014 do poloviny roku 2018 pod PriMMAt Gym Praha, spolek
Vznik	předpoklad vzniku v druhé polovině roku 2018
IČO	dosud nebylo přiděleno
Sídlo	Praha
Statutární orgán	předsednictvo
Zakládající členové	dle zákona ( <i>členem spolku bude PO - Gorila MMA Club, s.r.o.</i> )
Stanovy	dosud nebyly přijaty
Účel spolku	
<p>Účelem je veřejně prospěšná činnost. Spolek sdružuje své členy za účelem společného organizování a provozování volnočasových a sportovních aktivit především dětí, mládeže, zejména v oblasti TV, sportu a další zájmové klubové činnosti (<i>semináře, turnaje, soustředění, apod.</i>). Spolek bude usilovat dalšími formami své činnosti napomáhat k rozvoji veřejného života, kultury a zdraví.</p>	
Předmět činnosti	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. vedení svých členů, zejména z řad dětí a mládeže k aktivnímu trávení volného času a zdravému způsobu života prostřednictvím sportovních, tělovýchovných, kulturních a obdobných aktivit,</li> <li>2. organizace sportovních, kulturních a společenských akcí, turnajů, soustředění a podobných akcí,</li> <li>3. popularizovat všeobecně sport a tělovýchovu, dále sebeobranu a jiné úpolové sporty,</li> <li>4. vyhledávat talenty a zajišťovat v oblasti sportu vzdělávání a školení svých členů, účast na domácích a zahraničních turnajích a soutěžích,</li> <li>5. vytvářet materiální a tréninkové podmínky, budovat, provozovat a udržovat sportovní zařízení,</li> <li>6. vytvářet ekonomickou základnu pro plnění cílů zejména vlastní činností,</li> <li>7. k podpoře své hlavní činnosti provozovat vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti,</li> <li>8. hájit zájmy svých členů, za tím účelem spolupracovat s orgány státní správy, samosprávy a s ostatními organizacemi i jednotlivci,</li> <li>9. vést své členy a ostatní zájemce o sport k dodržování základních sportovních, etických estetických a mravních pravidel, podporovat zdravou soutěživost a pečovat o zvyšování sportovní výkonnosti a všestranné zdatnosti svých členů,</li> <li>10. dalšími formami své činnosti napomáhat rozvoji veřejného života, kultury, výchovy ke zdraví, podpoře a prevenci kriminality apod., zejména formou další veřejně prospěšné činnosti a osvětovou činností</li> </ol>	

**Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů organizace**



## 5.2. Charakteristika produktů

### 5.2.1. Gorila Junior

Hlavním, již zavedeným, produktem organizace je Gorila Junior, již zmíněný dětský kroužek s prvky sebeobrany, bojových a úpolových sportů se zaměřením na MMA. Sportovní kroužek Gorila Junior probíhá vždy od září do června. Členská základna je blíže charakterizován v tabulce číslo 2. Celkový počet členů aktuálně čítá zhruba 25 dětí. Dětský kroužek vede licencovaný trenér Ján Horák.

V rámci tréninků jsou rozvíjeny nejen fyzické dovednosti dítěte, ale také zdravé sebevědomí, umění zvítězit i přijmout prohru, disciplínu, respekt a vzájemnou úctu. Díky důrazu na všeobecnou sportovní přípravu si dítě navíc osvojí základy gymnastiky, atletiky a získá pohybový základ do všech sportů.

#### Obrázek č. 6: Logo produktu Gorila Junior



*Zdroj: Interní materiály organizace.*

#### Obrázek č. 7: Sportovní kroužek Gorila Junior



*Zdroj: interní materiály organizace*

**Tabulka č. 4: Základní údaje o produktu Gorila Junior**

Celkový počet dětí	25
Počet chlapců	20
Počet dívek	5
Věk	4-15 let
Bydliště	Praha
Průměrná účast na tréninku	13-15
Maximální účast na tréninku	32
Počet tréninků týdně	2x 60min + hodina navíc pro závodníky
Průměrná měsíční návštěvnost ve sledovaném období březen-květen	100-130 vstupů
Cena	vstup 80,- Kč, měsíční permanentka 600,- Kč

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů*

### **5.2.2. Sportovní příprava Vraťme dětem pohyb**

Jedná se o nově připravovaný projekt sportovní přípravy. Záměrem je přivádět děti opět k přirozenému pohybu, zdravému způsobu života a aktivnímu trávení volného času. Obsahem budou základy gymnastiky, atletiky, úpolových cvičení a sportovních her. Zábavnou formou vytvoří dítěti kladný vztah ke sportu a pomůže mu rozvinout základní všestranné pohybové schopnosti a dovednosti. Dá tak dítěti základ do všech sportů. Předpoklad spuštění projektu je rok 2019. Primárně bude tento produkt určen pro děti od 3 do 6 let. Cena bude zhruba obdobná jako v případě prvního produktu.

**Obrázek č. 8: Trénink dětí spolku Vraťme dětem pohyb, z.s.**



*Zdroj: interní materiály organizace*

## **5.3. Strategická situační analýza**

### **5.3.1. Analýza vnějšího prostředí**

Analýza vnějšího prostředí zahrnuje metodu PEST/PESTLE (*makrookolí organizace*) a Porterův model pěti konkurenčních sil (*mikrookolí organizace*).

#### **5.3.1.1. Analýza makrookolí za použití metody PEST/PESTLE**

Metoda PEST/PESTLE analyzovala politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory (*vzhledem provázanosti jsou politické a legislativní faktory spojené do jednoho celku*).

#### **Politické faktory a legislativní faktory**

Politické prostředí v České republice je ovlivněno volbami do poslanecké sněmovny v roce 2017 a volbou prezidenta v lednu 2018. Kromě státní politiky jsou sportovní organizace ovlivněny politickým prostředím na úrovni samosprávných celků tj. krajů a obcí. Komunální volby proběhnou na podzim roku 2018.

Mezi aktuální dokumenty určující státní politiku v oblasti sportu patří novela zákona o podpoře sportu, který nabyla účinnosti 1. 1. 2017 (*Zákon č. 230/2016, kterým se mění zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony*). Zákon vymezuje postavení sportu ve společnosti jako veřejně prospěšné činnosti a stanoví úkoly ministerstev, jiných správních úřadů a působnost územních samosprávných celků při podpoře sportu. Základními prioritami v oblasti sportu je podpora sportu dětí a mládeže a jejich trenérů a podpora sportovních reprezentantů České republiky.

Na základě výše zmíněného zákona vypracovává Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (*MŠMT*) plán v oblasti státní politiky sportu. Plán ke schválení předkládá vládě. Vládní priority v oblasti sportu, vyplívají z jejího programového prohlášení ze dne 8. 1. 2018. Jedná se zejména o zajištění větší transparentnosti, efektivnějšího využití a přímé rozdělování veřejných prostředků. Dále o přípravu novely zákona o podpoře sportu, vytvoření pozice vládního zmocněnce pro sport a další podporu sportu, talentovaných sportovců a rozvoj sportovní infrastruktury. Následná uskutečňování schváleného plánu státní politiky sportu je v režii MŠMT, které také zabezpečuje finanční podporu sportu ze státního rozpočtu. Dále podle novely zákona

o podpoře sportu mají od 1. 6. 2018 povinnost zhotovit plán rozvoje sportu na svém území také obce.

Státní koncepce podpory sportu na rok 2016-2025 vydaná MŠMT obsahuje směry, priority a strategické cíle rozvoje a podpory v oblasti sportu. Navazuje na předchozí strategické dokumenty v oblasti sportu (*Koncepci státní podpory sportu v České republice - 2011, Plán podpory rozvoje sportu v letech 2015 až 2017 a dokument Ministerstva zdravotnictví Národní strategie ochrany a podpory zdraví a prevence nemocí Zdraví 2020*). Aktuálními oblastmi koncepce jsou:

- Oblast 1 - Rozvoj sportu pro všechny,
- Oblast 2 - Podporovat širokou základnu výkonnostních sportovců,
- Oblast 3 - Rozvoj školního a univerzitního sportu,
- Oblast 4 - Odbornost ve sportu,
- Oblast 5 - Obnova a budování sportovních zařízení,
- Oblast 6 - Sport handicapovaných,
- Oblast 7 - Konkurenceschopnost sportovní reprezentace ČR,
- Oblast 8 - Komerční sport.

V rámci současného programu státní podpory sportu na období 2017-2019 MŠMT aktuálně vyhlásilo deset neinvestiční programů (*viz.: teoretická část práce*). Povinností MŠMT je kromě jiného správa tzv. Rejstříku. Jedná se o informační systém veřejné správy, který vede údaje o sportovních organizacích, sportovcích, trenérech a sportovních zařízeních. Údaje musí povinně poskytnout všichni žadatelé o dotaci.

Na sportovní prostředí má podstatný vliv také netransparentnost a korupce. Sportovní prostředí je ovlivněno aktuální kauzou v oblasti dotační politiky. Konkrétně se týká pochybného rozdělování finančních prostředků z dotačního neinvestičního programu III. Činnost sportovních organizací. V kauze prozatím byla obviněna bývalá náměstkyně pro sport Simona Kratochvílová, odstoupila ministryně školství mládeže a tělovýchovy Valachová. Dále byli obviněni předseda Fotbalové asociace ČR Miroslav Pelta, Česká unie sportu a její předseda Miroslav Jansta. S kauzou souvisí i vyšetřování pražského magistrátu respektive konkrétně komise rady města Prahy pro udělování grantů v oblasti sportu.

Mezi legislativní faktory dále patří například daňová a obchodní politika a pracovní právo. Kromě státní legislativy je organizace také vázaná mezinárodně. Sportovních organizací se aktuálně týká například nařízení Evropské Unie o ochraně osobních údajů tzv. GDPR.

### **Ekonomické faktory**

Vývoj ekonomiky v České republice je ovlivněn celkovým růstem světové ekonomiky. Česká republika se tedy v rámci hospodářského cyklu v současnosti nachází ve fázi konjunktury. Makroekonomické ukazatele nadále vykazují pozitivní trend. Meziroční růst HDP v 1. čtvrtletí 2018 vzrostl na 4,2 %. Míra nezaměstnanosti klesla na 2,4 % a míra inflace vzrostla na 2,4 %. Na hospodářský růst především pozitivně působí spotřeba domácností, která se meziročně zvýšila o 4 % a dále růst investic do fixního kapitálu, který vzrostl na 8,1 %. (Ministerstvo financí, online).

**Tabulka č. 5: Makroekonomické ukazatele České republiky 2018**

<b>Ukazatel</b>	<b>Období</b>	<b>Meziroční růst (pokles) v %</b>
Hrubý domácí produkt	1. čtvrtletí 2018	4,2
Index spotřebitelských cen	červenec 2018	2,3
Míra inflace	červenec 2018	2,3
Průměrná mzda - nominální	1. čtvrtletí 2018	8,6
Průměrná mzda - reálná	1. čtvrtletí 2018	6,6
Indexy cen výrobců - tržních služeb	červen 2018	1,8
Zahraniční obchod - dovoz	červen 2018	3,5
Zahraniční obchod - vývoz	červen 2018	0,7
Obecná míra nezaměstnanosti*	červen 2018	2,4

*Zdroj: Vlastní zpracování podle czso.cz (czso.cz 2018).*

Ekonomika ve fázi expanze ovlivňuje předmětnou organizaci převážně pozitivně. Díky výši HDP a nízké míře nezaměstnanosti se zvyšují příjmy domácností. Rostoucí sklon ke spotřebě domácností se může pozitivně odrazit na podílu výdajů na sport. Naopak všeobecný tlak na zvyšování mezd představuje pro neziskovou organizaci

určitou ekonomickou zátěž. Dalším ekonomickým faktorem je inflace, která může působit negativně v podobě zvyšování cen. S tím je spojený zejména růst nákladů organizace na pronájem prostor a vybavení. Pozitivem je naopak určitá stimulace spotřebitelských výdajů a investice do ekonomiky. Organizace by se měla proto snažit využít současného stavu ekonomiky a z toho vyplývajících příležitostí prostřednictvím získávání finančních prostředků ze soukromých a veřejných zdrojů.

### **Sociální faktory**

Jedním z pozitivních faktorů je zvyšující se životní úroveň obyvatel České republiky. Vliv dále mají demografické faktory, mezi které například patří mobilita, struktura počet a věkové složení obyvatelstva. V České republice se zvyšuje počet obyvatel, zejména díky přistěhování. Dále dochází ke stárnutí populace.

Mezi sociální faktory kromě toho patří vzdělání, kultura, životní styl, hodnoty ve společnosti, přístup k práci a volnému času. Trend zdravého životního stylu v české společnosti má postupně se zvyšující tendenci. Mladí Češi se začínají více zajímat o své zdraví, zdravé stravování a pohyb. V případě dětí a mládeže, ale dle průzkumů vyplývá, že v současné době klesá jejich zájem o sportovní aktivity a celkově pohyb. Volný čas naplňují počítačovými hrami, sledováním televize, videí a internetem. Dalším sociálním faktorem je zvyšující se kriminalita ve společnosti. Narůstá tak zájem rodičů o bezpečnost svých dětí, což se odráží ve zvyšující se poptávce po výuce sebeobranu.

Významným faktorem, který ovlivňuje činnost předmětné organizace, je popularita sportu ve společnosti, jeho vnímání a image. Obliba konkrétního sportu se především odráží od jeho propagace, dostupnosti, finanční náročnosti, mediální popularity, úspěchu samotných sportovců a vlivu populárních osobností. Negativní vnímání bojových sportů vychází dosud přetrvávajících předsudků a neznalosti. V posledních letech nicméně dochází ke snaze tuto sportovní oblast mediálně zviditelnit a dostat do povědomí. Popularita bojových sportů tak rychle narůstá.

### **Ekologické faktory**

Sportovní organizace nemají na životní prostředí výrazněji negativní vliv.

### **Technologické faktory**

Oblast působnosti organizace není technologicky náročná. Ovlivněna je například dostupností internetu a využitím zařízení a aplikací pro propagaci.

### 5.3.1.2. Analýza mikrookolí za použití Porterova modelu

Pro analýzu oborového prostředí byla využita metoda Porterova modelu pěti konkurenčních sil v odvětví. Nejprve bylo analyzováno postavení spolku v konkurenčním prostředí v podobě přímé i nepřímé konkurence. A to včetně hrozby vstupů potencionální konkurence do odvětví a dále hrozby ze strany substitutů. Rovněž byla hodnocena vyjednávací síla dodavatelů a zákazníků.

#### Přímá a nepřímá konkurence

Předmětný spolek sídlí v Praze. Od října bude působit v nových prostorách konkrétně v městské části Praha 9. Sportovní kroužek pro děti Gorila Junior s prvky bojových sportů, především MMA je aktuálně v Praze unikátním produktem (*podobné sportovní lekce můžeme najít například v Poděbradech a Kolíně*).

Prostředí bojových sportů je nicméně charakteristické množstvím jednotlivých disciplín, které jsou provázané. Tato nabídka je pak širší, jelikož v každé části Prahy můžeme nalézt nějaký sportovní klub zaměřený na bojový sport. Na pomezí přímé a nepřímé konkurence můžeme identifikovat sportovní kluby nabízející výuku bojového sportu, jehož prvky zahrnuje kroužek Gorila Junior. Konkrétně se jedná o disciplíny: kickbox, muaythai, zápas, judo, box, brazilian jiu jitsu, grappling nebo sambo. Rodič, který není přímo z prostředí bojových sportů (*tzn.: sám či jeho rodinný příslušník nebo známý bojový sport neprovozuje*), často při výběru kroužku nerozliší konkrétní druh. Například zamění box a kickbox.

Mezi organizace nabízející výuku bojového sportu v městské části Praha 9 patří nabídka sportovních klubů: Tiger Team s.r.o., KTSO Praha J.V., S.A.C. PRAGA a AC Sparta JUDO. Z výše uvedených klubů je největším konkurentem první jmenovaný.

