

UNIVERZITA KARLOVA

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Bakalářská práce

**Faktory ovlivňující řízení vybraného
florbalového klubu**

Vedoucí práce:

Ing. Mgr. Daniel Opelík

Vypracovala:

Klára Marušíková

Praha, květen 2023

Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou 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 30. 5. 2023

.....

Klára Marušíková

Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Mgr. Ing. Danielu Opelíkovi za odborné vedení práce, za cenné připomínky a doporučení, které mi poskytl během konzultací. Děkuji i všem, respondentům, kteří si udělali čas na rozhovory a poskytli mi tak spoustu důležitých informací.

Abstrakt

Název: Faktory ovlivňující řízení vybraného florbalového klubu

Cíle: Hlavním cílem bakalářské práce je pomocí interní a externí analýzy florbalového klubu TJ Znojmo LAUFEN CZ odhalit klíčové faktory, které mají vliv na řízení florbalového klubu.

Metody: V rámci výzkumu byla provedena analýza vnitřního prostředí, PEST analýza, Porterův model 5 sil a SWOT analýza. Pro sestavení analýz byla použita data z analýzy dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů. Výsledky z těchto analýz byly shrnuty a ohodnoceny ve SWOT analýze, ze které vyplynula strategie, na základě které byla stanovena soustava cílů.

Výsledky: Jako nejvýznamnější faktory se ukázaly v analýze především dobré vztahy klubu se sponzory, možnost využívat sportovní halu města, odchod hráčů a nedostatek tréninkových prostor. Mezi nejpravděpodobnější a nejperspektivnější příležitosti patří možnost získání dotací na novou halu za pomoci navýšení finančních prostředků od města nebo sponzorů, díky kterým by klub splnil požadavky pro využití dotačního programu od NSA. Co klubu hrozí je nárůst substitutů a konkurence. Zatím se ho to však netýká a nepatří to tak mezi problémy, na základě kterých, by vedení klubu mělo nějak měnit jejich dlouhodobé plánování.

Klíčová slova: strategický management, strategická analýza, SWOT analýza, PEST analýza

Abstrakt

Title: Factors influencing the management of a selected floorball club

Objectives: The main aim of the thesis is to reveal the key factors that influence the management of the floorball club TJ Znojmo LAUFEN CZ by means of internal and external analysis.

Methods: The research included internal environment analysis, PEST analysis, Porter's 5 forces model and SWOT analysis. Data from document analysis and interviews were used to compile the analyses. The results from these analyses were summarized and evaluated in a SWOT analysis, which resulted in a strategy that was used to set a set of objectives.

Results: The most important factors that showed up in the analysis were the club's good relations with sponsors, the option to use the city's sports hall, the departure of players and the lack of training facilities. The most likely and most promising opportunities include the possibility of obtaining subsidies for a new hall through increased funding from the city or sponsors that would enable the club to meet the requirements for using the NSA grant program. What threatens the club is an increase in substitutes and competition. So far, however, this does not affect the club and so is not one of the issues on which, the club management should somehow change their long term planning.

Keywords: strategic management, strategic analysis, SWOT analysis, PEST analysis

Obsah

1	ÚVOD.....	10
2	CÍLE A ÚKOLY PRÁCE.....	11
2.1	Úkoly práce.....	11
3	TEORETICKÁ ČÁST.....	12
3.1	Sportovní management.....	12
3.2	Sportovní manažer	13
3.2.1	Činnosti manažera ve sportu.....	13
3.3	Sportovní klub.....	15
3.4	Strategické řízení.....	18
3.5	Strategické cíle.....	20
3.6	Marketingové prostředí	23
3.6.1	Vnitřní prostředí.....	23
3.6.2	Vnější prostředí.....	25
3.7	Situační analýza	29
3.8	SWOT analýza	30
4	METODIKA	33
4.1	Marketingový výzkum	33
4.2	Polostrukturovaný rozhovor	33
4.3	Analýza dokumentů.....	36
4.4	Analýza vnitřního prostředí	36
4.5	Pest analýza.....	37
4.6	Porterův model 5 sil	37
4.7	SWOT analýza	38
5	PRAKTICKÁ ČÁST	39
5.1	Představení klubu TJ Znojmo Laufen CZ	39
5.1.1	Základní informace	39
5.1.2	Historie	40
5.1.3	Současnost	41
5.1.4	Vedení klubu.....	42
5.2	Analýza vnitřního prostředí	47
5.2.1	Hmotné zdroje.....	47
5.2.2	Nehmotné zdroje.....	47
5.2.3	Lidské zdroje.....	48

5.2.4	Finanční zdroje.....	49
5.3	PEST analýza – analýza makrookolí.....	50
5.3.1	Politicko-právní faktory	50
5.3.2	Ekonomické faktory	51
5.3.3	Sociokulturní faktory.....	53
5.3.4	Technologické faktory.....	55
5.4	Porterův model pěti sil – analýza mikrookolí.....	57
5.4.1	Vyjednávací síla dodavatelů	57
5.4.2	Vyjednávací síla zákazníků (odběratelů).....	58
5.4.3	Rivalita na daném trhu	59
5.4.4	Hrozba vstupu nových konkurentů	59
5.4.5	Hrozba substitutů	59
5.5	SWOT analýza	61
5.6	Stanovení soustavy cílů	64
6	DISKUSE	66
7	ZÁVĚR.....	70
	Seznam zdrojů.....	71
	Seznam obrázků	76
	Seznam tabulek	77
	Seznam grafů	78
	Seznam příloh	79

1 ÚVOD

Sport je jednou z forem zábavy, která spojuje individuální úsilí s týmovou spoluprací a kreativním myšlením. Vyznačuje se fyzickou námahou, která má vliv na psychickou i sociální pohodu každého z nás. Nejen, že sport zlepšuje fyzickou kondici, ale přispívá také k vytváření morálky jedince, fair play a respektu. Kolektivní sporty navíc ještě přinášejí výhody v podobě rozvoje schopnosti pracovat v týmu a sociálních dovedností. Florbal patří mezi ty nejmladší kolektivní sporty. Do České republiky se postupně dostával několika směry v 90. letech. Ať už jde o země jako například Švédsko, Finsko nebo Švýcarsko, které byly mezi prvními, kde se tento sport objevil nebo právě o Českou republiku, kam tento sport pronikl o něco později, ve všech případech roste popularita tohoto sportu enormním tempem. Nedosahuje takového rozmachu, jako například fotbal, ale je velmi oblíbeným sportem v několika zemích.

Nezávisle na růstu popularity florbalu jako takového, roste i počet obézních se napříč celou Evropou, a proto stále více lidí dbá na zdravý životní styl a snaží se pečovat o své zdraví. A to platí i o rodičích, kteří usilují o to, aby jejich děti upustili od chytrých telefonů, tabletů a počítačů a nahradili je nějakou sportovní aktivitou.

Florbal je rozhodně jedním z těch dostupnějších kolektivních sportů. Není třeba totiž pořizovat nákladné vybavení, ale stačí pouze běžné sportovní oblečení a obuv a k tomu jedna florbalová hole. A když se spojí popularita s dostupností, je jasné, že tento sport bude mít velké množství příznivců.

Stejně tomu tak je i ve Znojmě, městě s 37 tisíci obyvateli, ležícím na jihu Moravy. Sport zde byl již odjakživa velice populární. A v posledních letech roli sportovního dominanty zastoupil právě florbal. O florbalu slyšel bezpochyby každý občan města a je rozšířen napříč generacemi. Znojenský klub se účastní soutěží ve všech kategoriích od nejmenší přípravky až po veterány. Jádrem klubu – A tým mužů nastupuje v současné době již několikátou sezonu po sobě v 1. lize, tedy druhé nejvyšší.

Vzhledem k poloze města Znojma, které není žádným silničním ani dopravním uzlem, je těžké sem dostat jak nové hráče, tak i trenéry. Leží u hranic, tudíž je vzdálené od ostatních měst. Něco tomu chybí. Proč mohl znojenský tým již několik sezon nastoupit v nejvyšší florbalové Superlize, ale vždy sestoupil? Tuto otázku a především faktory, které mají na řízení tohoto klubu vliv bude analyzovat a hodnotit tato bakalářská práce.

2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je pomocí interní a externí analýzy florbalového klubu TJ Znojmo LAUFEN CZ odhalit klíčové faktory, které mají vliv na řízení florbalového klubu. Informace, které budou získány pomocí rozhovorů s managementem klubu, trenérem a vybranými hráči budou zpracovány a následně bude provedena interní a externí analýza. V rozhovorech nebudou zjišťovány citlivé informace. Analýza odhalí faktory, které mají nejvýznamnější vliv na řízení tohoto klubu a na základě zjištěných výsledků bude navržena soustava cílů, kde bude rozebráno, jak lze řízení klubu v budoucnu zlepšit.

2.1 Úkoly práce

K dosažení stanoveného cíle je nutné rozpracování na následující dílčí úkoly:

1. Studování literatury týkající se daného tématu a následné vypracování teoretických východisek.
2. Zvolení vhodné metody výzkumu.
3. Vybrání a oslovení konkrétních dotazovaných jedinců (zda jsou ochotni se na výzkumu podílet a zda jsou ochotni poskytnout informace během rozhovoru).
4. Operacionalizace – sestavení schématu rozhovoru pro všechny 3 dotazované skupiny (výběrové soubory), kterými jsou vedení klubu, trenér a hráči.
5. Sestavení konkrétních otázek pro interview s vybranými jedinci.
6. Provedení pilotáže se studenty FTVS UK.
7. Provedení rozhovorů s vedením klubu, trenérem a hráči. (5 rozhovorů během cca 1 měsíce). Během rozhovoru bude vytvořena audionahrávka.
8. Přepis a zpracování odpovědí získaných během rozhovoru.
9. Shrnutí dat pomocí interní a externí analýzy.
10. Vyhodnocení dat pomocí interní a externí analýzy.
11. Konkrétní specifikace klíčových faktorů ovlivňujících řízení klubu.
12. Stanovení soustavy cílů na základě provedené analýzy.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Sportovní management

Pojem management lze pojmout mnoha způsoby. Do češtiny bývá často překládán jako „vedení, správa nebo řízení“. Tento překlad však zdaleka nezahrnuje vše, co je pod tímto pojmem vnímáno. Je tedy velmi obtížné tento pojem přesně definovat.

Sportovní management můžeme podle Čáslavové (2020) chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování. Dále může jít také o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb (např. fitness).

Čáslavová (2020) rozděluje management do 3 skupin:

- vedení lidí;
- specifické činnosti vykonávané vedoucími pracovníky;
- předmět studia a jeho účel.

Nová (2014) zase uvádí, že management sportu se dá chápat ve 3 různých dimenzích a to: studijní obor, vědecká disciplína a profese. S pojmem management sportu chápaným jako studijní obor se lze setkat ve specializovaných vzdělávaných institucích, které tento obor někdy i přímo jako konkrétní předmět vyučují. Jako vědeckou disciplínu můžeme pojem management považovat v každé situaci, kdy se tímto tématem zabývá nějaká publikace. A jako profesi chápeme management sportu během téměř každé sportovní akce, kdy je potřeba vždy několik lidí, aby se akce nebo událost, jako například utkání mohly odehrát. Tyto osoby představují např. předsedové sportovních klubů, trenéři, organizátoři akcí a další.

Daumann (2011) pojem sportovní management definoval velmi stručně, a to jako použití obchodního řízení a ekonomických nástrojů na jednotlivé oblasti sportu.

V rámci této práce, kde jsou zkoumány faktory mající vliv na řízení klubu se jeví jako nejvhodnější definovat management jako profesi v rámci které vykonávají vedoucí pracovníci specifické činnosti. Těmto činnostem bude věnována jedna z následujících kapitol.

3.2 Sportovní manažer

U pojmu sportovní manažer existuje stejně jako při vymezování pojmu management velké množství definic. Podle Čáslavové (2009) je sportovní manažer vedoucí pracovník, který vykonává svoji funkci ve sportovních organizacích či v oblasti sportu. Sportovní manažer může fungovat v následujících prostředích.:

- **Manažer na úrovni sportovní činnosti** – vedoucí sportovních družstev i jednotlivců, specialisté vyškolení pro sportovní akce, specialisté pro uplatnění sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu, mezi zdravotně handicapovanými atd.
- **Manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku, resp. organizace** – členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek atd.
- **Manažer v podnikatelském sektoru** – výroba sportovního zboží, provozování tělovýchovných služeb, vedoucí fitness, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro TVS apod.

3.2.1 Činnosti manažera ve sportu

Sportovní manažer v praxi běžně zastává typické funkce jako každý jiný manažer. Podle Čáslavové (2009) jsou manažerské funkce „typické činnosti, které vedoucí pracovník (manažer) vykonává ve své práci.“

Koontz a Weihrich (1993) uvádí ve své publikaci 5 manažerských funkcí, a to.:

- **Plánování** – je informačním cílem stanovení cílů, strategií a postupů jejich dosažení. V případě neziskových organizací, které jsou předmětem této práce a budou charakterizovány v následující kapitole, bývá tato manažerská funkce problematická, cíle totiž bývají jen krátkodobé a neexistuje mezi nimi přílišná provázanost. To je zapříčiněno především nestabilním prostředím, které je způsobeno pohybem lidských zdrojů; a úspěšností získávání finančních zdrojů.
- **Organizování** – Organizační struktury, které vznikají v rámci sportovních klubů, respektují stav samosprávy a demokracie. Do příslušných funkcí bývají zvoleni přímo členové a významně se tak podílejí na fungování jednotlivých orgánů. V praxi často dochází ke zdvojování funkcí nebo k jejich nedostatečnému pokrytí, čímž se stává jejich kvalita a vytiženost velmi různorodou, což vede k neefektivnímu fungování klubu. Problémem může být i

nejasné vymezení pravomoci a odpovědnosti. I to může mít na fungování klubu negativní vliv.

- **Výběr a rozmístění pracovníků, resp. personální zajištění a jejich vedení** – tato činnost je velmi ovlivněna typem pracovníků v organizaci, kterými jsou často dobrovolníci. Dobrovolníci jsou vnitřně motivováni a zároveň jsou také levnou pracovní silou. Na druhou stranu jsou ale často omezeni, protože tuto činnost vykonávají jako vedlejší ke svému zaměstnání. Nejistá je i kvalita a kvantita vykonané práce a problém může nastat i s odborností.
- **Kontrola** – u neziskových organizací se opírá především o plnění cílů. Je také kladen důraz na rozpočetnictví a jeho návaznost na účetnictví. Problémem často bývá skutečnost, že rozpočty nemají jednotnou úpravu a nejsou povinně hodnoceny.