Sportovní klub Tiger Team se zaměřuje na výuku kickboxu a klasického jiu jitsu. S výukou pro děti má zkušenosti díky dlouhé historii. V rámci Prahy má několik poboček. Nabízí výuku pro děti již od 4-6 let. Cena se odvíjí od množství vstupů tj. od 450 Kč za měsíc až 1500 Kč za měsíc, přičemž první trénink je zdarma. Webové stránky obsahují potřebné informace včetně popisu jednotlivých poboček, rozvrhu a velké množství obsahu v podobě fotografií a videí. Klub také využívá sociální média.

KTSO je klub thajského boxu a kickboxu. Výuka pro děti je určena od 10 let a cena měsíční permanentky činí 900 Kč. Webové stránky jsou jednoduché, přehledné

a obsahují potřebné informace. S.A.C. PRAGA je boxerský klub, výuka pro děti je určena zhruba od 10 let, měsíční permanentka činí 500,- Kč. AC Sparta JUDO nabízí výuku juda pro děti zhruba od 6 let, členské příspěvky činí 400Kč na měsíc.

### **Potencionální konkurence**

Možné ohrožení představuje vstup nové konkurence na trh, a to zejména v podobě již zavedených MMA klubů, které by svou nabídku rozšířili o dětskou výuku. Dle mého názoru k tomu dojde v průběhu 5 let.

Mezi potencionální konkurenci dále řadím sportovní přípravky dětí. A to z důvodu připravovaného zavedení lekcí sportovní přípravy. Největšími konkurenty je nabídka domů dětí a mládeže, dále jednotlivých základních a mateřských škol. Konkuruje zejména cenou.

### **Substituty**

Substituty jsou představovány nabídkou dalších bojových sportů respektive bojových umění (*zejména karate, taekwondo, klasické jiu jitsu, apod.*). Konkrétně v městské části Praha 9 můžeme najít sportovní kluby Kamiwaza karate a sportovní klub Taekwondo ITF Dan-Gun. Obě organizace mají shodně tréninky 2x týdně a výši členských příspěvků nemají zveřejněnou. V širší rovině můžeme mezi substituty zařadit i jiné sportovní kroužky či nespportovní kroužky, jejichž nabídka je velmi široká.

### **Dodavatelé**

Spolek Vraťme dětem pohyb, z.s. působí ve spolupráci s organizací Gorila MMA club, s.r.o., která vykonává činnost v pronajatých prostorách. Předmětnému spolku je poskytuje dále k využití včetně sportovního vybavení. Spolek se podílí na nákladech spočívající v nájmu a služeb s tím souvisejících. Pronájem také zahrnuje využívání služeb recepce, které si sama zajišťuje společnost Gorila MMA Club (*činnost recepční, prodej občerstvení a nápojů, marketingových předmětů, doplňkový prodej sportovního oblečení a vybavení*). Pronajímatel prostor má tedy zprostředkovaně zásadní vliv na obě organizace.

Spolek dále využívá služby trenérů, kteří mají rovněž velmi silnou vyjednávací pozici. Opomenout se nemohou ani sponzoři, dárci, dobrovolníci a další poskytovatelé zdrojů materiální i nemateriální povahy a finančních prostředků ze soukromých



i veřejných zdrojů. Mezi dodavatele též patří poskytovatelé účetních, právních, poradenských a jiných služeb.

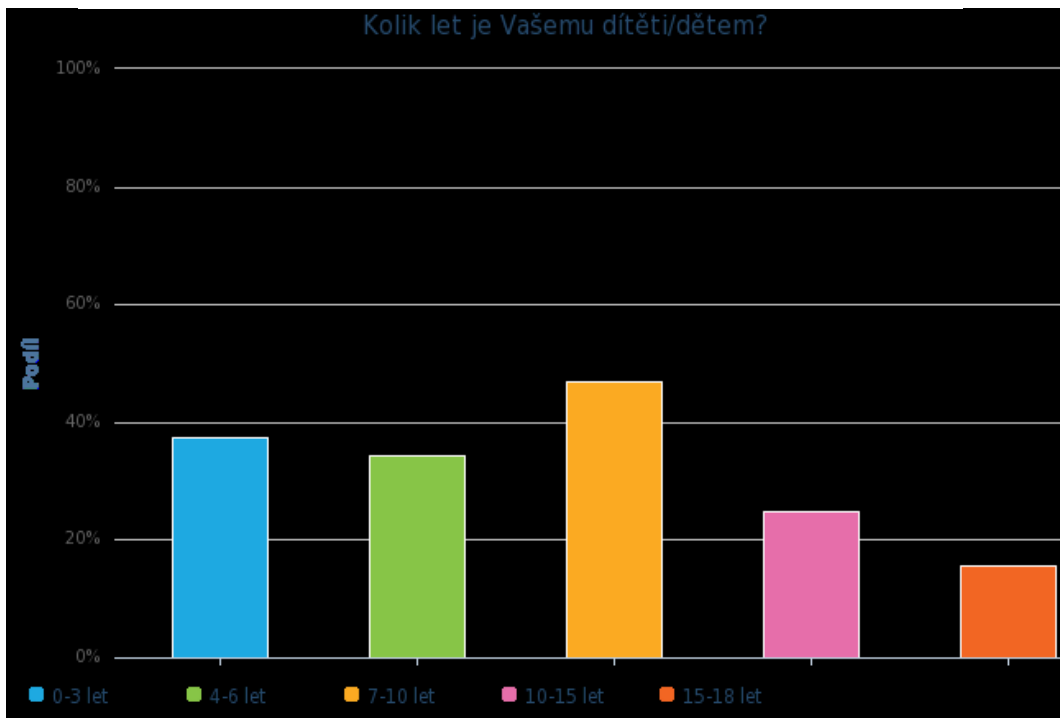
### **Odběratelé**

Mezi odběratele v první řadě patří registrované členové. Členská základnu aktuálně tvoří 25 dětí a představuje pro spolek klíčovou zákaznickou oblast. Tato skupina je blíže charakterizovaná v analýze vnitřního prostřední organizace (*viz.: následující kapitola*). Mezi odběratele dále patří ostatní neregistrované osoby navštěvující sportovní kroužek Gorila Junior. V neposlední řadě také účastníci dětského grapplingového turnaje Gorila Cup a letního soustředění který spolek pořádá.

**V rámci provedeného průzkumu se zjišťovalo, jak rodiče vnímají bojové sporty u dětí a dle čeho volí konkrétní kroužek** (*dotazníkové šetření č. 2, rodiče nebyli z prostředí bojových sportů*). Bylo elektronickou formou distribuováno 60 kusů dotazníků. Návratnost činila 53,3 % tj. 32 kusů. Nejčastějším místem bydliště byla Praha. Respondenti měli nejčastěji děti ve věku 7 – 10 let, a to 46,9 % (*15 odpovědí*). Dále věk dětí respondentů, dosahoval v rozmezí 0 – 3 let 37,5 % (*12 odpovědí*), dále 4 – 6 let 34,4 % (*11 odpovědí*), 10 – 15 let 25 % (*8 odpovědí*) a 15 – 18 let 15,6 % (*5 odpovědí*). Z toho 59,4 % (*13 odpovědí*) je členem sportovního klubu nebo navštěvuje nějaké sportovní lekce, 40,6 % (*19 odpovědí*) nenavštěvuje sportovní lekce.

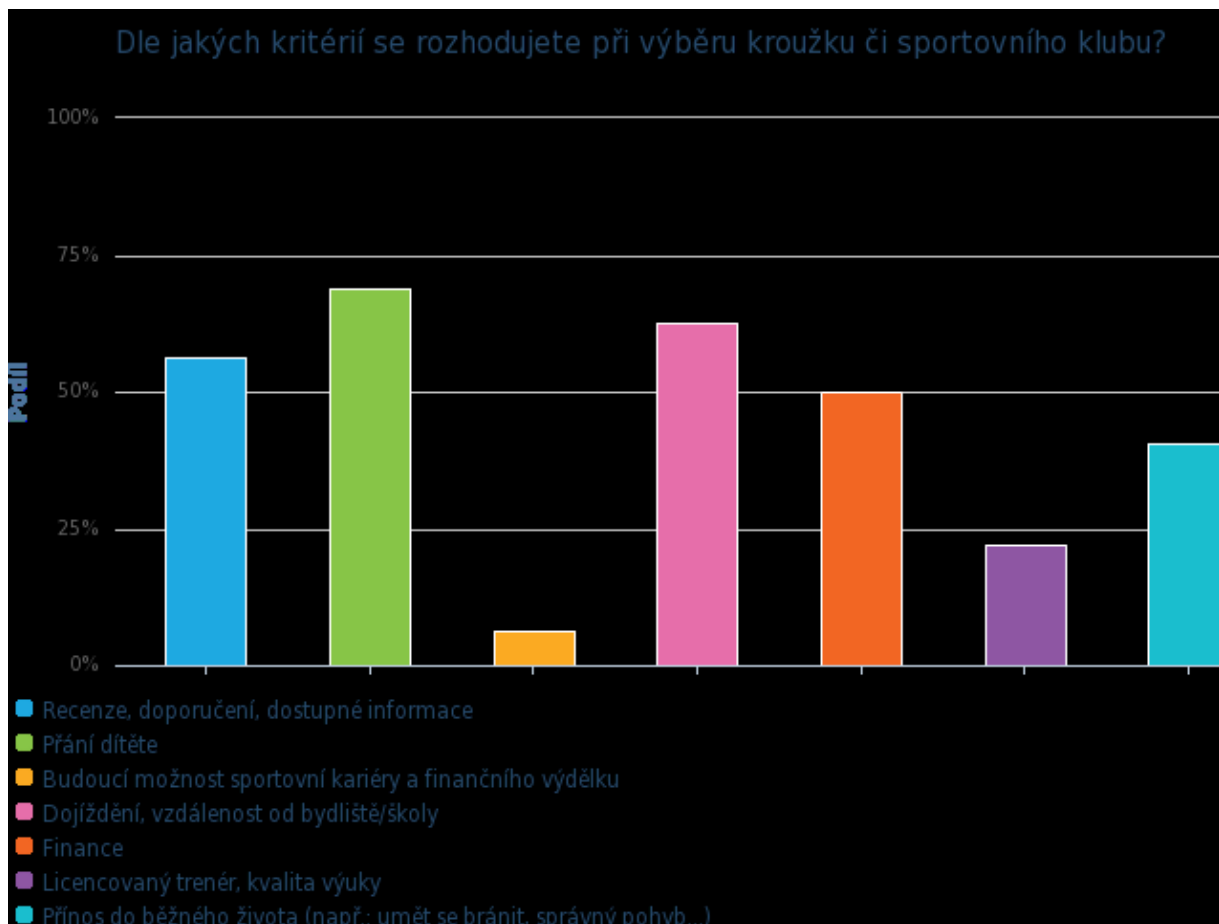
Respondenti měli také možnost zvolit si kritéria, dle kterých by se rozhodovali při výběru dětského sportovního kroužku. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že nejčastějším kritériem je přání dítěte (*celkem 22 respondentů tj. 68,8 % pro tuto možnost*). Dále se rodiče nejčastěji rozhodují dle dojíždění respektive vzdálenosti od místa bydliště či školy (*celkem 20 odpovědí tj. 62,6 %*). Dalším kritériem v pořadí byli recenze, dostupné informace či doporučení (*celkem 18 odpovědí tj. 56,3 %*). V návaznosti na to, respondenti volili finance (*celkem 16 odpovědí tj. 50 %*). Zajímavý byl počet odpovědí u kritéria přínos do běžného života dítěte (*celkem 13 odpovědí tj. 40,6 %*). Nejméně respondenti volili kritéria licencovaný trenér, kvalita výuky (*celkem 7 odpovědí tj. 21,9 %*) a budoucí možnost sportovní kariéry či výdělků (*pouze 2 odpovědí tj. 6,3 %*). Výsledky znázorňuje graf č. 3.

**Graf č 1: Věk respondentů, dotazníkového šetření č. 2**



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

**Graf č. 2: Kritéria rozhodování výběru dětského sportovního kroužku**



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření č. 1*

O povědomí o bojových sportech vypovídá graf č. 3. Výsledky ukázaly, pouhých 21,9 % (7 respondentů) ví, že základy sebeobrany, úpolů a bojových sportů patří do výuky na základních školách. Respektive, že jejich výuka je doporučena v rámci již zmíněného rámcového vzdělávacího programu. Zbýlých 78,1 % tuto skutečnost nevědělo (25 respondentů).

Nicméně zajímavé zjištění můžeme vidět na grafu č. 4. Pouze 12,5 % respondentů (4 odpovědi) by své dítě nedalo na kroužek zaměřený na bojové sporty, sebeobranu či jiné úpolové cvičení. Celá polovina rodičů (16 odpovědi) by své dítě na takový kroužek přihlásila. Navíc 12,5 % z dotázaných (4 odpovědi) již se svým dítětem takovýto kroužek již navštívilo. Zbýlých 25 % respondentů (8 odpovědi) se nerozhodlo.

Respondenti také hodnotili pozitiva bojových sportů respektive jejich míru (škála od 1 do 5, přičemž 1 nejvíce, 5 nejméně). Z průzkumu vyplynulo (graf č. 5 a tabulka č. 6.):

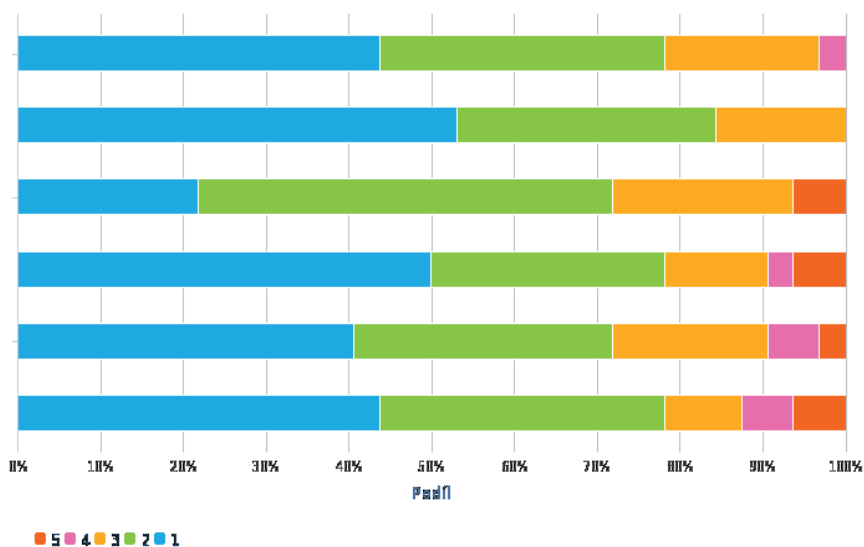
**Tabulka č. 6: Pozitiva bojových sportů**

Pozitiva	1	2	3	4	5
Zdravé sebevědomí	14	11	6	1	0
Sebeobrana	17	10	5	0	0
Snížení agresivity či hyperaktivity	7	16	7	0	2
Disciplína, sebeovládání	16	9	4	1	2
Sportovní základ i pro jiné bojové sporty	13	10	6	2	1
Praktické pohybové dovednosti (pády), fyzická zdatnost a kondice	14	11	3	2	2

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření č. 1

**Graf č. 3: Pozitiva bojových sportů**

Uvedte míru souhlasu s pozitivy, které přináší trénink bojového sportu.