Dalšími specifickými činnostmi, se kterými se sportovní manažer na běžné bázi potýká jsou:

- sponzorská činnost;
- sportovní reklama;
- transfer hráčů a trenérů;
- znalost uspořádání a fungování;
- zabezpečení norem a náležitostí při uzavírání smluv v tuzemsku i v zahraničí;
- problematika ochrany zdraví, pojištění a sociálního zabezpečení;
- kontakty a spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi sportovců, trenérů, učitelů TVŠ atd. (Čáslavová, 2020)

Mimo výše zmíněné lze činnosti sportovního manažera ještě rozšířit, a to o vytváření organizačních struktur, marketing, finance, právo a komunikaci. (Čáslavová, 2020)

U sportovních klubů na bázi obchodních společností je běžné, že má každý manažer na starost danou oblast. V případě klubu, který funguje jako zapsaný spolek ovšem často dochází v důsledku nedostatečných finančních prostředků k překrývání jednotlivých činností, což může vést k neefektivnímu řízení klubu a je existuje pravděpodobnost výskytu chyby.

3.3 Sportovní klub

Sportovní klub je organizace, která má právní subjektivitu zastřešující jeden či více sportů s přímou vazbou na jednu nebo více zastřešujících sportovních asociací. Pomocí sportovní asociace čerpá klub finanční prostředky ze státního rozpočtu. (Topinka, Stanjura; 2001)

Sportovní kluby dělíme na ziskové a neziskové. Na ziskové bázi mohou kluby vznikat ve formě obchodních společností. Tyto kluby označujeme jako profesionální. V České republice se většinou jedná o akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným. (Čáslavová, 2020)

Sportovní kluby působící jako neziskové organizace fungují většinou jako spolky (dříve Občanská sdružení), které mohou zakládat fyzické osoby. (Čáslavová, 2020) Hlavním důvodem změny na tzv. zapsané spolky, která se odehrála 1. ledna 2014, byl fakt, že původní právní zajištění vzniku i existence občanských sdružení byla stručná a nedostatečná. K založení spolku jsou potřeba tři fyzické nebo právnické osoby. (Trličková, 2013)

Existence neziskových společností se jeví jako více než důležitá. Oproti ziskovým společnostem nebo státu mohou totiž určité činnosti poskytovat s větším efektem. Uspokojují mnoho environmentálních, sociálních i kulturních potřeb ve společnosti, čímž podporuje vztahy mezi trhem, státem a jednotlivými rodinami. Jejich nezastupitelnost potvrzuje i jejich iniciativa v rámci společenských změn. Často jsou také hybateli veřejného mínění. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018)

Vzhledem k důležitosti a nezastupitelnosti neziskového sektoru byly definovány i funkce, které tento sektor zastává. Tetřevová (2008) je definovala následovně.:

- Funkce ekonomická – tento sektor hraje významnou roli v ekonomice vyspělých států, působí na straně nabídky produktů či služeb, zároveň je i spotřebitelem a zaměstnavatelem.
- Funkce sociální – poskytuje specifické statky a služby, uspokojuje potřeby společnosti a zasahuje svou činností do života společnosti.
- Funkce politická – chrání tento sektor před porušováním práv a dává občanům možnost ovlivňovat politiku a mít vliv na veřejné mínění.

V případě sportovního klubu nabírají na významu především funkce ekonomická a sociální. Nabízí především službu sportovní, a to výchovu dětí a mládeže společně s pořádáním utkání, která jsou určena pro širokou veřejnost. Pro svou činnost zároveň klub poptává spoustu nezbytných statků a díky existenci sportovních klubů má také značná skupina lidí zaměstnání. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018)

V České republice funguje naprostá většina klubů jako spolek, který mohou zakládat fyzické osoby. V zákoně o fungování spolku je uvedeno, že ho mohou založit minimálně 3 osoby vedené společným zájmem a že vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku – registrací stanov spolku.

Občanská sdružení se kdysi zapisovala na Ministerstvu vnitra, oproti tomu se spolky zapisují do spolkového rejstříku spadajícího pod Ministerstvo spravedlnosti.

Aby mohli zakladatelé založit spolek, musí se shodovat na obsahu stanov. Dle Zákona 89/2012 §214, který je součástí občanského zákoníku musí stanovy spolku obsahovat alespoň 4 povinné části, a to:

- název a sídlo spolku;
- účel spolku;
- práva a povinnosti členů vůči spolku;
- určení statutárního orgánu.

Modelové řešení stanov spolku podle Čáslavové (2020):

- **Základní ustanovení** – název spolku, jeho sídlo, postavení právnické osoby apod., přičemž název spolku by měl být originální a nezaměnitelný s názvem právnické osoby. Dále by mělo být uvedeno, že se jedná o zapsaný spolek, za názvem by tedy mělo být označení z. s. V případě, že sdružení pracuje v pronajatých prostorách je třeba zvážit, jestli bude uvedena adresa pronajatého prostoru nebo adresa bydliště fyzické osoby, která je oprávněna za spolek jednat.
- **Hlavní poslání** – především cíl a program v nejobecnější podobě, zároveň je nutné definovat hlavní a vedlejší hospodářskou činnost. Hlavní činností spolku může být jen ochrana a uspokojování zájmů, k jejichž naplňování byl spolek založen. Hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné je možné vyvíjet jen jako činnost vedlejší, a to za účelem podpory činnosti hlavní

nebo hospodárného využití majetku spolku. Zisk z činnosti lze ovšem použít jen pro činnost spolku nebo jeho správy.

- **Členství ve spolku** – musí být řečeno, kdo může být členem spolku, jak lze členství dosáhnout a jak může jeho členství zaniknout.
- **Práva a povinnosti členů** – účelem této části je rozlišení práv a povinností členů, výši členských příspěvků a jejich placení.

Členové spolku mají právo podílet se na činnosti spolku; účastnit se akcí a soutěží, které spolek pořádá; účastnit se členské schůze a hlasovat; být volen (pro starší 18 ti let); být informován o činnosti spolku a vyjadřovat k ní své názory a mnoho dalších.

Mezi povinnosti členů spolku patří například dodržování stanov a usnesení spolku, platit řádně a včas členské příspěvky, podílet se aktivně na činnosti a plnění cílů, chránit majetek a zájmy spolku a přispívat k jeho dobrému jménu a prosperitě.

- **Orgány spolku**

Nejvyšší orgány – měly by být popsány způsoby a rámcové termíny svolávání členské schůze, schopnost usnášení a způsob hlasování.

Výkonný výbor – měly by být popsány pravomoci, kdo a jak může být zvolen, jakým způsobem probíhá volba členů výboru.

Předseda či prezident spolku – je třeba stanovit volební období, způsob volby, zastupování předsedy, způsob podepisování dokumentů a další. Je také třeba stanovit, jestli bude úlohu statutárního orgánu vykonávat předseda nebo výbor jako kolektiv.

Dále také kontrolní orgán, kde by se měla popsat činnost komise, počet členů a další. Rozhodčí komise potom rozhoduje sporné záležitosti, které spadají do spolkové samosprávy.

Aby spolek fungoval kvalitně, je vhodné popsat podrobnosti ustanovení jednotlivých organizačních jednotek (např. oddílů).