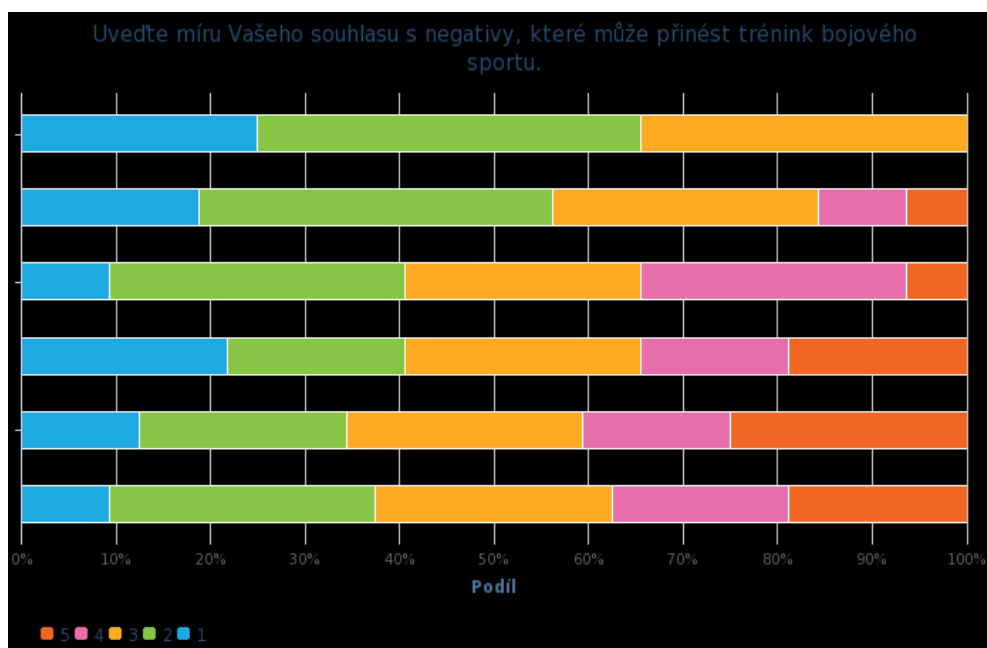
Respondenti také hodnotili možné negativa bojových sportů respektive jejich míru (škála od 1 do 5, přičemž 1 nejvíce, 5 nejméně). Z průzkumu vyplynulo (graf č. 4 a tabulka č. 7.):

**Tabulka č. 7: Negativa bojových sportů**

Negativa	1	2	3	4	5
Zranění	8	<b>13</b>	11	0	0
Nevhodné trenérské vedení, náročnost tréninku	6	<b>12</b>	9	3	2
Špatný vliv na zdraví	3	<b>10</b>	8	9	2
Podněcování k násilí	7	6	<b>8</b>	5	6
Nevhodný vliv na psychiku	4	7	<b>8</b>	5	8
Špatný kolektiv, agresivní a problémové děti na tréninku, šikana	3	<b>9</b>	8	6	6

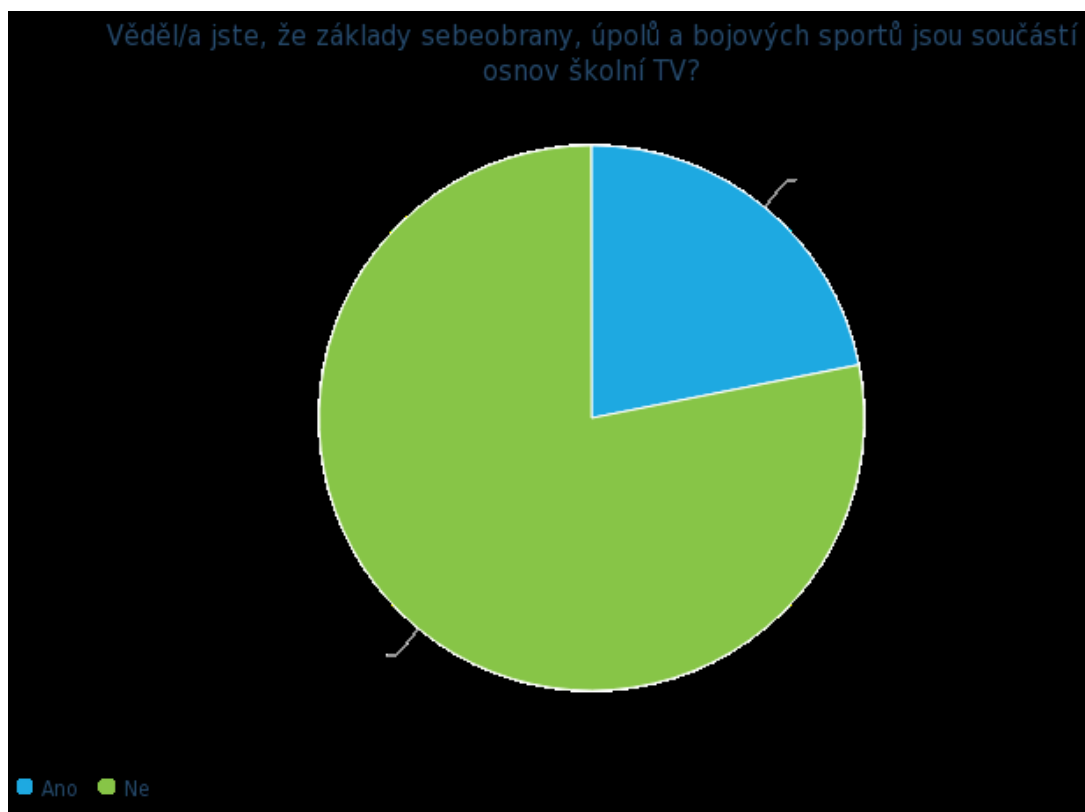
*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

**Graf č. 4: Negativa bojových sportů**

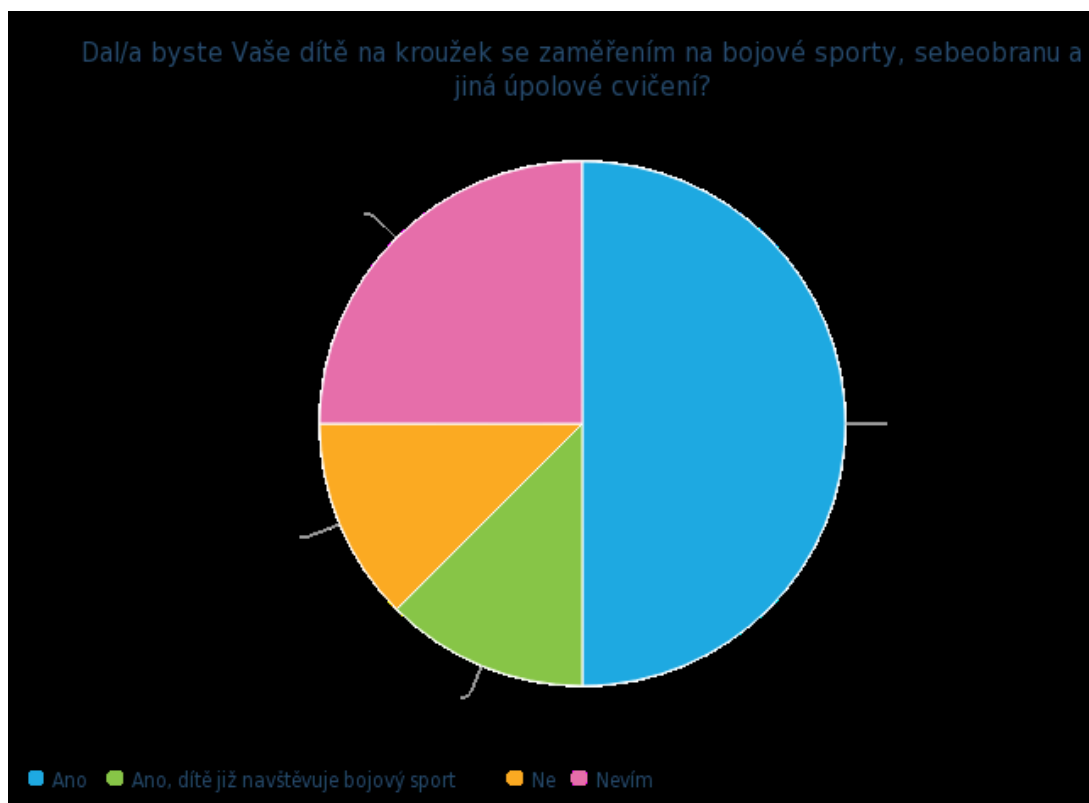


*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

**Graf 5: Znalost skutečnosti, že základy sebeobran a bojových sportů jsou součástí osnov školní TV**



**Graf 6: Přijatelnost bojového sportu u dětí**



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

## 5.4. Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí se zaměřila na funkce a činnosti spolku, finanční a jiné zdroje, sportovní zařízení, personální zabezpečení, dále na propagaci, komunikaci, a členskou základnu. Analýza vychází z rozhovorů, analýzy textů a dokumentů, pozorování, a dotazníkových šetření.

### Funkce a činnosti sportovní organizace

Stanovy jakožto hlavní dokument vymezují účel a jednotlivé činnosti spolku. Ty vychází z poslání. Stanovy dosud nebyly přijaty. Jsou ve fázi zpracování právníkem. Předpoklad jejich dokončení a přijetí je druhá polovina srpna 2018. Jak už bylo zmíněno, je to z důvodu rozpadu původního spolku PriMMAat Gym Praha. Díky tomu vznikl sportovní klub Gorila MMA Club,s.r.o., který právě spolupracuje se současně vznikajícím předmětným spolkem Vraťme dětem pohyb. Prozatím můžeme vymezit účel a činnosti spolku takto:

Účelem je veřejně prospěšná činnost. Spolek sdružuje své členy za účelem společného organizování a provozování volnočasových a sportovních aktivit především dětí, mládeže, zejména v oblasti TV, sportu a další zájmové klubové činnosti.

- vedení svých členů, zejména z řad dětí a mládeže k aktivnímu trávení volného času a zdravému způsobu života prostřednictvím sportovních, tělovýchovných, kulturních a obdobných aktivit,
- organizace sportovních, kulturních a společenských akcí, turnajů, soustředění a podobných akcí,
- popularizovat všeobecně sport a tělovýchovu, dále sebeobranu a jiné úpolové sporty,
- vyhledávat talenty a zajišťovat v oblasti sportu vzdělávání a školení svých členů, účast na domácích a zahraničních turnajích a soutěžích,
- vytvářet materiální a tréninkové podmínky, budovat, provozovat a udržovat sportovní zařízení,
- vytvářet ekonomickou základnu pro plnění cílů zejména vlastní činností,
- k podpoře své hlavní činnosti provozovat vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti,

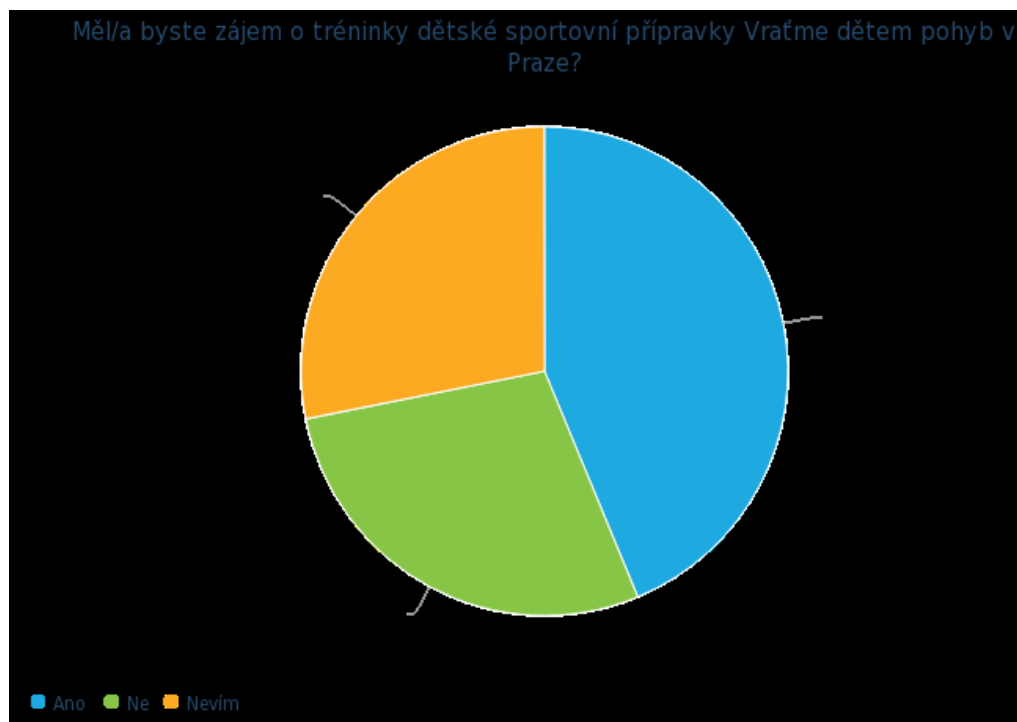
- hájit zájmy svých členů, za tím účelem spolupracovat s orgány státní správy, samosprávy a s ostatními organizacemi i jednotlivci,
- vést své členy a ostatní zájemce o sport k dodržování základních sportovních, etických estetických a mravních pravidel, podporovat zdravou soutěživost a pečovat o zvyšování sportovní výkonnosti a všestranné zdatnosti svých členů,
- dalšími formami své činnosti napomáhat rozvoji veřejného života, kultury, výchovy ke zdraví, podpoře a prevenci kriminality apod., zejména formou další veřejně prospěšné činnosti a osvětovou činností.

Z výše uvedeného je patrné, že předmětný spolek je ve fázi zakládání. Nicméně jeho hlavní produkt sportovní kroužek Gorila Junior, funguje nepřetržitě i po rozdělení původního spolku PriMMAT Gym Praha. Je několik důvodů proč tato činnost nebude přímo pod vzniklou společností Gorila MMA Club. Prvním důvodem je obsahové zaměření. Gorila MMA Club je zaměřen primárně na MMA. Spolek Vraťme dětem pohyb se bude moct zaměřit přímo na děti, a rozvíjet tuto činnost. Druhým důvodem je větší možnost získání finančních prostředků. A to jednak od soukromých zdrojů v podobě darů a sponzoringu, a dále z veřejných zdrojů v podobě grantů a dotací. Sportovní kroužek Gorila Junior je blíže specifikován v dalších částech práce.

Mezi činnosti spolku také patří pořádání soustředění a turnajů. Na závěr sezóny se pořádá závěrečný klubový turnaj dětí, který uzavírá daný rok sportovního kroužku. Dále se pořádá turnaj dětí v grapplingu, s názvem Gorila Cup. Jeho první ročník se oficiálně konal v červnu 2018. Turnaje se zúčastnilo zhruba 60 dětí z 6 klubů. V letních měsících je pořádáno soustředění pro všechny věkové kategorie.

Plánovaným produktem je sportovní příprava, která bude zaměřena na všeobecnou sportovní přípravu dětí. Bude určena pro děti ve věku od 4 let zhruba do 6 - 8 let. Konkrétní podoba přípravy je ve fázi plánování. Orientační zájem, který byl zjišťován v rámci průzkumu již charakterizovaného v předchozí kapitole (*dotazníkové šetření č. 2*) činil: 43,8 % ano, 28,1 % nevím a 28,1 % ne. Výsledky můžeme vidět na grafu č. 5.

**Graf č. 7: Zájem o plánovanou sportovní přípravku dětí**



*Zdroj: vlastní zpracování (dotazníkové šetření č. 2, otázka č. 10).*

### **Orgány a personální zabezpečení organizace**

Spolek má tři zakladatele. Prvním z nich je manželka hlavního představitele a trenéra sportovního klubu Gorila Gym Club. Jemu náleží každodenní řízení obou organizací. Druhým zakladatelem je manželka hlavního trenéra dětí. Třetím zakladatelem je jeden ze společníků Gorila Gym Clubu. Statutární orgán je kolektivní. Zároveň je nejvyšším orgánem spolku.

Původní sportovní kroužek založil hlavní trenér dětí a zasloužil se tak velkou měrou o současnou podobu Gorila Junior. U dětí je oblíben svým přístupem, má patřičné znalosti a autoritu. V současné chvíli vlastní III. trenérskou třídu a dovzdělává se na II. Trenérskou třídu.

Spolek dále využívá trenéry sportovního klubu Gorila MMA Club. Recepční a úklid prostor je součástí pronájmu. Účetní a další služby si spolek zabezpečuje externě. Jedná se o organizaci menšího rozsahu, který pro svou činnost využívá řadu dobrovolné práce.

### **Finanční zdroje**

Spolek jakožto forma neziskové organizace hospodaří s vyrovnaným rozpočtem. Primárním zdrojem financí jsou příjmy z vlastní činnosti. Kromě hlavní činnosti spolek může provozovat vedlejší hospodářskou činnost.



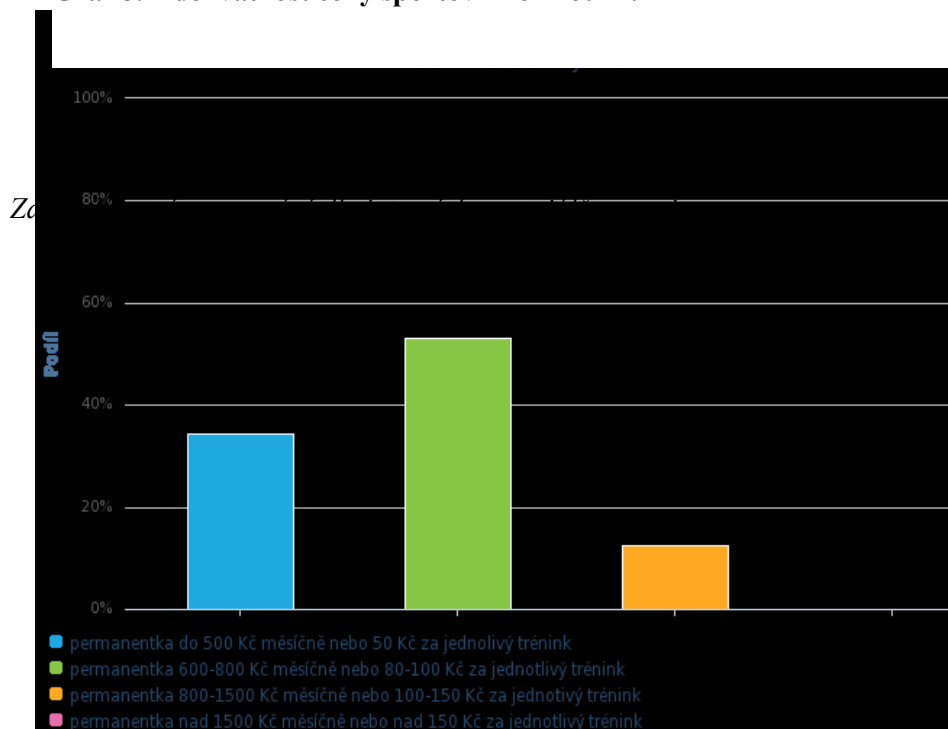
Příjmy z vlastní činnosti jsou představovány členskými příspěvky (viz.: tabulka č. 6) a dalšími příjmy za poskytované sportovní či jiné služby. Z hlediska kapacity a lepší činnosti bude do budoucna potřeba rozdělit sportovní kroužek na začátečníky a pokročilé respektive závodníky. Je proto potřeba připravit náborový plán.

Pomocí dotazníkových šetření byla ověřována adekvátnost ceny. V rámci prvního dotazníkového šetření, které bylo určeno vlastním členům, vyplynulo kladné hodnocení ke stanovené ceně (dotazníkové šetření č. 1). Respondenti konkrétně hodnotili na škále od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší). Většina respondentů tj. 73,4 % hodnotila cenu známkou jedna (11 odpovědí). Zbytek dotázaných tj. 26,6 % hodnotil cenu známkou dva (4 odpovědi). Otázkou ceny tréninků se zabývalo i druhé šetření (dotazník číslo 2). Jednotlivé výsledky zobrazuje graf č. 2.

**Tabulka č. 8: Cena tréninků a průměrné měsíční vstupy**

Tréninky	Cena		Vstupy
2 x týdně po 60 min <i>*Třetí trénink navíc pro závodníky</i>	Jednorázový dětský vstup 80 Kč	Dětská permanentka na měsíc 600 Kč	100-130 vstupů měsíčně

**Graf 8: Adekvátnost ceny sportovního kroužku**



Zdroj: vlastní zpracování (dotazníkové šetření č. 2, otázka č. 5)

Respondenti nejčastěji volili druhou možnost (*Permanentka 600-800 Kč měsíčně nebo 80-100 Kč*). Konkrétně 53,1 % (*17 odpovědi*). První možnost (*permanentka do 500 Kč měsíčně nebo 50 Kč za jednotlivý trénink*) vybralo 34,4 % respondentů (*11 odpovědi*). Třetí možnost (*permanentka 800-1500 Kč měsíčně nebo 100-150 Kč za jednotlivý trénink*) zvolilo 12,5 % respondentů (*4 odpovědi*). Poslední možnost (*permanentka nad 1500 Kč měsíčně nebo nad 150 Kč za jednotlivý trénink*) ne zvolil žádný respondent. Názory z obou šetření se shodují, že přijatelnost ceny při daném počtu tréninků je mezi 600-800 Kč za měsíční permanentku nebo 80-100 Kč za jednotlivý trénink.

Mezi další činnosti spolku patří pořádání turnajů. Například na minulém turnaji bylo stanoveno startovné na 100 Kč a vstupné pro rodiče činilo 50 Kč. Turnaje se zúčastnilo zhruba 60 dětí z několika klubů. Díky sponzoringu a darům bylo na turnaji kromě bohatých cen zajištěno zdarma občerstvení. Vybrané poplatky byly použity na úhradu pronájmu, cen, proškolení rozhodčích a zaplacení nákladů a dobrovolníků (*lékařský dozor, dva rozhodčí, dva dobrovolníci*). Klub pořádá také letní soustředění. Například cena čtyřdenního letního soustředění v roce 2018 činila 2000 Kč (*cena zahrnovala ubytování, plnou penzi, 2 trenéry, zdravotníka a pomocný dozor*). Cena byla stanovena nízko díky práci dobrovolníků a uspořené sponzorským příjmům.

Příjmy z uvedených doplňkových činností klubu prozatím nedosahují výraznější výše. Do budoucna je tu nicméně prostor pro jejich navýšení. Z šetření také vyplynul zájem o pořádání více turnajů (*dotazník č. 2*). Spolek do budoucna uvažuje o pořádání seminářů, kurzů a dalších akcí (*prevence kriminality, sebeobrana*).

Dalším významným finančním zdrojem jsou zejména dary, sponzoring a prodej reklamy. Spolek má silné partnery. V současné chvíli organizace také navazuje spolupráci s novými sponzory. Organizace získává touto formou podpory i jednorázové prostředky zejména na pořádané turnaje či výjezdy na mezinárodní soutěže. Výše těchto příjmů za dobu působení v rámci spolku PriMMAAt Gym Praha není známa.

Případným zdrojem příjmů mohou být též dotace a granty. A to převážně z místních rozpočtů, konkrétně městské části Praha 9. V současné chvíli jsou překážkou stanovené podmínky. Zažádat mohou totiž organizace sídlící v dané části a vykonávající činnost nejméně 2 roky. Pro tento rok městská část Prahy 9 konkrétně vyhlásila programy účelových neinvestičních dotací určených na podporu činnosti nestátních neziskových

organizací, které dlouhodobě zajišťují organizovanou sportovní výchovu mládeže. Jedná se o následující grantové programy:

- Dotační program č. 1 Celoroční činnost
- Dotační program č. 2 Provoz a nájem sportovních zařízení
- Dotační program č. 3 Opravy a údržba sportovních zařízení

**Kromě výše uvedeného jsou také vyhlašovány tyto programy:**

- Programy humanitární a sociální
- Programy protidrogové a prevence kriminality

V úvahu do budoucna připadá program na podporu organizace poskytující podporu sociálně znevýhodněným občanům. V současné době spolek pomáhá sociálně slabším rodinám, například proplatí cestu na závody, nebo snížením příspěvků. Dále spolek uvažuje o pořádání kurzů sebeobrany.

Z výše uvedeného vyplývá mnohozdrojové financování činnosti organizace. Spolek není závislý na jednom typu zdroje příjmu. Nicméně příjmy z darů, reklamy a sponzoringu představují významnou část zdrojů.

### **Hmotné zdroje a sportovní zařízení**

Předmětná organizace nevlastní prostory. V současné chvíli spolek funguje v rámci Gorila Gym Club, a to ve vypůjčených prostorách sportovního klubu TKBC. Gorila MMA Club si od srpna dlouhodobě pronajala nové prostory (*K Žižkovu č. 9, 190 00 Praha Vysočany*). Aktuálně probíhá jejich rekonstrukce. Provoz v nových prostorách bude zahájen na přelomu září a října. Spolek bude tyto prostory využívat ke své činnosti a podílet se na nákladech nájmu a služeb s tím souvisejících (*činnost recepce*). Ostatní hmotné zdroje má převážně k dispozici formou vypůjčení nebo pronájmu (*transportér na závody atd.*). K vlastní činnosti využívá drobný majetek ve formě sportovního vybavení (*dětské chrániče, cvičební pomůcky*).

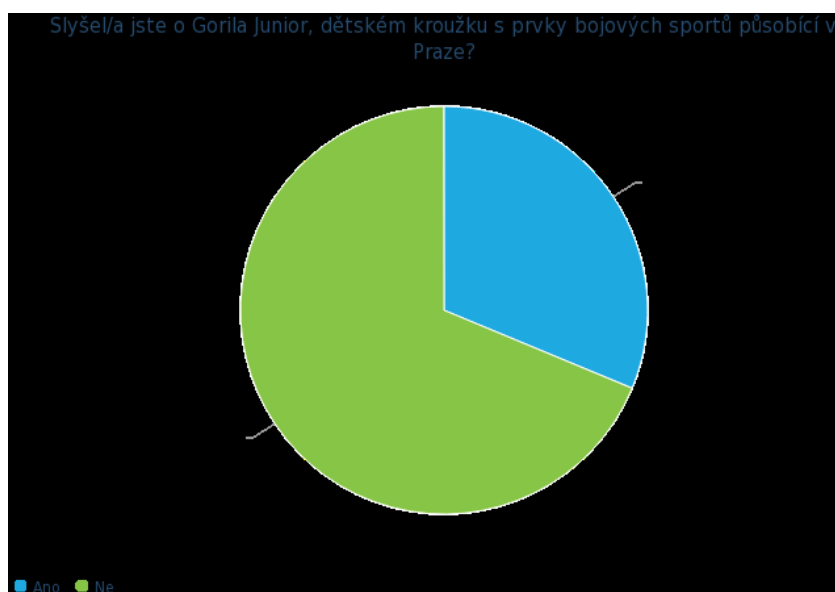
### **Propagace a komunikace**

Spolek Vraťme dětem pohyb je platforma zastřešující veškeré aktivity související s dětmi. Marketingovou činnost vykovává jedna ze zakladatelek. Logo předmětného

spolku v danou chvíli navrhuje grafik. Propagační aktivity a komunikace spolku je do jisté míry provázaná s marketingem organizace Gorila MMA Club.

Zejména hlavní produkt Gorila Junior je komunikován i přes zmíněnou organizaci. Produkt Gorila Junior vystupuje pod samostatným logem, které vychází z loga Gorila MMA Club. Určitou míru povědomí o tomto produktu zobrazuje graf č. (*dotazníkové šetření č. 2*). Přičemž 68,8 % respondentů nikdy o produktu neslyšelo (*22 odpovědí*) a pouhých 31,3 % z dotázaných si produkt vybavilo (*10 odpovědí*).

**Graf 9: Povědomí o Gorila Junior**



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

Spolek v současné chvíli nemá webové stránky, jejichž vytvoření bych doporučila. Bylo by vhodné mít alespoň základní webové stránky, které by byly důvěryhodným zdrojem základních informací. S tím souvisí i opomenutí uvedení provozovny v aplikacích Gogole maps a mapy.cz. Propagační aktivity a komunikace organizace se tedy v současné chvíli převážně zaměřuje na využití nástrojů online marketingu a sociálních sítí.

Využití sociálních sítí nabízí široký dosah při nízkých nákladech. Vzhledem k situaci (*zakládání organizace*) spolek doposud využíval sociální síť Gorila MMA Club. Vlastní účty byly spuštěny teprve v polovině srpna tohoto roku. Jejich vzhled a obsah se teprve dotvářejí. Konkrétně facebookové stránky ([facebook.com/gorilammaclub](https://facebook.com/gorilammaclub)) a instagram ([instagram.com/gorila.mma](https://instagram.com/gorila.mma)).

Vlastní facebookové stránky ([facebook.com/vratmedetempohyb](https://facebook.com/vratmedetempohyb)) mají prozatím 12 fanoušků. Příspěvky se skládají z psaných příspěvků, videí, fotek, živých vysílání a odkazů. Placených propagačních nástrojů, které facebook nabízí, není dosud využíváno. Chybí základní informace o adrese, podrobnějšímu popisu činnosti, rozvrhu a ceníku. Též chybí telefonní kontakt a email. Uveden je odkaz pro komunikaci pomocí služby Messenger. Se stávajícími členy o důležitých aktuálních událostech napřímo komunikuje hlavní trenér. Využívá svůj facebookový účet.

Instagramový účet ([instagram.com/vratmedetempohyb](https://instagram.com/vratmedetempohyb)) má zatím 105 odběratelů. Přehled o dosahu, zobrazení jednotlivých příspěvků a okruhu uživatelů nebyl poskytnut. Příspěvky se skládají z fotek i videí a z tzv. „příběhů.“ Chybí taktéž základní informace. Uživatelé mohou komunikovat přes přímé zprávy v rámci aplikace. Placených propagačních nástrojů je využíváno zřídka.

#### Obrázek 9: Propagace spolku



*Zdroj: Interní materiály organizace*

Sponzoring je využíván. V současné době se navazují a řeší konkrétní nové dohody spolupráce. (*umístění loga a bannerů sponzorů v nových prostorách, dále se navrhuje nové klubové oblečení atd.*). Spolek dále využívá nástrojů na podporu prodeje například soutěže o reklamní předměty. Mezi další její aktivity patří charitativní činnost. Na tyto účely jde například část výtěžku z prodeje reklamních klubových triček.

#### Členská základna

Členská základna spolku má celkem 25 dětí ve věku od 6 do 15 let. Pro její analýzu bylo využito dotazníkové šetření, které proběhlo 23. 6. 2018 (*dotazník č. 1*). První část dotazníku byla určena zákonnému zástupci dítěte, druhá část dítěti. Návratnost činila

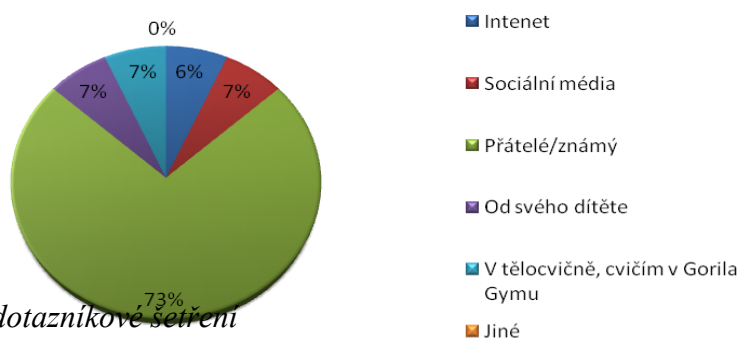
60 % (15 dotazníků), 28 % respondentů nebylo přítomno (7 dotazníků). Vyřazeno pro neúplnost bylo 12 % (3 dotazníky).

Z výsledků šetření vyplynulo, že nejčastějším místem bydliště je Praha 4 a Praha 8 (3x). Dále Praha 10, Praha 2 a Praha 3 (2x). Dále byla jednou uvedena Praha 1, Praha Petrovice a Praha 9. Respondenti byli z 86,7 % chlapci (13 dětí) a 13,3 % bylo dívek (2 děti). Z toho ve věku: 13 let (5 dětí), 11 let (4 děti), 9 let (2 děti), 6 let, 7 let, 12 let a 14 let (jedno dítě).

Rodiče se nejčastěji dozvěděli o sportovním kroužku Gorila Junior od přátel či známých, celých 73,3 % (11 dotázaných). Zbylá část uvedla jako zdroj informací internet, sociální média, nebo své dítě či to, že cvičí v Gorila Gymu (graf č. 10).