- **Majetek a hospodaření spolku** – Tato část stanov musí vycházet z platných zejména daňových a účetních zákonů. Je třeba uvést majetek spolku při jeho

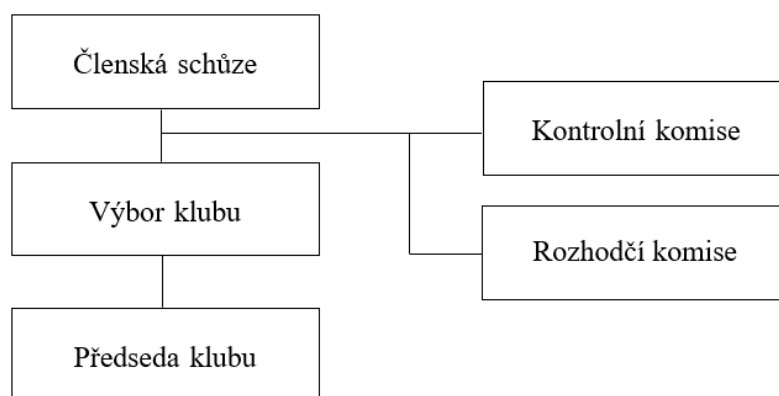
založení, jeho příjmy, kdo je oprávněn nakládat s finančními prostředky a majetkem spolku a další.

- **Závěrečná ustanovení**

V této poslední pasáži je třeba uvést, od kdy stanovy nabírají platnosti, dále pak uvést logo, znak, razítko či jiné symboly a určit, kdo má právo je užívat.

Organizační struktura se odvíjí právě od základního dokumentu spolku, tedy od stanov, kde je organizační struktura projednávána na úrovni orgánů klubů. Pokud stanovy neurčí jinak, nejvyšším orgánem spolku je členská schůze.

Obrázek 1: Obecné schéma organizační struktury spolku



(Zdroj: vlastní zpracování dle Čáslavové, 2020)

Organizování a organizační struktura ve sportovních klubech má za úkol efektivně naplňovat a realizovat cíle dané organizace. Každá organizace si volí jinou strategii pro naplňování cílů, která se musí objevit v činnostech a funkcích jednotlivých úseků (oddělení apod.). V případě neziskové organizace, která je předmětem této práce, bývají často nastavovány jak cíle, tak i strategie dle dostupného kapitálu. Ti, kteří mají dostatek sponzorů, si mohou dovolit vyšší cíle a také náročnější strategie. (Čáslavová, 2020)

3.4 Strategické řízení

Oblast strategického řízení velmi úzce souvisí s odhadem budoucího vývoje, a proto patří mezi nejobtížnější činnosti managementu. Každá organizace by měla vědět proč funguje, jaký je smysl společného usilování v rámci této organizace. A nemusí ani existovat přesně stanovený program nebo kvantifikovaný cíl. Jde spíše o nějaký směr, kterým se chce organizace rozvíjet. A tomu lze říkat strategický plán. Ten musí být

jasný, srozumitelný a každý v organizaci mu musí rozumět. (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypl; 2009)

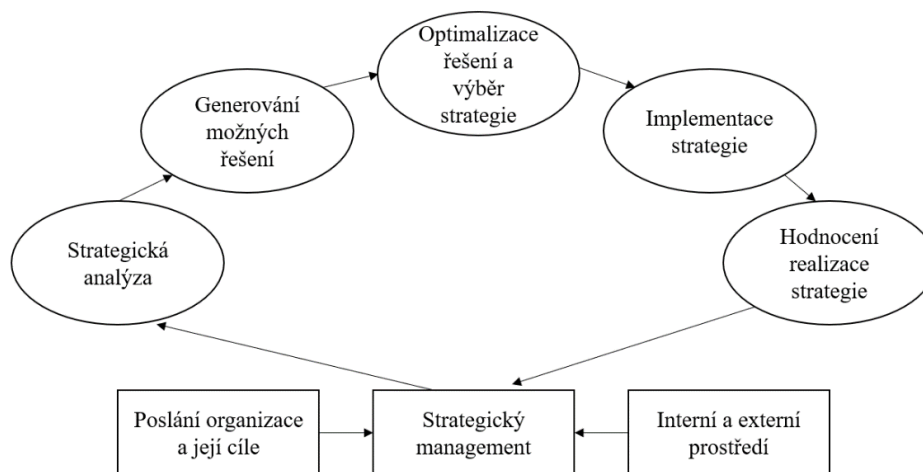
Obecně lze definovat strategii podle Hanzelkové, Keřkovského, Odehnalové a Vykypl (2009) následovně: „Ve své podstatě je strategie základním dlouhodobým zaměřením rozvoje firmy, které jí má zajistit potřebné výhody, konkurenční výhodu a prosperitu.“

Uvedená definice odpovídá spíše obchodním společnostem se ziskovým motivem. Pro tuto práci, kde je analyzována organizace nezisková je vhodnější obecnější definice od Mintzberga (1991), který definuje strategii jako „model (vzor, šablonu) či plán, který integruje hlavní organizační cíle, politiky a posloupnost činností do soudržného celku“.

Všechny definice strategie spojuje slovo plán, který je základem každé strategie. A tento plán vede právě k dosažení cílů dané organizace. Původ tohoto pojmu pochází z vojenské oblasti, odkud vyplývá, že strategie usiluje o vítězství a jejím účelem je pomoci nám zvítězit. To, že má organizace nějakou strategii ještě neznamená, že je strategicky řízena. Stanovení strategie je jedním z procesů, které jsou součástí strategického řízení. (Zuzák, 2011)

Definování strategie by měla předcházet strategická analýza, která má zhodnotit vnější i vnitřní faktory, které na firmu působí a budou v budoucnu působit. Strategie by měla vycházet z těchto faktorů. Dalším krokem je tzv. implementace strategie, tedy její uvedení do života a realizace. Dále je také nutné kontrolovat, jak se plnění strategie daří. Cyklus tohoto procesu je v praxi nutné neustále opakovat, aby bylo strategické řízení efektivní. Po kontrole by tedy měla následovat další strategická analýza, která buď potvrdí nebo přehodnotí dříve identifikované faktory, které mají na firmu vliv. (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová a Vykypl; 2009)

Obrázek 2: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces



(Zdroj: vlastní zpracování dle Keřkovský, Vykypěl 2006)

V praxi nebudou tyto fáze pravděpodobně probíhat pravidelně, ale budou se různými způsoby překrývat nebo mohou dokonce probíhat souběžně.

Stejně jak se liší jednotlivé organizace, liší se i přístupy jednotlivých autorů strategickému řízení. Sjednocující znak stejně jako v případě strategie najít ovšem lze. V případě strategického řízení je spojovacím znakem orientace organizace na budoucnost, tedy za vytyčenými cíli.

3.5 Strategické cíle

Cíle jsou nedílnou součástí a zároveň i odrazovým můstkem každé strategie. Keřkovský a Vykypěl (2006) definují cíle jako „žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností.“ Hlavní součástí každé strategie jsou cíle strategické, které jsou stanoveny pro dlouhodobý časový horizont.

Nejen u strategických cílů je důležité, aby byly správně formulovány a rozuměl jim každý, kdo se podílí na jejich dosažení. Doporučuje se používat tzv. SMART přístup. Jednotlivá písmena této zkratky jsou začátečními písmeny vlastností, které by měl mít každý cíl. Blažková (2007) tyto vlastnosti vysvětluje následovně:

- Specific = **jednoznačné** – cíle musí jednoznačně vyjadřovat, čeho má být dosaženo.
- Measurable = **měřitelné** – cíle musí být měřitelné, aby bylo možné říci, zda bylo či nakolik bylo cíle dosaženo.
- Achievable = **realizovatelné** – cíle musí být realistické v daných podmínkách a za pomoci zdrojů, které jsou k dispozici.

- Relevant = **důležité** – cíle musí být důležité pro každého, kdo je realizuje.
- Time bound = **časově ohraničené** – cíle musí být stanoveny v rámci určitého časového období, které musí být taktéž realistické.