**Graf 10: Jak se respondenti dozvěděli o Gorila Junior**

### Jak jste se dozvěděl/a o Gorila Junior?

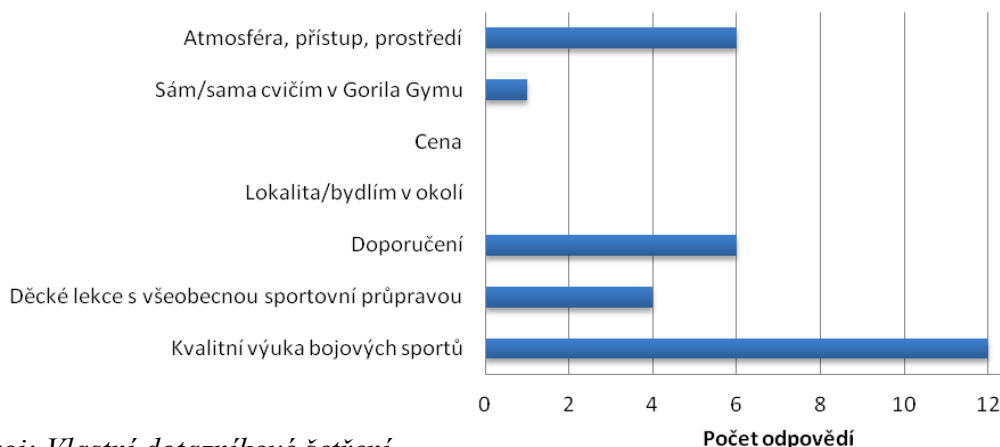


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Důvody pro volbu tohoto kroužku zobrazuje graf č. 11. Respondenti si mohli zvolit více možností. Nejčastěji volily možnosti: kvalitní výuka bojových sportů (12x), atmosféra, přístup, prostředí (6x), doporučení (6x), dětské lekce s všeobecnou přípravou (4x) a sám cvičím v Gorila Gymu (1x). Cena a lokalita nehrála roly.

**Graf 11: Důvod volby kroužku Gorila Junior**

### Proč jste si zvolil/a tréninky Gorila Junior?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V další části dotazníku respondenti hodnotili sportovní kroužek Gorila Junior. Byla využita škála od 1 (*nejlepší*) do 5 (*nejhorší*). Výsledky zobrazuje tabulka č. 9. Nejlepší známkou byla ohodnocena atmosféra, kolektiv, trenérský přístup, samotný trénink a pořádané akce. Nejhorší hodnocení obdrželo umístění tělocvičny (*hodnoceno bylo původní umístění tělocvičny, které bylo špatně přístupné*). Mírné vylepšení by potřeboval rozvrh tréninků a také zázemí pro doprovod (*například širší nabídka občerstvení recepce, lepší wifi připojení*).

**Tabulka 9: Hodnocení Gorila Junior**

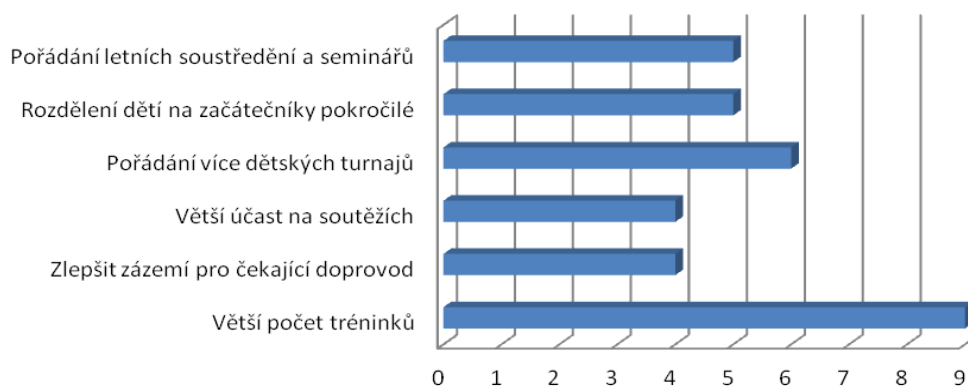
Kritérium	Udělená známka															Průměrné hodnocení
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Trenérský přístup	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Rozvrh tréninků	3	2	3	2	1	2	1	1	1	2	3	3	1	1	1	1,8
Obsah a náplň tréninků	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Umístění tělocvičny	3	1	3	1	2	3	2	2	1	3	3	3	3	1	1	2,1
Zázemí pro děti	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1,2
Zázemí pro doprovod	1	2	1	2	3	2	1	2	1	1	1	2	2	1	3	1,6
Pořádané akce	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Atmosféra, kolektiv	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1

*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

Graf č. zobrazuje přímo změny, které by rodiče uvítaly. Respondenti volili více možností, a to nejčastěji: větší počet tréninků (9x), pořádání více dětských turnajů (6x), pořádání letních soustředění či seminářů (5x), rozdělení na začátečníky a pokročilé (5x), účast na soutěžích (4x) a zlepšení zázemí pro čekající doprovod (4x). V navazující otázce se respondenti mohli volně vyjádřit. Tréninky jim vyhovují, ale největší problém je začátek hodin. Ty by potřebovali o půl hodiny posunout. Zejména u starších dětí, které mají odpolední vyučování. Dále se shodli na pořádání více turnajů. Všichni respondenti by doporučili sportovní produkt známému.

**Graf 12: Potřebné změny Gorila Junior**

### Jaké změny byste uvítal/a?

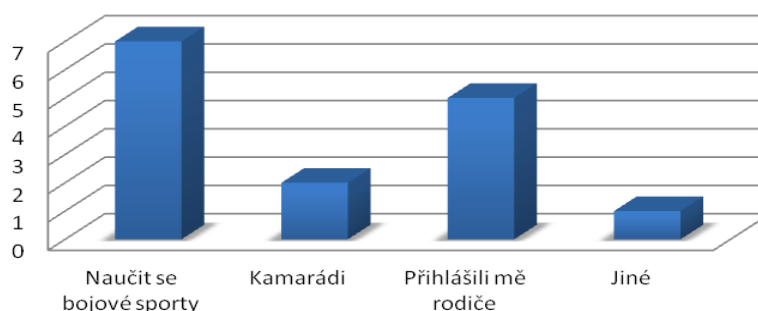


*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

V druhé části dotazníku se vyjadřovali sami děti. Cílem bylo získat konkrétní postřehy k možnému vylepšení vedení tréninku, a jejich motivaci. Graf č. zobrazuje důvody, co děti vedlo k tréninku v Gorila Junior. Téměř polovina respektive 46,6 % dětí uvedlo, že se chtěla naučit bojovým sportům (7 odpovědí). Dalším důvodem bylo přihlášení rodičů 33,3 % (5 odpovědí). Jako třetí důvod uvedli kamarády 13,3 % (2 odpovědi). Jeden z dotázaných uvedl možnost jiné

**Graf 13: Důvod proč dítě navštěvuje Gorila Junior**

**Proč si začal/a chodit do Gorila Junior?**

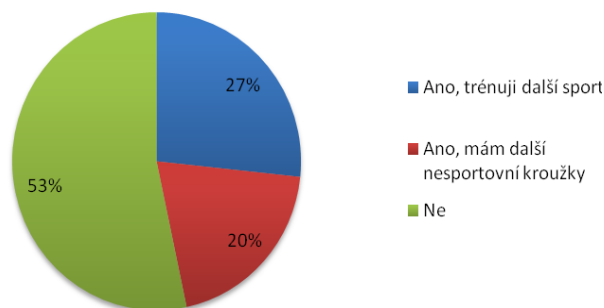


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Polovina dotázaných dětí, konkrétně 53 % nenavštěvuje jiný kroužek (8 odpovědí). Další sport trénuje 27 % respondentů (4 odpovědi). Zbýlých 20 % dětí má další nesportovní kroužek (3 odpovědi).

**Graf 14: Aktivity respondentů**

Chodiš i na jiný kroužek či sport?



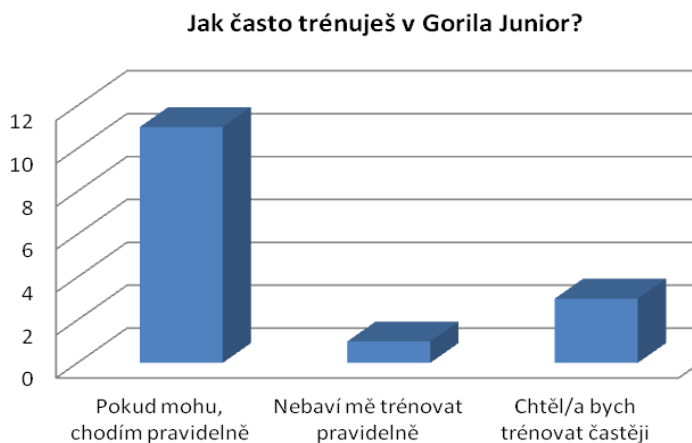
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf č. zobrazuje, jak často děti docházejí na tréninky. Pravidelně, pokud může, chodí 80 % dětí (12 odpovědí). Dva uvedli tj. 13 %, že by chtělo trénovat více. Pouze



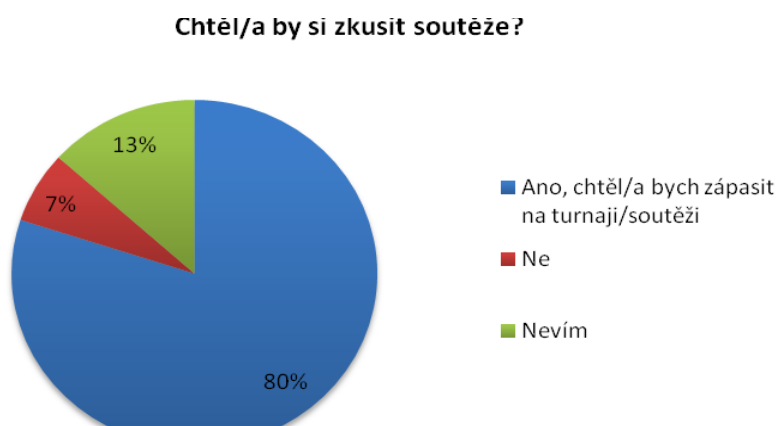
jedno dítě nebaví trénovat pravidelně. Přičemž na grafu č. můžeme vidět, kolik dětí by chtělo závodit. Většina, konkrétně 80% dětí by chtělo zkusit soutěž (12 odpovědí). Dva respondenti tj. 13% odpovědělo, že neví. Jedno dítě by nechtělo závodit tj. 7%.

**Graf 15: Docházka respondentů na tréninky**



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

**Graf 16: Respondenti a potřeba soutěžit**

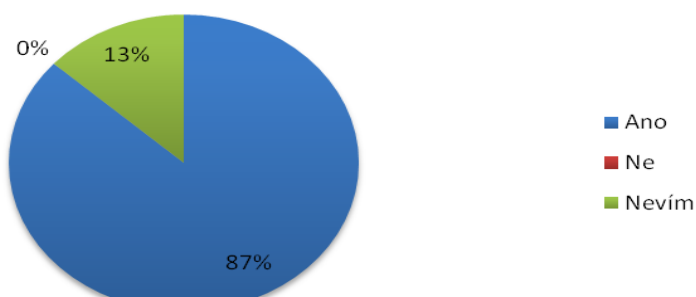


*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

Většina dotázaných dětí respektive 87 % by mohlo kroužek někomu doporučit (13 odpovědí). Zbylá část tj. 13 % dětí nevěděla komu doporučit (2 odpovědi).

**Graf 17: Možnost doporučení Gorila Junior**

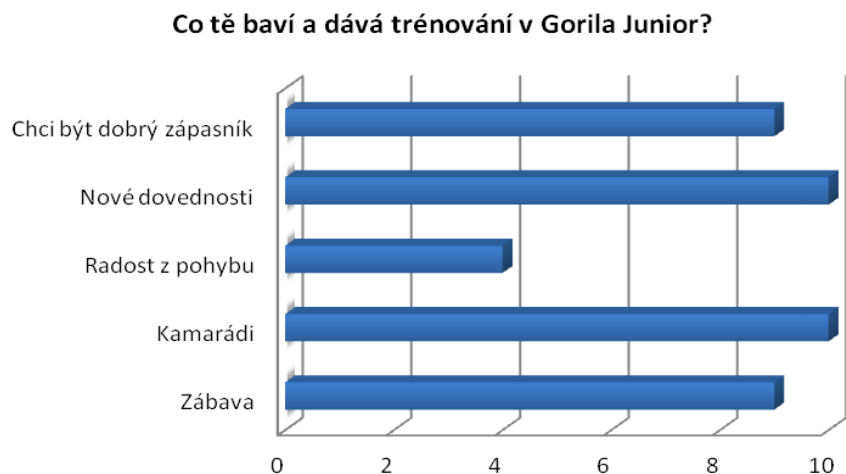
**Máš kamarády, kterým by si doporučil trénovat v Gorila Junior?**



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

Děti dále hodnotily, co je baví na tréninku a také co jim dává Gorila Junior. Výsledky zobrazuje graf č. 18. Respondenti mohli zvolit více možností. Mezi nejčastější zvolené odpovědi patřili kamarádi a nové dovednosti. Konkrétně si tuto možnost zvolilo 10 dětí. V návaznosti na to skončila možnost „chci být dobrý zápasník“ a zábava, konkrétně 9 odpovědí. Poslední možnost, konkrétně radost z pohybu zvolili 4 děti.

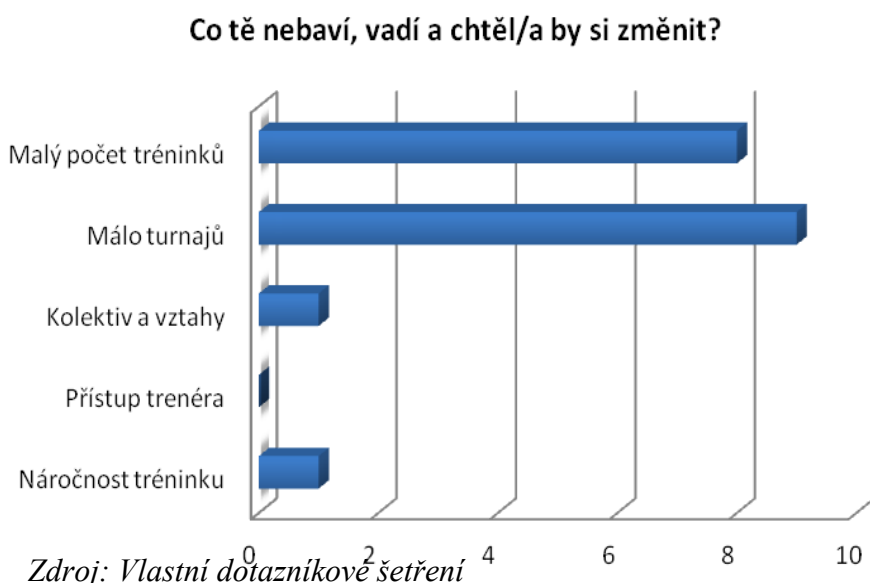
**Graf 18: Přínosy trénování v Gorila Junior**



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

Graf č. naopak zobrazuje, to co děti nebaví nebo by chtěli změnit. Respondenti také mohli zvolit více možností. Děti nejčastěji volili to, že by chtěli více turnajů a tréninků. Konkrétně 9 dětí respektive 7. Pouze jednomu dítěti vadí kolektiv a vztahy. Jedno dítě také shledalo trénink jako příliš náročný.