Každá z uvedených vlastností by měla být brána při definování cílů v potaz. Definování cílů není nic jednoduchého, a ještě složitější může být jejich vyhodnocování. Za nejzásadnější vlastnost bývá proto považována měřitelnost. (Blažková, 2007)

Tyto cíle lze rozdělit podle časového horizontu, ve kterém lze cílů dosáhnout na krátkodobé (okolo 1 roku), střednědobé (3 roky) a dlouhodobé (na dobu delší než 3 roky). (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

Dále je podle Freyera vhodné cíle sportovního klubu členit na tři skupiny:

1. Sportovní cíle
2. Ekonomické cíle
3. Sociální cíle

„Sportovní cíle se týkají především zviditelnění sportu, eventuelně sportů, které klub provozuje a jeho neustálého pronikání do povědomí veřejnosti. Patří sem dále plánované úspěchy v umístění družstev v soutěžích pořádaných příslušnými sportovními svazy, zvyšování úrovně a doplňování hráčů, resp. sportovců a udržení, resp. rozvoj vlastní členské základny.“ (Čáslavová, 2009)

Protože se každý klub nachází v jiné ekonomické situaci a různá je i kvalita hráčů každého klubu, odlišné jsou i cíle každého klubu. Někteří si před sezonou stanoví jako cíl získání titulu, jiným stačí hrát klidný střed. Jsou i kluby, které se netají bojem o záchranu v soutěži. Za sportovní cíle lze považovat například i podporu talentů v mládežnických soutěžích. (Šíma, 2019)

Aby klub mohl fungovat, je nutné, aby byl finančně zabezpečen. Vedení klubu má za úkol zajistit dostatek finančních prostředků k pokrytí rozpočtu. Je ale důležité myslet také na dlouhodobou existenci klubu. Sportovní prostředí je specifické tím, že zvyšování výdajů zejména v personální oblasti je bráno jako investování, které v budoucnu zajistí vyšší příjmy. Dílčími ekonomickými cíli mohou být tedy i investice do hráčského kádru i realizačního týmu, zvýšení marketingových výdajů, výstavba sportovišť nebo rekonstrukce zázemí. (Šíma, 2019)

V případě klubu, který funguje jako zapsaný spolek, tedy na neziskové bázi není reálné brát v potaz investice do hráčského kádru. Mnohem perspektivnější pro tyto kluby je zajištění kvalitního realizačního týmu, dostatku sportovišť a optimální propagace na lokální či regionální úrovni.

Podle Čáslavové (2020) se ekonomické cíle orientují především na vytváření finančních zdrojů, které by mohly zajistit stabilní klima v dané organizaci. V případě neziskových organizací je strategie sportovního klubu vázaná jednoznačně na sponzory. V případě, že má sportovní klub finanční podporu od kapitálově silného sponzora, může si dovolit mnohem náročnější a odvážnější strategii.

Sport by měl lidi sdružovat a vytvářet v nich pozitivní emoce. Existují sporty, jako například fotbal, které se hrají především pro fanoušky. Ti svoji sounáležitost s klubem vyjadřují nejčastěji návštěvou stadionu, nákupem klubových předmětů nebo podporou na webových stránkách či sociálních sítích. Smyslem není prodat co nejvíce služeb či výrobků, ale především budovat pozitivní image značky a povědomí. Typickým příkladem sociálního cíle je tedy tvorba nových trendů komunikace s fanoušky a podpora těch stávajících. (Šíma, 2019)

Důležité je myslet i na současné členy klubu a atmosféry v rámci klubu. I to je pro klub nesmírně důležité a může to mít pozitivní či negativní vliv na jeho výsledky. Tato skutečnost je v mnohých případech také součástí sociálních cílů klubu.

Existují také nadřazené cíle pro sportovní klub z hlediska svazu, kterými jsou podle Čáslavové (2020):

1. Vzdělávací cíle – školení, novinky v metodice, inovace pravidel, interpretace právních norem
2. Organizační cíle – ekonomická činnost svazu v návaznosti na klub, mistrovské a nemistrovské soutěže, významné akce, jako např. mistrovství světa
3. Ostatní cíle – např. v mezinárodní oblasti

Aby bylo možné strategické cíle realizovat, je třeba brát v úvahu jejich provázanost, je tedy třeba sladit v časové ose dlouhodobé cíle se střednědobými a střednědobé s krátkodobými. Na vytýčení cílů navazuje vypracování strategie, která vychází ze specifických podmínek klubu, jeho postavení mezi konkurenty. Strategie by měla vést k naplnění vytyčených cílů.

3.6 Marketingové prostředí

Podle Jakubíkové (2008) je marketingové prostředí velice dynamická oblast, ve které se vyskytuje nespočet příležitostí a hrozeb. Autorka tvrdí, že je velmi důležité, aby organizace dokázaly rychle reagovat na změny v prostředí, ve kterém se pohybují.

Prostředí v oblasti marketingu podle Jakubíkové (2008) dělíme na vnitřní a vnější.

3.6.1 Vnitřní prostředí

Interním neboli vnitřním prostředím lze chápat samotnou firmu. Interní podmínky jsou do jisté míry z pozice podniku ovlivnitelné a kontrolovatelné a vypovídají o vnitřní situaci, která je podložena významnými firemními schopnostmi (např. vynikající výrobek, vhodnější služby nebo lépe zapamatovatelná značka) a specifickými zdroji nebo může být ovlivněna vnitřními nedostatky a chybami. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) o vnitřním prostředí tvrdí, že ideální propojení všech prvků v organizaci je velmi důležité.

Zdroje, které má podnik (klub) k dispozici můžeme dle Sedláčkové (2006) rozdělit do čtyř skupin:

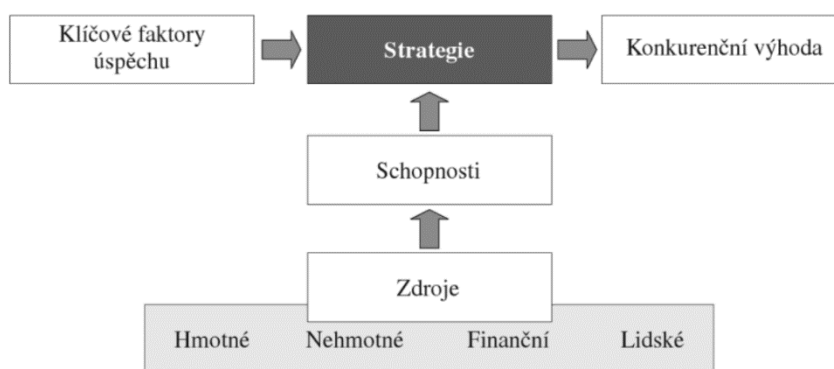
- **Fyzické (hmotné) zdroje**, mezi které patří například budovy, pozemky, haly, dopravní prostředky, stroje a výrobní zařízení. Je důležité znát nejen jejich počet, ale musí se sledovat i jejich vlastnosti, jako například stáří, kvalita, kapacita, produkční schopnosti, technický stav atd.
- **Lidské zdroje** jsou ještě stále nezbytné pro fungování jakékoliv organizace. Těmi jsou zaměstnanci, dobrovolníci, externí pracovníci, ale také statutární orgán, který celou organizaci řídí a organizace by bez něj nemohla spolehlivě fungovat. Ani v tomto případě se nelze zabývat pouze počtem lidí v organizaci, ale i jejich charakteristikami, kterými jsou věk, kvalifikace, vzdělání, motivace a odměňování.
- **Finanční zdroje** zahrnují finanční stabilitu společnosti, finanční strukturu, jejíž součástí jsou vlastní i cizí zdroje. V potaz se bere i velikost vlastního kapitálu, dostupnost toho cizího a důležitý je i vztah s dlužníky a věřiteli. Všechny zmíněné ukazatele bývají zkoumány v rámci finanční analýzy, která odhaluje silné a slabé stránky financování podniku. Vzhledem k tomu, že jsou v této práci zkoumány obecné ukazatele mající vliv na řízení klubu, postačí věnovat se

finanční stabilitě a struktuře. Náročná finanční analýza v této práci provedena nebude.