**Graf 19: Nedostatky Gorila Junior**



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

### 5.4.1. SWOT analýza

Tabulka č. 10: Výpočet SWOT analýzy

Kategorie		Položka	Hodn o- cení	Váh a	Součin (D a E)	Součet položek
Interní část	Silné stránky	Produkt ( <i>unikátní, zavedený</i> )	5	0,35	1,75	4,65
		Trenér ( <i>znalosti, přístup, autorita, oblíbenost</i> )	5	0,35	1,75	
		Členská základna ( <i>vybudovaná základna členů, loajalita</i> )	4	0,15	0,6	
		Vztahy se zákazníky a partnery ( <i>dlouhodobé, kladné</i> )	4	0,1	0,4	
		Atmosféra, přístup k zákazníkům	3	0,05	0,15	
	Slabé stránky	Časový rozvrh tréninků	-2	0,1	-0,2	-2,9
		Nové prostory ( <i>rekonstrukce, zda bude odpovídat lokalita</i> )	-3	0,2	-0,6	
		Nízké povědomí a známost	-3	0,3	-0,9	
		Nedostatečná informovanost ( <i>chybějící webové stránky, propagační materiály</i> )	-3	0,3	-0,9	
		Nejednotná prezentace a marketing	-3	0,1	-0,3	
Součet interní části						1,75
Externí část	Příleži- tosti	Zavedení nového produktu ( <i>sportovní přípravek</i> )	4	0,1	0,4	4,65
		Rozšíření produktu ( <i>campy, semináře, turnaje</i> )	4	0,15	0,6	
		Získání dotací, grantů a darů	5	0,35	1,75	
		Sponzoring a spolupráce s novými partnery	5	0,35	1,75	
		Vznik nových zákaznických segmentů	3	0,05	0,15	
	Hrozby	Vstup nové konkurence, substitutů	-2	0,15	-0,3	-3,15
		Předsudky, pověst a neinformovanost o bojových sportech	-3	0,15	-0,45	
		Odchod trenéra ke konkurenci	-4	0,3	-1,2	
		Ztráta partnera, investora	-3	0,2	-0,6	
		Ztráta zákazníků ( <i>preferance, malá kupní síla</i> )	-3	0,2	-0,6	
Součet externí části						1,5
<b>Výsledek SWOT analýzy</b>						<b>0,25</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

## Výsledky SWOT analýzy

Mezi silnými stránkami dominuje produkt a trenér. Dále pak dobré vztahy se zákazníky, partnery a již vybudovaná určitá členská základna. Slabé stránky se odvíjí od nízkého povědomí a známosti, dále nedostatečné informovanosti a propagaci. Z dílčí analýzy vyplynul problémem, kterým je časový rozvrh tréninků (viz.: dotazník č. 1). Nicméně vliv této stránky je menší, jelikož se dá snadno odstranit. Mezi slabé stránky v současné chvíli patří i nově vybrané prostory. Prozatím probíhá rekonstrukce a činnost spolku se uskutečňuje v náhradních prostorách.

Významnou příležitostí je získání dodatečných finančních zdrojů. Zejména prostřednictvím darů, dotací a grantů. V neposlední řadě také navázání spolupráce s novými partnery a možný sponzoring. Další příležitostí je chystané zavedení nového produktu sportovní přípravky a další rozšíření produktů v podobě campů a turnajů. Spolek můžou ovlivnit hrozby především v podobě odchodu trenéra ke konkurenci a také ztráta dosavadních partnerů.

SWOT matice vyšla kladně. Organizace má dostatek silných stránek a možné příležitosti, které může využít. Výslednou strategií je S/O strategie využití. Jedná se o strategii využívající silných stránek organizace ke zhodnocení jejich příležitostí. Nicméně by neměla opomenout slabé stránky, které by se měla pokusit eliminovat. Druhou alternativou je tedy strategie W/O strategie hledání, jejímž cílem je odstranění slabých stránek umožňující využití příležitostí.

Tabulka č. 11: Strategie dle výsledku SWOT analýzy

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Interní analýza	Příležitosti	S/O strategie využití	W/O hledání
	Hrozby	S/T	W/T

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

#### 5.4.2. Interpretace výsledků a zhodnocení analýz

Pro analýzu vnějšího prostředí organizace se použila metoda PESTLE analýzy. Mezi politické a legislativní faktory, které mohou pozitivně organizaci ovlivnit, patří novela zákona o sportu, povinnost obcí zabývat se otázkou sportu a vypracovat plán sportu na svém území a celkově dlouhodobá koncepce státu zaměřená na zvyšování financí ve sportu. Mezi možné hrozby patří především korupce ve státní správě, zvyšování administrativní zátěže pro organizace, nová politická reprezentace a také neuznání MMA jako plnohodnotného sportu. Současné ekonomické faktory přináší příležitosti v podobě zvyšujícího se HDP, hlavně díky nízké nezaměstnanosti, investicím a spotřebě. Negativní vliv by naopak v budoucnu měla hospodářská krize.

Sociální faktory mají pozitivní vliv díky zvyšující se popularitě bojových sportů a trendu zdravého životního stylu. Naopak negativně ovlivňují organizaci hrozby v podobě stále přetrvávajícího nízkého povědomí a předsudcích o bojových sportech. V neposlední řadě rostoucí nezáměr dětí o pohyb a sportovní aktivity. Technologické faktory přináší pozitivní vliv v podobě zvyšujícího se technologického pokroku v informačních technologiích.

Oborové prostředí bylo analyzováno prostřednictvím Porterova modelu. Byla identifikována přímá a nepřímá konkurence, která je specifická díky provázanosti prostředí bojových sportů. Produkt Gorila Junior je unikátním produktem v Praze, nicméně jeho nepřímým konkurentem je například nabídka společnost Tiger Gym. Substituty zahrnují velké množství sportovních i nesportovních organizací. Mezi potencionální konkurenci, vzhledem k plánovanému zavedení projektu sportovní přípravy, patří například nabídka sportovních kroužků základních škol. Dodavatelé ovlivňují organizaci především výší nájmu a služeb s tím souvisejících. Dále se ukázalo, že odběratelé nemají velké povědomí o bojových sportech a činnosti spolku. Nicméně by byli ochotni dát své dítě na kroužek s prvky bojových sportů.

Vnitřní analýza spolku prokázala určitou míru závislosti a vlivu na spolupracující organizaci Gorila MMA Club. Silnou stránkou je již zavedený produkt Gorila Junior. Své opodstatnění má i možné rozšíření služeb. A to v podobě pořádání více dětských turnajů, campů a zavedení projektu sportovní přípravy. Z hlediska financí není spolek závislý na jednom zdroji. S partnery má dlouhodobě dobré vztahy. Společnost využívá sponzoring a prodej reklamy. Zde je prostor pro zlepšení a případné

zvýšení dodatečných finančních zdrojů. Další příležitosti spočívají v získání grantů a dotací, zejména z místního rozpočtu městské části Praha 9. Musí však splňovat dané podmínky, které spočívají především v délce činnosti v dané oblasti.

Významný vliv má členská základna, která je velmi loajální. Spolek má se členy dobré dlouhodobé vztahy. Dotazníkové šetření potvrdilo, že silnou stránkou je hlavní trenér dětí. Ukázalo se také, že hlavním problémem je brzký začátek tréninku a lokalita (*vzhledem k datu uskutečnění dotazníkového šetření, se respondenti vyjadřovali ke staré adrese*). Nové prostory již tento problém vyřešily. Dále je potřeba vylepšit zázemí pro čekající doprovod dítěte. Cena sportovního kroužku byla shledána jako přijatelná.

Z analýzy také vyplynulo spíše malé povědomí o činnosti předmětného spolku. Organizace využívá nástroje propagace a marketingové komunikace. Nicméně je tu velký prostor pro zlepšení. Spolek se kromě sponzoringu zaměřuje na využívání online marketingu především sociálních médií. Spolek se v současné době zakládá. Proto dosud využíval sociální síť Gorila MMA Clubu, pod který spadal. Propagační aktivity a komunikace spolku bude do jisté míry provázána s marketingem organizace Gorila MMA Club i nadále.

SWOT analýza byla sestavena na základě syntézy provedených dílčích analýz vnitřního a vnějšího prostředí organizace. Byly identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení předmětného spolku. Analyzováno bylo pět oblastí: 1) produkt; 2) zdroje a personál 3) ekonomika, management, finance 4) zákazník 5) marketing a komunikace. SWOT matice vyšla kladně. Výslednou strategií je S/O strategie využití. Alternativní strategií je W/O strategie hledání. Důvodem je, že organizace má dostatek silných stránek a možné příležitosti, které může využít. Nicméně by se měla snažit nejprve eliminovat i slabé stránky.

V následující části práce je uveden výsledný strategický plán předmětného spolku na září 2018 – září 2021. Jeho vzniku předcházela podrobná analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace.

## 5.5. Strategický plán září 2018 – září 2021

Hlavním účelem spolku Vraťme dětem pohyb, z.s. je organizace a zabezpečení sportovních a volnočasových aktivit dětí. Spolek spolupracuje s organizací Gorila MMA Club, s.r.o. Obě organizace působí v pronajatých prostorách v městské části Praha 9. Hlavním produktem je sportovní kroužek Gorila Junior. Členská základna činí aktuálně 25 dětí. Chystaným produktem je všeobecná sportovní příprava pro děti.

### 5.5.1. Stanovení Mise a vize

#### Poslání neboli mise

*„Naším posláním je přivádět děti z dnešního online světa, zpět k aktivnímu trávení volného času, ke zdravému pohybu, přirozenému soupeření a sportovním hrám. Proto Vraťme dětem pohyb“.*

➔ Poslání, účel a činnosti spolku budou blíže specifikovány v připravovaných stanovách.

#### Vize

*„Usilujeme o to, aby náš sportovní kroužek s prvky bojových a úpolových sportů, základů MMA a sebeobrany - **Gorila Junior** byl jedničkou mezi sportovními kluby tohoto typu.“*

*„Naším cílem je naučit děti, prostřednictvím **sportovní přípravy Vraťme dětem pohyb a dalších aktivit**, se znovu přirozeně, zdravě hýbat a aktivně trávit volný čas.“*

### 5.5.2. Obsah strategických oblastí a dílčích cílů plánu organizace

Na základě strategické situační analýzy předmětného spolku bylo stanoveno následujících 6 strategických oblastí a následných dílčích cílů.

#### 5.5.2.1. Strategická oblast 1: Založení a vznik spolku

Jedná se o prioritní strategickou oblast, která podmiňuje další strategické oblasti. Konkrétně určuje jednotlivé kroky potřebné ke vzniku a založení organizace po právní stránce a dále řeší umístění a nové prostory. Obsahuje následující dílčí cíle:

- Dílčí cíl 1: Právní vznik spolku

Plán: Pro založení je potřeba ve spolupráci s právníkem vypracovat a schválit stanovy. Dále založit samostatný bankovní účet. Pro vznik je potřeba zápis do spolkového rejstříku.

- Dílčí cíl 2: Logo

Plán: Vybrat finální logo z grafikem vypracovaných návrhů a schválit jej.

- Dílčí cíl 3: Úprava nových prostor a materiální vybavení

Plán: Vypracovat konečný návrh nových prostor včetně potřebného sportovního vybavení. Záměrem je vytvořit hlavní sál, vedlejší kondiční sál s posilovnou, recepci, sociální zázemí a saunu. Vytvořit rozpočet. Zahájit rekonstrukci.

- Dílčí cíl 4: Tvorba cen a rozvrhu

Plán: Na základě předběžné kalkulace stanovit finální ceny k jednotlivým službám. Vytvořit rozvrh hodin, který bude stanoven ve spolupráci s Gorila MMA Club. Zajistit k jednotlivým lekcím trenéry a stanovit jejich odměňování.

### **5.5.2.2. Strategická oblast 2: Propagace a povědomí o značce**

Druhá klíčová strategická oblast se zabývá propagací a marketingovou komunikací. Navrhuje tyto nástroje:

- Dílčí cíl 1: Webové stránky a internet

Plán: Určit rozpočet, požadovaný obsah a zadat vytvoření webových stránek. Dále registrovat organizaci do katalogu sportovišť na Praze 9, do online katalogu firem, a dále na webové stránky Gogole maps, mapy.cz, sportvokolí.cz.

- Dílčí cíl 2: Sociální média

Plán: Aktualizovat a doplnit informace a kontakty. Vytvořit jednotnou vizuální podobu.

- Dílčí cíl 3: Vytvoření propagačních materiálů

Plán: Natočit propagační video a nafotit fotografie. Vytvořit letáky. Nechat vyrobit klubové oblečení.

- Dílčí cíl 4: Prezentace produktu na vytipovaných akcích

Plán: Představit spolek na akcích Sport'áček, Den dětí Prahy 9. Připravit prezentaci a ukázkou činnosti. Vytipovat další akce.

### **5.5.2.3. Strategická oblast 3: Zvýšení členské základny**

Vypracovat náborovou kampaň. Určit její rozpočet a prostředky. Cílem je zvýšit členskou základnu zhruba o 20-25% pomocí těchto kroků:

- Dílčí cíl 1: Náborový den



Plán: Naplánovat náborový den. Stanovit rozpočet, prostředky, harmonogram akce a propagaci včetně sloganu.

- Cíl 2: Náborová akce „Sportáček“

Plán: Akce umožňuje dobrou prezentaci spolku. Jde o akci celopražského významu, která probíhá v září. Podmínkou je registrace, poplatek.

- Dílčí cíl 3: Oslovení škol

Plán: Připravit informační materiály a oslovit školy v dané městské části.

#### **5.5.2.4. Strategická oblast 4: Zavedení nového produktu**

Jedná se o projekt všeobecné sportovní přípravy pro děti:

- Dílčí cíl 1: Určení přesného profilu produktu

Plán: Obsah lekcí, didaktika atd.

- Dílčí cíl 2: Určení cílové skupiny produktu

Plán: Určit přesnou cílovou skupinu

- Dílčí cíl 3: Propagace a cena

Plán: Stanovit cenu. Připravit propagační kampaň.

#### **5.5.2.5. Strategická oblast 5: Rozšíření služeb**

Tato strategická oblast řeší možné rozšíření nabídky služeb těmito produkty:

- Dílčí cíl 1: Gorila Cup – dětský turnaj

Plán: Pořádat turnaje 3x do roka. Pořádat meziklubový turnaj k zakončení sezóny

- Dílčí cíl 2: Soustředění, víkendové campy

Plán: Pořádání soustředění. Připravit nabídku víkendových campů pro rodiče s dětmi.

- Dílčí cíl 3: Semináře a jiné akce

Plán: Jednorázové semináře. Kurzy sebeobrany.

#### **5.5.2.6. Strategická oblast 6: Dodatečné finanční zdroje**

Cílem je získat další finanční prostředky z těchto zdrojů:

- Dílčí cíl 1: Partneři, sponzoři a dárci

Plán: Připravit nabídky pro nové partnery a oslovit je.

- Dílčí cíl 2: Granty a dotační programy

Plán: Spojit se s odborníkem na tuto oblast. Vybrat možné programy a splnit podmínky.

## 5.6. Strategie

Spolek Vraťme dětem pohyb, z.s. jako samostatný subjekt po právní stránce vznikne nejpozději v září 2018. Nadále bude fungovat ve spolupráci s Gorila MMA Club, s.r.o.

Strategií pro první rok fungování spolku je strategie „hledání“ jejímž cílem je odstranění slabých stránek umožňující využití příležitostí. Konkrétním cílem prvního roku je zahájit samostatnou činnost, ustát změny a hospodařit s vyrovnaným rozpočtem. Druhým cílem je nábor nových členů, zvýšení povědomí a zlepšení marketingových činností. Třetím cílem je příprava nových projektů.

Strategií druhého a třetího roku je strategie „využití“, která využívá silných stránek organizace ke zhodnocení jejich příležitostí. Během druhého roku své činnosti je cílem uvést připravované projekty a dále rozšířit nabídku služeb. Do konce roku chce spolek také splnit podmínky pro žádost o grant či dotaci z místního rozpočtu. Během tří let je cílem patřit k předním poskytovatelům sportovních kroužků s prvky bojových sportů v Praze.