- **Nehmotné zdroje** lze dělit do dvou skupin. První skupina zahrnuje licence, patenty, ale i technologie. Druhá oblast je image organizace, její ochranné známky, značka a další. V této práci je velmi klíčovým faktorem právě image organizace a značka sportovního klubu.

Činnosti a vazby mezi podnikovými zdroji bývají často mnohem důležitější než samotná kvantita a kvalita těchto zdrojů. Velmi významná je i vazba na klíčové faktory úspěchu, kde mohou být zásadní prameny úspěchu.

Obrázek 3: Vztah mezi zdroji, schopnostmi, konkurenční výhodou a klíčovými faktory úspěchu



(Zdroj: Sedláčková, 2006)

Je nutné si uvědomit, které zdroje jsou pro podnik jedinečné a tím pádem těžko dosažitelné pro konkurenty. V případě správného analyzování lze totiž získat velkou konkurenční výhodu. Velmi důležité je také správně zhodnotit potenciál organizace, který představuje možnosti, dovednosti a schopnosti dané organizace. Tyto možnosti tvoří podle Jakubíkové (2013) podnikové zdroje, kterými mohou být například:

- pozice organizace na trhu (postavení vůči ostatním konkurentům),
- stanovená strategie podniku (postavení mezi konkurenty na trhu, které by si firma přála zaujmout),
- lidské zdroje (výše kvalifikace a kvalita zaměstnanců),
- výzkum a vývoj (licence, patenty a inovace),
- finanční analýza (množství vlastních zdrojů, ale také dostupnost zdrojů cizích),
- výrobní kapacita (technologie, technika, provoz na směny),
- zeměpisná a klimatická poloha.

Za schopnosti považuje správné využívání zmíněných možností. Dovednosti jsou v tomto kontextu chápány jako specifické schopnosti, pomocí kterých lze získávat výhodu oproti konkurenci. Jde o stanovení silných a slabých stránek. Silné stránky budou hlavním nástrojem boje s konkurencí na trhu. Slabé stránky se naopak organizace snaží postupně omezit či úplně odstranit. (Svobodová, 2007)

3.6.2 Vnější prostředí

Externí podmínky jsou z pozice podniku neovlivnitelné a nekontrolované a silně ovlivňují podnikovou situaci. Mění totiž atraktivnost tržních příležitostí, mohou méně nebo více podnik ohrozit, ale zároveň pomáhají identifikovat situace, které mohou v prostředí nastat. (Horáková, 2003)

Analýza vnějšího prostředí se dělí na makroprostředí a mikroprostředí podniku.

Makrookolí

Vhodnou metodou při hodnocení vývoje vnějšího makrookolí je tzv. PEST analýza, jejíž název je odvozen ze 4 anglických slov, které do 4 skupin rozdělují faktory, které firmu ovlivňují. Jsou to faktory politicko-právní, ekonomicko-hospodářské, sociálně-kulturní a vědecko-technologické. (Jakubíková, 2013)

Rozšířenou verzí PEST analýzy je analýza PESTEL, která zohledňuje mimo výše zmíněné i ekologické a legislativní faktory nebo PESTELE, někdy označovaná jako STEEPLE analýza, která kromě již zmíněných faktorů zkoumá ještě etické. Pro tuto práci však postačí základní verze ze zmíněných variant, kterou je PEST analýza. (Jakubíková, 2013)

Mezi **politicko-právní faktory** patří například stabilita politiky a vlády, vliv politických stran, činnost zájmových sdružení a svazů, členství země v různých seskupeních, fiskální a sociální politika, zákony a dohody. Rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti je vytvářen právě politicko-právním prostředím. (Jakubíková, 2013)

Podle Sedláčkové (2006) představují tyto faktory pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení.

Ekonomické faktory (někdy označovány také jako ekonomicko-hospodářské faktory) jsou charakterizovány stavem ekonomiky. A právě makroekonomické trendy významně ovlivňují rozhodování podniku. Indikátory, které mají na podnik bezprostřední vliv jsou: míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný

kurz. Konkrétněji se dopadem zmíněných faktorů na podnik zabývá finanční analýza, která je součástí analýzy zdrojů podniku. (Sedláčková, 2006)

Mezi **sociálně-kulturní faktory** patří především faktory spojené s nákupním chováním spotřebitelů, které podle (Jakubíková, 2008) dělíme na:

- Kulturní – zvyky, kulturní hodnoty, vnímání (nejen sama sebe, ale i všeho v okolí), jazyk, řeč těla, image, chování žen a mužů
- Sociální – sociální stratifikace společnosti, jejímž základními komponenty jsou třídy; zázemí spotřebitelů, příjmy; majetek; životní úroveň a styl; úroveň vzdělání a další.

Dále je podle autorky možné sledovat i kulturní a sociální vlivy působící na jednání organizací.

Vědeckotechnologické (někdy označovány pouze jako technologické) faktory mají v dnešní době tendenci se velmi rychle měnit a mohou náhle a dramaticky ovlivnit okolí podniku. Aby podnik nezaostával a aktivně inovoval, musí být informován o veškerých technických a technologických změnách probíhajících v jeho okolí. (Sedláčková, 2006)

Podle Jakubíkové (2008) představují technologické faktory trendy ve výzkumu a vývoji.

Konkrétní příklady všech faktorů zobrazuje shrnuje následující tabulka:

Tabulka 1: Přehled vlivů makrookolí

<u>Politicko-právní faktory</u>	<u>Ekonomické faktory</u>
Antimonopolní zásahy	Ekonomické cykly
Ochrana životního prostředí	Vývoj HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu	Úroková míra
Protekcionismus	Inflace
Pracovní právo	Nezaměstnanost
Politická stabilita	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií

<u>Sociokulturní faktory</u>	<u>Technologické faktory</u>
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

(Zdroj: vlastní zpracování dle Sedláčkové, 2006)

Mikrookolí

Druhou částí analýzy vnějšího prostředí je mikroprostředí, které lze definovat jako „nejbezprostřednější“ okolí podniku. Podnik sám je jeho základním prvkem. (Horáková, 2003)

Při analýze oborového prostředí podniku bývá velmi často používán tzv. Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (zkráceně Porterův model 5 sil). (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

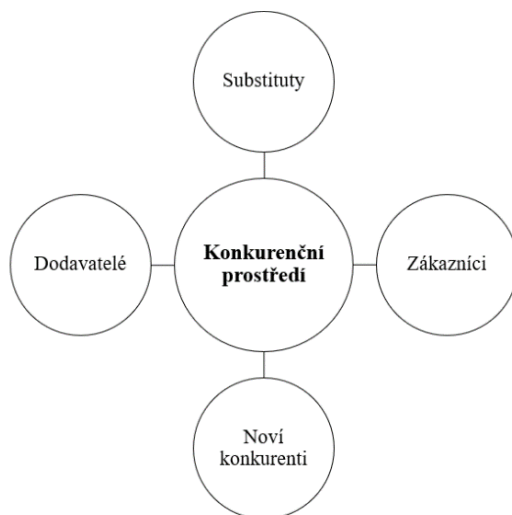
Tento model slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují pozici organizace v odvětví. Předpokládá se, že strategická pozice organizace působící v určitém odvětví je určována především působením pěti základních činitelů. Těmito činiteli jsou podle Grasseové, Dubce a Řeháka.:

1. **Vyjednávací síla zákazníků (odběratelů)** – zákazníci požadují vysokou kvalitu a nízkou cenu. Pokud je tato síla velká, vytvoří velký tlak na dodavatele, který je nucen zvýšit kvalitu nebo snížit cenu. Velký vliv mají zákazníci v případě, že je v odvětví velké množství dodavatelů a kupovaný produkt pro něj není nezbytně nutný. Důležité je brát v potaz také citlivost zákazníka na změnu ceny.
2. **Vyjednávací síla dodavatelů** – stejně jako v případě odběratelů, i dodavatelé a jejich vyjednávací síly mohou organizaci omezit. V případě, že existuje jen pár dodavatelů v daném odvětví si mohou diktovat cenu nebo množství a na organizaci tak vytvořit velký tlak. Dodavatelé mohou hrozit také zvýšením cen

nebo zhoršením kvality. Vyjednávací síla je závislá na malém počtu dodavatelů, vzdálenosti dodavatele od konkurence a dalších.

3. **Hrozba vstupu nových konkurentů** – vstup nových společností na trh vytváří v odvětví větší konkurenci a snaží především získat svůj podíl na trhu. Ve většině odvětví však existují bariéry vstupu do odvětví, což způsobuje skutečnost, že noví konkurenti nemohou mít stejné podmínky jako ti stávající. Nové společnosti tak musí hledat vhodné cesty, jak se na trhu prosadit.
4. **Hrozba substitutů** – za substituty považujeme statky, kterými lze daný statek nahradit a uspokojit tak stejnou potřebu nebo přání zákazníka. V případě, že cena a vlastnost substitutu budou pro zákazníka přívětivější, hrozí stávajícímu výrobcí odliv zákazníků. Přítomnost substitutů zvyšuje elasticitu poptávky.
5. **Rivalita firem působících na daném trhu** – společnosti v daném odvětví mezi sebou soupeří o to, kdo získá nejvyšší podíl na konkurenčním trhu. Společnosti set tak snaží snižovat ceny a zaměřit se na kvalitu a také marketing. Rivalita je velká především ve vysoce konkurenčním odvětví a na rostoucím či klesajícím trhu.

Obrázek 4: Porterův model 5 sil



(Zdroj: vlastní zpracování dle Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Stejně jako každá jiná analýza, i Porterova by měla být zaměřena na vývojové trendy. Nejde pouze o to, jaká je situace v daném odvětví, ale i o to, jak se bude vyvíjet v časovém horizontu strategie. (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová a Vykypěl, 2009)

Výsledky, které vyplynou z provedené analýzy, determinují hrozby, příležitosti, schopnosti podniku i jeho jedinečnost a budou podkladem pro stanovení soustavy cílů. Dále pomohou formulovat strategii a sestavit dlouhodobý i krátkodobý plán.

3.7 Situační analýza

Pokud chce být klub úspěšný, musí si zvolit své dosažitelné cíle a určit vhodnou strategii, jak tyto cíle naplnit. Teoretický základ z této oblasti poslouží ke správnému provedení situační analýzy klubu, který bude zkoumán v praktické části.

Úkolem situační analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny faktory, o kterých lze říci, že budou mít vliv na finální volbu cílů a příslušných strategií organizace. Jedná se o všeobecnou metodu, pomocí které se zkoumají jednotlivé složky vnějšího prostředí, ve kterém firma působí a vnitřního prostředí. (Sedláčková, 2006)

„Situační analýza je prostředek, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje ve strategickém období může pomoci při formulování budoucí tržní pozice podniku.“ (Horáková, 2003)

Zamazalová et al. tvrdí, že „situační analýza zahrnuje rozbor aktuální marketingové situace.“ Ve své publikaci zdůrazňuje také matici SWOT, která bývá v rámci situační analýzy využívána především proto, že je přehledným ukazatelem. Patří mezi nejnámější a nejpoužívanější analýzy.

Jakubíková (2008) zase považuje situační analýzu za prostředek, který má ukázat ideální rozpoložení mezi příležitostmi, schopnostmi a zdroji firmy.

Jakubíková (2013) dělí situační analýzu na 3 části, a to:

- Informační část – v této části dochází ke sběru a hodnocení informací. První část obsahuje hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí firmy.
- Porovnávací část – při využití některé z následujících metod generuje možné strategie. Možnými metodami jsou: matice SWOT, matice SPACE, matice BCG a interní-externí matice, která vychází z hodnot získaných pomocí analýzy externích a interních faktorů.
- Rozhodovací část – v této části jde především o objektivní zhodnocení zvažované strategie a následuje doporučení případných změn.

3.8 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nejnámější a nejpoužívanější analýzy prostředí a je součástí strategického řízení. Díky této analýze může firma získat na trhu konkurenční výhodu. K jejímu provedení je třeba získat dostatek informací o organizaci a jejím okolí.

Podle Horákové (2003) je SWOT analýza užitečnou součástí analýzy situační a podniky ji umisťují na její závěr k tomu, aby sumarizovali klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

SWOT jsou začáteční písmena příslušných anglických termínů.:

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby

„SWOT analýza slouží k základní identifikaci současného stavu podniku – sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení marketingových cílů.“ (Horáková, 2006)

Pomocí logického rámce, který tato analýza tvoří lze zkoumat jak vnitřní přednosti a slabiny, tak i vnější příležitosti a ohrožení. Na základě analýzy lze také vyslovit základní strategické alternativy, o kterých může podnik uvažovat.

Obrázek 5: Schéma SWOT analýzy

Silné stránky (strengths) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (weaknesses) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (opportunities) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (threats) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

(Zdroj: Jakubíková, 2008)

Jakubíková tvrdí, že se SWOT analýza, tedy analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb skládá z 2 původních analýz – a to SW a OT.

Do silných stránek lze řadit interní faktory, díky kterým má podnik silnou pozici na trhu. Jde o podnikové schopnosti, dovednosti, zdroje a potenciál. Nejideálnějšími silnými stránkami jsou takové, které nelze snadno napodobit a mají předpoklad, že budou generovat zisk.

Pokud je úroveň některých z faktorů nízká, lze to považovat za slabou stránku, díky které firma na trhu ztrácí. Slabé stránky brání rozvoji a pozitivnímu vývoji organizace. Příkladem může být nedostatek dnes na důležitosti nabírajících marketingových znalostí.

Možnosti, díky kterým má podnik naději na lepší využití nazýváme jako příležitosti. A právě díky nim má organizace možnost účinněji a rychleji dosáhnout stanovených cílů.

Podnik se ale může naopak vyskytnout i v nepříjemné situaci, kdy ho poznamenají nějaké překážky, v této analýze označované pojmem hrozby. Společnost na ně musí rychle reagovat, aby neztratila pozici na trhu a dopady těchto hrozeb tak byly co nejmenší. Hrozbou mohou být noví konkurenti nebo neočekávané legislativní normy.

Nevýhodou této analýzy je podle Jakubíkové subjektivita a také to, že je příliš strategická. Proto ze SWOT analýzy bývá často odvozována matice TOWS, která umožňuje podrobnější rozvoj a určení jednotlivých strategií.