## 5.7. Akční plán v jednotlivých strategických oblastech

### 5.7.1. Cíl první: Založení a vznik spolku

#### Dílčí cíl 1: Právní vznik spolku

- Priorita: \*
- Termín: nejpozději září 2018
- Realizace: zakladatelé, management
- Zdroj: vlastní
- Ukazatel: zápis do rejstříku

#### Dílčí cíl 2: Logo

- Priorita: \*
- Termín: srpen 2018
- Realizace: zakladatelé, management
- Zdroj: vlastní
- Ukazatel: vlastní logo

#### Dílčí cíl 3: Úprava prostor a materiální vybavení

- Priorita: \*

- Termín: nejpozději září 2018
- Realizace : zakladatelé, management
- Zdroj: vlastní + cizí
- Ukazatel: slavnostní otevření

#### Dílčí cíl 4: Tvorba cen a rozvrhu

- Priorita: \*
- Termín: září 2018 a průběžná úprava
- Realizace: zakladatelé, management
- Zdroj: vlastní
- Ukazatel: vypracovaný ceník a rozvrh

### **5.7.2. Cíl druhý: Propagace a zvýšení povědomí o produktech**

#### Dílčí cíl 1: Webové stránky a internet

- Priorita: \*\*
- Termín: do konce roku 2018
- Realizace: zakladatel č. 1, management
- Zdroj: vlastní + cizí
- Ukazatel: spuštění webových stránek, registrace na webech

#### Dílčí cíl 2: Sociální média

- Priorita: \*
- Termín: Průběžně
- Realizace: zakladatel č. 1, hlavní trenér
- Zdroj: vlastní
- Ukazatel: Odběratelé, aktivita, interakce

#### Dílčí cíl 3: Vytvoření propagačních materiálů

- Priorita: \*\*
- Termín: do konce roku 2018 a průběžně
- Realizace: zakladatelé, management
- Zdroj: vlastní + cizí
- Ukazatel: zvýšení propagace

#### Dílčí cíl 4: Prezentace produktu na vytipovaných akcích

- Priorita: \*\*
- Termín: 2019 a průběžně
- Realizace: zakladatelé, hlavní trenér
- Zdroj: vlastní + cizí
- Ukazatel: zvýšení povědomí, nový klienti

#### **5.7.3. Cíl třetí: Zvýšení členské základny**

##### Dílčí cíl 1: Náborový den

- Priorita: \*
- Termín: 2x ročně
- Zodpovědnost : zakladatel č. 1, management
- Zdroj: vlastní + cizí
- Ukazatel: zvýšení členské základny o 20-25 %

##### Dílčí cíl 2: Náborová akce „Sportáček“

- Priorita: \*\*\*
- Termín: září 2019, případně každý rok
- Realizace: zakladatel č. 1, hlavní trenér
- Zdroj: vlastní + cizí
- Ukazatel: zvýšení členské základny o 20-25%

##### Dílčí cíl 3: Oslovení škol

- Priorita: \*
- Termín: září/říjen 2018 a průběžně každý rok
- Realizace: zakladatel č. 1, management
- Zdroj: vlastní
- Ukazatel: zvýšení členské základny o 20-25 %

*Poznámka: ukazatel společný pro všechny 3 cíle*

#### **5.7.1. Cíl čtvrtý: Nový produkt sportovní příprava**

##### Dílčí cíl 1: Určení přesného profilu produktu

- Priorita: \*
- Termín: do konce roku 2018

- Realizace: zakladatelé, management
- Zdroj: vlastní
- Ukazatel: vypracovaný dílčí plán

#### Dílčí cíl 2: Určení cílové skupiny produktu

- Priorita: \*
- Termín: do konce roku 2018
- Realizace: zakladatelé, management
- Zdroj: vlastní
- Ukazatel: vypracovaný dílčí analýza a plán

#### Dílčí cíl 3: Propagace a cena

- Priorita: \*
- Termín: do poloviny roku 2019 a průběžně
- Realizace: zakladatelé, management
- Zdroj: vlastní + cizí
- Ukazatel: vypracovaný dílčí plán

### **5.7.2. Cíl pátý: Rozšíření služeb**

#### Dílčí cíl 1: Gorila Cup – dětský turnaj

- Priorita: \*
- Termín: průběžně
- Zodpovědnost: Zakladatelé, management, trenér
- Zdroj: vlastní + cizí
- Ukazatel: Organizace turnaje 3-4 ročně

#### Dílčí cíl 2: Soustředění a víkendové campy

- Priorita: \*
- Termín: průběžně
- Realizace: zakladatelé, hlavní trenér
- Zdroj: vlastní + cizí
- Ukazatel: Organizace soustředění a campů

#### Dílčí cíl 3: Pořádání seminářů a jiných akcí

- Priorita: \*\*\*

- Termín: průběžně
- Realizace: zakladatelé, hlavní trenér
- Zdroj: vlastní + cizí
- Ukazatel: Organizace seminářů a akcí

### 5.7.3. Cíl šestý: Dodatečné finanční zdroje

#### Dílčí cíl 1: Partneři, sponzoři a dárci

- Priorita: \*
- Termín: srpen 2018 a průběžně
- Realizace: zakladatelé, management
- Zdroj: vlastní + cizí
- Ukazatel: jednotlivé dohody

#### Dílčí cíl 2: Granty a dotační programy

- Priorita: \*
- Termín: 2019 a průběžně
- Realizace: zakladatel č. 2, management
- Zdroj: vlastní + cizí
- Ukazatel: přidělení dotace či grantu

## 5 DISKUZE

Řešení práce vycházelo z rešerše dostupných zdrojů včetně obdobných prací na toto téma, dále z potřeb předmětné organizace a vlastních zkušeností autora. Autor si je vědom, že tyto skutečnosti do jisté míry ovlivnili řešení a konečný výsledek práce.

Pro analýzu vnějšího prostředí organizace se použila metoda PESTLE analýzy. Autor si je vědom případné potřeby hlubší analýzy. Nicméně byly identifikovány hlavní faktory, které mají vliv na makrookolí spolku.

Oborové prostředí bylo analyzováno prostřednictvím Porterova modelu. Analýza byla provedena na základě dotazníkových šetření, dílčí analýzy dokumentů a textů, rozhovorů a vlastního pozorování. Autor neměl k dispozici podrobnější informace od vedení předmětné organizace. Zejména v případě konkrétní výše finančních zdrojů. Data z dotazníkového šetření č. 2 nebyla z důvodu velikosti výzkumného souboru plně reprezentativní. I přes omezující podmínky byly určeny hlavní síly a jejich působení v mikrookolí organizace.

Vnitřní analýza spolku se zaměřila na oblasti: funkce a činnosti spolku, finanční a jiné zdroje, sportovní zařízení, personální zabezpečení, dále na propagaci, komunikaci, a členskou základnu. Analýza vycházela z provedených dotazníkových šetření, rozhovorů, vlastního pozorování a dílčí analýzy dokumentů a textů. Reprezentativnost dotazníkového šetření č. 2 byla zmíněna již v předchozí části. Též chyběli podrobnější informace ze strany vedení organizace. Vlastní pozorování mohlo být do určité míry ovlivněno zainteresovaností autora.

SWOT analýza byla vypracována na základě syntézy dílčích analýz. Hodnocení jednotlivých prvků této analýzy bylo provedeno autorem. To ovlivňuje její vypovídající schopnost. Vhodné by bylo hodnocení provést představiteli organizace.

Je nutné zdůraznit, že strategický plán je pouze návrh a nebyl vedení daného spolku prezentován. Nicméně vycházel z potřeb organizace sdělených v rámci rozhovorů s jejími představiteli. Tvorba byla omezená prostředky, informacemi, hloubkou a časem. Pro využití tohoto plánu je nutné ho nejprve prezentovat, zkonzultovat a na základě poznatků upravit.

Navzdory omezením byl naplněn hlavní cíl, i dílčí cíle práce, který si autor stanovil.

## 6 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala strategickým managementem a plánováním sportovní organizace. Hlavním cílem bylo zhotovení návrhu strategického plánu předmětného spolku Vraťme dětem pohyb, z.s. na období září 2018 až září 2019.

Podmětem pro vypracování plánu byla reálná potřeba, vycházející z aktuální situace organizace. Do poloviny roku 2018 byl spolek součástí sportovního klubu PriMMAt Gym Praha, spolek. Jedná se tedy o nově vznikající organizaci. Součástí výše uvedené organizace byla také nově vzniklá společnost Gorila MMA Club, s.r.o., se kterou předmětný spolek nadále spolupracuje.

Obě organizace působí ve sportovním odvětví bojových sportů, zejména MMA. Tato sportovní oblast je v současné době velmi atraktivní a má velký potenciál do budoucna. Hlavním účelem spolku konkrétně je poskytovat volnočasové sportovní aktivity pro děti a mládež. Hlavním produktem spolku je Gorila Junior, dětský sportovní kroužek s prvky bojových a úpolových sportů a také sebeobrany. Novým chystaným produktem je projekt všeobecné sportovní přípravy.

Strategický plán spolku, jakožto hlavní cíl této diplomové práce, byl vypracován na základě strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí organizace včetně souhrnné SWOT analýzy. Mezi dílčí úkoly práce, které byly též řešeny, patřila úvodní charakteristika organizace a jejích produktů. Výsledný plán obsahoval: misi, vizi, strategii a jednotlivé oblasti priorit strategického plánu včetně dílčích strategických cílů. Vymezeny byly tyto strategické oblasti: 1) založení a vznik spolku; 2) propagace a zvýšení povědomí; 3) zvýšení členské základny 4) zavedení nového produktu; 5) rozšíření služeb; 6) dodatečné finanční zdroje.

Diplomová práce splňuje stanovené cíle. Výsledky mohou být podkladem pro další rozvoj organizace. Částečně mohou být využitelné pro celkovou oblast této sportovní oblasti a přispět k rozvinutí MMA jako plnohodnotného sportu v České republice.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) ANDRŠ, Richard. *Tréninkový program pro začátečníky v Grapplingu*. Praha, 2010. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu. Vedoucí práce Mgr. Jan Venzara.
- 2) BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-230-1.
- 3) ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
- 4) ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company, 2000. ISBN 80-7219-010-5.
- 5) Česká asociace smíšených bojových umění. In: *MMA* [online]. [cit. 2018-06-17]. Dostupné z: [www.mmaa.cz](http://www.mmaa.cz).
- 6) DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- 7) DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2005. ISBN 978-80-248-0827-7.
- 8) FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- 9) FOJTÍK, Ivan. (1984). *Úpoly ve školní tělesné výchově*. Praha: UK, 1984.
- 10) FREYER, Walter. *Handbuch des Sport-Marketing*. 2. Aufl. Wiesbaden: Forkel, 1991. ISBN 3771964202.
- 11) Gorila MMA Club. *Facebook.com* [online]. Praha, 2018, 2018 [cit. 2018-08-11]. Dostupné z: [www.facebook.com/GORILAMMACLUB](http://www.facebook.com/GORILAMMACLUB).
- 12) Granty a dotace. *Praha9.cz* [online]. Praha: Městská část Praha 9, 2018 [cit. 2018-08-19]. Dostupné z: [www.praha9.cz/urad-a-samosprava/granty-a-dotace](http://www.praha9.cz/urad-a-samosprava/granty-a-dotace)
- 13) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- 14) HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

- 15) HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992. ISBN 80-85424-83-5.
- 16) HOYE, R, SMITH, A. C.T., NICHOLSON, M., STEWART B., 2006. 1st ed. *Sport management: principles and applications*. Oxford: Elsevier. 2006. 404 s., ISBN 0-7506-6676-5.
- 17) International Mixed Martial Arts Fedaration: *Welcome to the IMMAF*. [online]. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z:<http://www.immaf.org>.
- 18) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- 19) JANSÁ, Petr a Josef DOVALIL. *Sportovní příprava: vybrané teoretické obory*, Praha: Q-art, 2007. ISBN 978-80-903280-8-2.
- 20) Koncepce podpory sportu 2016-2025. *MŠMT*, 2016 [cit. 2018-07-14]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport-1/koncepce-podpory-sportu-2016-2025>.
- 21) KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 8024705133.
- 22) KOTLER, P., KELLER, K. L., 2012. *Marketing management*. 14th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2012. 816 p. ISBN 978-0-13-210292-6.
- 23) KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- 24) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071794538.
- 25) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- 26) Marketingový mix: jeho rozbor, možnosti využití a problémy. *RobertNemec: reklamní agentura* [online]. Praha: RobertNemec, 2005, 20.6.2005 [cit. 2018-08-07]. Dostupné z: [robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor](http://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor).
- 27) Marketingový mix 8P. *Managementmania.com* [online]. Praha: Managementmania, ©2011-2016, 02. 11. 2016 [cit. 2018-08-11]. Dostupné z: [managementmania.com/cs/marketingovy-mix-8p](http://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-8p).

- 28) Makroekonomická predikce České republiky. *Ministerstvo financí* [online]. Praha: Ministerstvo financí, 31. 7. 2018 [cit. 2018-08-13]. Dostupné z: [www.mfcr.cz/makroekonomika/makroekonomicka-predikce-cervenec-2018](http://www.mfcr.cz/makroekonomika/makroekonomicka-predikce-cervenec-2018)
- 29) MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport Marketing*. Champaign: Human Kinetics, 2000. 441 s. ISBN 0-88011-877-6.
- 30) Nejnovější ekonomické údaje. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2018 [cit. 2018-08-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>.
- 31) NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
- 32) Ohlédnutí za UFC 226. *Extraround.cz* [online]. Praha: extraround.cz, 13.07.2018 [cit. 2018-07-22]. Dostupné z: <https://www.extraround.cz/ohljednuti-za-ufc-226>.
- 33) PAVELKA, Radim a Jaroslav STICH. *Multimediální učebnice úpolových sportů* [online]. 1. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta tělesné výchovy a sportu, 2014 [cit. 2018-07-30]. ISBN 978-80-87647-10-3. Dostupné z: <https://www.ftvs.cuni.cz>.
- 34) PERIČ, Tomáš a Josef DOVALIL. *Sportovní trénink*. Praha: Grada, 2010. Fitness, síla, kondice. ISBN 978-80-247-2118-7.
- 35) PERIČ, Tomáš. *Sportovní příprava dětí*. Nové, aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. Děti a sport. ISBN 978-80-247-4218-2.
- 36) PITTS, B. G., STOTLAR, D. K. *Fundamentals of sport marketing*. 2nd ed. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, 2002. 404 p. ISBN 18-856-9333-8.
- 37) Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání. *Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018, 2017 [cit. 2018-08-11]. Dostupné z: [www.msmt.cz/vzdelavani/zakladni-vzdelavani/ucebni-dokumenty](http://www.msmt.cz/vzdelavani/zakladni-vzdelavani/ucebni-dokumenty).
- 38) ROBINSON, Matthew J. *Sport club management*. Champaign, IL: Human Kinetics, c2010. ISBN 07-360-7596-8.
- 39) PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 8085605112.

- 40) REGULI, Zdenko, Miroslav ĎURECH a Michal VÍT. *Teorie a didaktika úpolů ve školní TV*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4318-3.
- 41) REGULI, Zdenko. *Úpolové sporty: distanční studijní text*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. ISBN 80-210-3700-8.
- 42) Rozdělení dotací. In: *msmt.cz*. [online]. c2013-2017 [cit. 2018-06-18]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport-1/rozdeleni-dotaci>.
- 43) SALAMON, Lester M. a Helmut K. ANHEIER. *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. New York: Manchester University Press, 1997. ISBN 0719049024.
- 44) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- 45) SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- 46) STEISS, A. W., 2003. *Strategic management for public and nonprofit organizations*. New York: Marcel Dekker, 2003. 438 p. ISBN 0-8247-0874-1.
- 47) SVOBODA, S. a kol. *Encyklopedie II. bojových umění a sportů*. Praha: ČUBU, 2016. 315str. ISBN 978-80-204-2852-3.
- 48) SVOBODA, Jindřich. *Vliv bojových sportů na chování dětí*. Praha, 2010. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Katedra tělesné výchovy. Vedoucí práce PhDr. PaedDr. Ladislav Kašpar, Ph.D.
- 49) Strategie podnikání - Marketing služeb: vlastnosti služeb a rady pro jejich poskytovatele. *IPodnikatel.cz* [online]. Praha: IPodnikatel.cz, ©2011-2014 [cit. 2018-08-11]. Dostupné z: [www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/marketing-sluzeb/Propagace-sluzeb](http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/marketing-sluzeb/Propagace-sluzeb).
- 50) ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3. ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-858-39-06-7.
- 51) TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

- 52) The Official Website of Ultimate Fighting Championship. *UFC* [online]. [cit. 2018-06-17]. Dostupné z: <http://uk.ufc.com>.
- 53) TICHÁ, I. a HRON, J., 2009. *Strategické řízení*. 1.vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. Provozně ekonomická fakulta., 2009. 238 s. ISBN 978-80-213-09227.
- 54) TURKOVÁ, Laura. *Analýza finančních zdrojů úpolových sportů v České republice*. Hradec Králové, 2015. Bakalářská práce. Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu. Vedoucí práce Mgr. Pavlína Chaloupská.
- 55) VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.
- 56) VOSTROVSKÝ, Václav a Jaromír ŠTŮSEK. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes, 2008. ISBN 978-80-903696-5-8.
- 57) ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- 58) Zákon č. 40/1995 Sb., Zákon o regulaci reklamy. In: *Sbírka zákonů*. Praha: Ministerstvo Vnitra, 1995, ročník 1995, částka 8, číslo 40. Dostupné z: [aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu).
- 59) Zákon č. 218/2000 Sb., O rozpočtových pravidlech. In: *Sbírka zákonů*. Praha: Ministerstvo Vnitra, 2000, ročník 2000, částka 65, číslo 218. Dostupné z: [aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu).
- 60) Zákon č. 250/2000 Sb., O rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. In: *Sbírka zákonů*. Praha: Ministerstvo Vnitra, 2000, ročník 2000, částka 73, číslo 250. Dostupné z: [aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu).
- 61) Zákon č. 586/1992 Sb., O dani z příjmů. In: *Sbírka zákonů*. Praha: Ministerstvo Vnitra, 1992, ročník 1992, částka 117, číslo 586. Dostupné z: [aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu).

- 62) Zákon č. 304/2013 Sb., Zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob. In: *Sbírka zákonů*. Praha: Ministerstvo Vnitra, 2013, ročník 2013, částka 116, číslo 304. Dostupné z: [aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu).
- 63) Zákon č. 40/2009 Sb., Trestní zákoník. In: *Sbírka zákonů ISSN 1211-1244*. Praha: Ministerstvo Vnitra, 2009, ročník 2009, částka 11, číslo 40. Dostupné z: [aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu).
- 64) Zákon č. 230/2016 , kterým se mění zákon č. 115/2001 Sb., Zákon o podpoře sportu, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. Praha: Ministerstvo Vnitra, 2016, částka 90, číslo 230. Dostupné také z: [aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu).
- 65) Zákon č. 89./2012 Sb., Občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů*. Praha: Ministerstvo Vnitra, ročník 2012, částka 33, číslo 89. Dostupné z: [aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu).

# SEZNAM OBRÁZKŮ, VZORCŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

OBRÁZEK Č. 1: TAXONOMIE ÚPOLŮ	OBRÁZEK Č. 2: PROSTOROVÉ VZTAHY ÚROVNÍ ÚPOLŮ .....	15
<b>OBRÁZEK Č. 3: ZAPLNĚNÝ STADION PŘI ZÁPASE MMA ORGANIZACE UFC .....</b>		<b>18</b>
OBRÁZEK Č. 4: INTEGROVANÝ MODEL PROCESU STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ .....		29
OBRÁZEK Č.5: PORTRŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL PRO NEZISKOVÉ ORGANIZACE .....		32
OBRÁZEK Č. 6: LOGO PRODUKTU GORILA JUNIOR .....		46
OBRÁZEK Č. 7: SPORTOVNÍ KROUŽEK GORILA JUNIOR .....		46
OBRÁZEK Č. 8: TRÉNINK DĚTÍ SPOLKU VRAĚME DĚTEM POHYB, Z.S. ....		47
OBRÁZEK 9: PROPAGACE SPOLKU .....		66

## Seznam tabulek

TABULKA Č. 1: BOJOVÉ SPORTY NA OLYMPIJSKÝCH HRÁCH .....	17
TABULKA Č. 2: SWOT ANALÝZA.....	33
TABULKA Č. 3: ZÁKLADNÍ ÚDAJE SPOLKU VRAĚME DĚTEM POHYB, Z.S.....	45
TABULKA Č. 4: ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PRODUKTU GORILA JUNIOR .....	47
TABULKA Č. 5: MAKROEKONOMICKÉ UKAZATELE ČESKÉ REPUBLIKY 2018.....	50
TABULKA Č. 6: POZITIVA BOJOVÝCH SPORTŮ.....	56
TABULKA Č. 7: NEGATIVA BOJOVÝCH SPORTŮ .....	57
TABULKA Č. 8: CENA TRÉNINKŮ A PRŮMĚRNÉ MĚSÍČNÍ VSTUPY.....	62
TABULKA 9: HODNOCENÍ GORILA JUNIOR.....	68
TABULKA Č. 10: VÝPOČET SWOT ANALÝZY.....	72
TABULKA Č. 11: STRATEGIE DLE VÝSLEDKU SWOT ANALÝZY .....	73

## Seznam grafů

GRAF Č 1: VĚK RESPONDENTŮ, DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ Č. 2.....	55
GRAF Č. 2: KRITÉRIA ROZHODOVÁNÍ VÝBĚRU DĚTSKÉHO SPORTOVNÍHO KROUŽKU .....	55
GRAF Č. 3: POZITIVA BOJOVÝCH SPORTŮ .....	56
GRAF Č. 4: NEGATIVA BOJOVÝCH SPORTŮ.....	57
GRAF 5: ZNALOST SKUTEČNOSTI, ŽE ZÁKLADY SEBEOBRANY A BOJOVÝCH SPORTŮ JSOU SOUČÁSTÍ OSNOV ŠKOLNÍ TV .....	58
GRAF 6: PŘIJATELNOST BOJOVÉHO SPORTU U DĚTÍ.....	58
GRAF Č. 7: ZÁJEM O PLÁNOVANOU SPORTOVNÍ PŘÍPRAVKU DĚTÍ .....	61
GRAF 8: ADEKVÁTNOST CENY SPORTOVNÍHO KROUŽKU .....	62
GRAF 9: POVĚDOMÍ O GORILA JUNIOR .....	65
GRAF 11: DŮVOD VOLBY KROUŽKU GORILA JUNIOR.....	67
GRAF 10: JAK SE RESPONDENTI DOZVĚDĚLI O GORILA JUNIOR.....	67
GRAF 12: POTŘEBNÉ ZMĚNY GORILA JUNIOR .....	68
GRAF 13: DŮVOD PROČ DÍTĚ NAVŠTĚVUJE GORILA JUNIOR .....	69
GRAF 14: AKTIVITY RESPONDENTŮ .....	69
GRAF 15: DOCHÁZKA RESPONDENTŮ NA TRÉNINKY .....	70
GRAF 16: RESPONDENTI A POTŘEBA SOUTĚŽIT .....	70
GRAF 17: MOŽNOST DOPORUČENÍ GORILA JUNIOR.....	70
GRAF 18: PŘÍNOSY TRÉNOVÁNÍ V GORILA JUNIOR .....	71
GRAF 19: NEDOSTATKY GORILA JUNIOR.....	71

# SEZNAM PŘÍLOH

Dotazník č. 1

Datlík č. 2



## Příloha č. 1

# SPOKOJENOST S DĚTSKÝMI TRÉNINKY GORILA JUNIOR

Vážení rodiče,

ráda bych Vás poprosila o vyplnění anonymního dotazníku, který se zabývá dětskými tréninky Gorila Junior. Vyplnění Vám zabere méně, než 5 min. Dotazník slouží pro potřeby mé diplomové práce a může také přispět ke zlepšení tréninků.

Předem děkuji za váš čas a názor

Veronika Rodová

*student FTVS Univerzity Karlovy, obor Management sportu a závodnice Gorila Gymu.*

### ***JAK VYPLNIT TENTO DOTAZNÍK:***

První dvě strany obsahují 10 otázek, které vyplní rodič, druhý list obsahuje 7 otázek, které vyplní dítě. Odpovědi prosím zaškrtněte v pravém sloupci, případně vyplňte do volného pole.

#### **1. Jak jste se dozvěděli o Gorila Junior?**

Internet	
Sociální média ( <i>např.: Facebook, Instagram</i> )	
Přátelé/známí	
Od svého dítěte	
V tělocvičně cvičím v Gorila gymu	
Jiné (vypište):	

#### **2. Proč jste si zvolili tréninky Gorila Junior? (*Možnost uvést více odpovědí*)**

Kvalitní výuka bojových sportů	
Dětské lekce s všeobecnou pohybovou přípravou	
Doporučení	
Lokalita/bydlím v okolí	
Cena	
Sám/sama cvičím v Gorila gymu	
Atmosféra, přístup, prostředí	
Další důvody (vypište):	

**3. Vyhovuje Vám rozvrh tréninků (počet a časový rozvrh)?**

Ano, vyhovuje mi počet i časový rozvrh tréninků	
Ano, vyhovuje mi počet i časový rozvrh tréninků, uvítal/a bych více hodin.	
Ne, nevyhovuje mi časový rozvrh tréninků	

**4. Prosíme, ohodnoťte (1-5, hodnocení 1 nejlepší, jako ve škole):**

Trenérský přístup	
Rozvrh tréninků	
Obsah a náplň tréninků	
Cena tréninků	
Umístění tělocvičny	
Zázemí pro děti	
Zázemí pro čekající doprovod	
Pořádané akce (např.: dětské turnaje)	
Atmosféra, kolektiv	

**5. Jaké změny byste uvítali?**

Větší počet tréninků v týdnu	
Zlepšit zázemí pro čekající rodiče (např.: nabídka recepce)	
U starších a pokročilých dětí, častěji se účastnit výjezdů na turnaje	
Pořádání více dětských turnajů	
Rozdělení dětí na začátečníky a pokročilé	
Pořádání letních soustředění a seminářů	

**6. Co dále můžeme vylepšit či změnit?**

--

**7. Doporučili byste tyto tréninky přátelům/známému?**

Ano	
Ne	
Nevím	

**8. Bydliště (město, v případě Prahy městská část):**

--

**9. Pohlaví:**

--

**10. Věk dítěte:**

--

Děkuji za Váš čas, Veronika Rodová

# SPOKOJENOST S DĚTSKÝMI TRÉNINKY GORILA JUNIOR

Ahoj, chtěli bychom zjistit, jak si spokojený s tréninky v Gorila Junior.

Děkuji, Veronika

student UK FTVS a závodník Gorila gymu

## **JAK VYPLNIT TENTO DOTAZNÍK:**

Tato část obsahuje 7 otázek, na které odpovídá dítě. Odpovědi prosím zaškrtněte v pravém sloupci, případně vypište do volného pole.

### 1. Proč si začal/a chodit do Gorila Junior?

Chtěl/a jsem se naučit bojové sporty	
Přivedli mne kamarádi	
Přihlásili mě sami rodiče	
Jiné (vypiš):	

### 2. Co tě baví a dává trénování v Gorila Junior? (lze zaškrtnout více možností)

Zábava	
Kamarádi	
Radost z pohybu	
Naučím se nové dovednosti	
Chci být dobrý zápasník	
Jiné (vypiš):	

### 3. Co tě nebaví, vadí, nebo by si chtěl/a změnit? (lze zaškrtnout více možností)

Náročnost tréninku	
Přístup trenéra	
Kolektiv, vztahy s dětmi	
Málo turnajů	
Počet tréninků	
Co ti dále chybí (vypiš):	

### 4. Chodíš i na jiný kroužek či sport?

Ano, trénuji další sport	
Ano, mám další nespportovní kroužky	
Ne	

**5. Chtěl by si jednou zkusit velké soutěže?**

Ano, chtěl bych si zkusit zápasit na turnaji, soutěžit	
Ne	
Nevím	

**6. Jak často trénuješ v Gorila Junior?**

Pokud mohu, chodím pravidelně na všechny tréninky	
Nebaví mě trénovat pravidelně	
Chtěl/a bych trénovat více a častěji	

**7. Máš další kamarády, kterým bys chtěl/a doporučit Gorila Junior?**

Ano	
Ne	
Nevím	

**Děkuji, Veronika Rodová**

## Příloha č. 2

### Dětské tréninky s prvky úpolů a bojových sportů

Vážení rodiče,

ráda bych Vás poprosila o vyplnění **anonymního dotazníku**, který se zabývá problematikou dětských **sportovních kroužků s prvky bojových sportů a jiných úpolových cvičení**.

Vyplnění Vám zabere méně než 5 minut a informace budou využity pouze jako podklad pro mou diplomovou práci.

Předem děkuji za Váš názor a čas.

Veronika Rodová

*studentka FTVS Univerzity Karlovy, Management sportu*

SPUSTIT DOTAZNÍK

Všeobecné podmínky | Ochrana soukromí | © 2018 Survio

#### 1. Věděl/a jste, že základy sebeobrany, úpolů a bojových sportů jsou součástí osnov školní TV?\*

Vyberte jednu odpověď.

Ano

Ne

#### 2. Souhlasíte, že bojové sporty mají pozitivní vliv i na psychiku a chování dítěte? (např.: zvyšují zdravé sebevědomí, regulují agresi, snižují hyperaktivitu)? \*



Vyberte jednu odpověď.

Ano, zcela souhlasím

Ano, spíše souhlasím

Nevím

Ne, spíše nesouhlasím

Ne, zcela nesouhlasím

3. Navštěvuje Vaše dítě sportovní lekce, nebo je členem sportovního klubu?\*

ODESLAT 



Ano

Ne

4. Dle jakých kritérií se rozhodujete při výběru kroužku či sportovního klubu?\*

ODESLAT 



Vyberte jednu nebo více odpovědí.

Recenze, doporučení, dostupné informace

Přání dítěte

Budoucí možnost sportovní kariéry a finančního výděлку

Dojíždění, vzdálenost od bydliště/školy

Finance

Licencovaný trenér, kvalita výuky

Přínos do běžného života (např.: umět se bránit, správný pohyb...)

## 5. Kolik jste ochoten/ochotna platit měsíčně za sportování Vašeho dítěte při počtu tréninků 2-3x týdně?\*

Vyberte jednu odpověď.

permanenka do 500 Kč měsíčně nebo 50 Kč za jednotlivý trénink

permanenka 600-800 Kč měsíčně nebo 80-100 Kč za jednotlivý trénink

permanenka 800-1500 Kč měsíčně nebo 100-150 Kč za jednotlivý trénink

permanenka nad 1500 Kč měsíčně nebo nad 150 Kč za jednotlivý trénink

ODESLAT 

## 6. Uvedte míru souhlasu s pozitivy, které přináší trénink bojového sportu.\*

Bodování jako ve škole: 1 nejvíce, 5 nejméně.

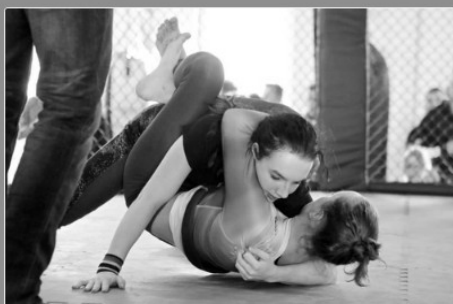
	1	2	3	4	5
Zdravé sebevědomí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sebeobrana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Snížení agresivity či hyperaktivity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disciplína, sebeovládání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sportovní základ i pro jiné sporty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktické pohybové dovednosti, kondice a fyzická zdatnost (pády, kotoul, správné držení těla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ODESLAT 

	1	2	3	4	5
Zranění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nevhodné trenérské vedení, náročnost tréninku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Špatný vliv na zdraví	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podněcování k násilí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nevhodný vliv na psychiku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Špatný kolektiv, agresivní a problémové děti na tréninku, šikana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ODESLAT 

## 8. Dala byste vaše dítě na kroužek se zaměřením na bojové sporty, sebeobranu a jiná úpolové cvičení?\*



ODESLAT 

9. Slyšel/a jste o Gorila Junior, dětském kroužku s prvky bojových sportů působící v Praze?\*



Vyberte jednu odpověď.

ODESLAT

10. Měl/a byste zájem o tréninky dětské sportovní přípravy Vraťme dětem pohyb v Praze?\*



Vyberte jednu odpověď.

ODESLAT

11. Kolik máte dětí?\*

Prosím počet vyplňte do sloupce, dle pohlaví dítěte.

	Dívka	Chlapec
Počet	<input type="text" value="..."/>	<input type="text" value="..."/>

12. Kolik let je Vašemu dítěti/dětem?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí.

ODESLAT

13. Jaké je Vaše bydliště?\*

Uveďte město/obec/městskou část Prahy.