Strategie vycházející ze SWOT analýzy

Po stanovení faktorů, které mají vliv na organizaci se může zaměřit na jednu z následujících strategií.:

- **Strategie maxi – maxi (SO)** – využití silných stránek vnitřního prostředí organizace k naplnění příležitostí z vnějšího prostředí. V praxi je tento kvadrant nejvíce žádaný.
- **Strategie mini – maxi (WO)** – Společnost musí využít příležitostí, které jí trh nabízí k vylepšení či úplnému odstranění slabých stránek společnosti.
- **Strategie maxi – mini (ST)** – Tato strategie používá silné stránky k utlumení či eliminaci hrozeb z vnějšího prostředí. Tyto hrozby je třeba včas identifikovat, ideálně je proměnit v příležitosti za pomoci zmíněných silných stránek.
- **Strategie mini – mini (WT)** – odstranění či zredukování slabých stránek společnosti a zároveň eliminace hrozeb vnějšího prostředí. Tato strategie je pro

podnik nejméně příznivá. Společnost při této strategii zaujímá spíše defenzivní postavení a bojuje o udržení své pozice na trhu. (Fotr a kol., 2012)

Doporučený postup při realizaci SWOT analýzy

- 1) Stanovení účelu, za kterým je prováděna a definování oblasti, která se bude analyzovat.
- 2) Provedení interní analýzy, která identifikuje silné a slabé stránky, které budou následně ohodnoceny.
- 3) Externí analýza příležitostí a hrozeb, které se dále vyhodnocují.
- 4) Určení významných faktorů a stanovení možných strategií. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010)

4 METODIKA

Následující kapitola shrnuje veškeré informace týkající se marketingového výzkumu. Je zde detailněji rozebrán sběr dat a metody, které byly v této práci využity.

4.1 Marketingový výzkum

Kozel (2006) definoval marketingový výzkum jako „systematický a cílevědomý proces směřující k opatření (shromáždění nebo nákupu) určitých konkrétních informací.“ Jde o získávání tzv. primárních informací.

Za nejjednodušší definici marketingového výzkumu (ESOMAR, 1989) lze považovat následující: „Marketingový výzkum je o naslouchání spotřebitelům.“

Součástí marketingového výzkumu je plánování, sběr dat a jejich analýza. Významem marketingového výzkumu je zajištění informací, které manažerům pomohou rozpoznat příležitosti a hrozby v marketingovém prostředí a mají tak možnost na ně reagovat. (Foret, 2021).

Marketingový výzkum se dělí na primární a sekundární. V rámci sekundárního výzkumu se zpravidla využívají již existující data, která byla získána v rámci jiného výzkumu. Primární výzkum pak zahrnuje samotný proces sběru dat až po jejich analýzu a vyhodnocení. (Foret, 2021).

V rámci analýzy je doporučeno hledat nejprve sekundární informace. To nám umožní se ujistit, jestli potřebná data nebyla již sesbírána, což nám dává možnost se vyhnout náročnějšímu získávání primárních dat.

V rámci této práce je využito obou druhů výzkumu, jelikož se zde pracuje s již existujícími daty i se sběrem dat. Sběr primárních dat probíhal pomocí polostrukturovaných rozhovorů, které byly realizovány v rámci této bakalářské práce.

Primární výzkum se dělí dále na kvalitativní a kvantitativní. Cílem kvantitativního výzkumu je získat velké množství měřitelných čísel a dat. Kvalitativní výzkum naopak sbírá data, která pomáhají odhalit příčiny nějaké skutečnosti. (Kozel, 2011)

4.2 Polostrukturovaný rozhovor

Hlubkový rozhovor je podle autorů (Švaříček a Šedřová, 2007) nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika

otevřených otázek. Polostrukturovaný hloubkový rozhovor je podle těchto autorů jedním z dvou hlavních typů hloubkových rozhovorů a vychází z předem připraveného seznamu témat a otázek.

Hendl (2004) ve své publikaci uvádí, že základní soubor je soubor prvků, o kterých chceme něco vypovídat. Je to tedy množina všech teoreticky možných objektů (např. jedinců) v uvažované problémové situaci. Výběrový soubor je podle Hendla (2004) potom část základního souboru, která ho reprezentuje a má sloužit k odvození závěrů platných pro celý základní soubor. Obvykle je totiž nemožné zkoumat všechny prvky základního souboru.

Dotazovanými skupinami (základními soubory) v této práci jsou:

- management klubu
- hráči A-týmu mužů
- trenéři

Prvním základním souborem je vedení klubu, které se skládá z 5 členů. Vzhledem k tomu, že základní soubor není příliš početný, nebyl výběrový soubor definován prostým náhodným výběrem, ale z hlediska dostupnosti. Cílem tohoto hloubkového rozhovoru bylo získání informací z interního prostředí klubu.

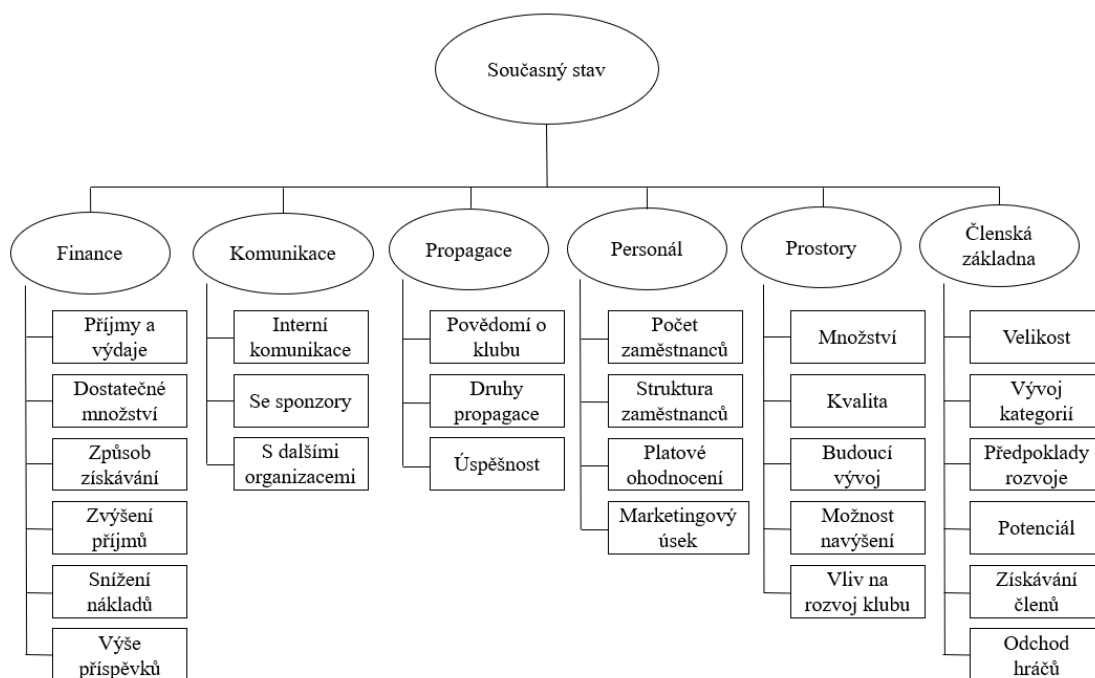
Druhým základním souborem jsou hráči A-týmu mužů. Základní soubor obsahuje 23 hráčů a výběrový soubor bude určen pomocí prostého náhodného výběru. I tato skupina byla dotazovaná pomocí hloubkových interview. Skupinu zastupoval vzorek 2 osob. První oslovení zájemci měli zájem se výzkumu účastnit, takže nebylo potřeba opakovat oslovení případných dalších respondentů.

V tomto případě bylo cílem poznání dalšího pohledu na věc. Management klubu si nemusí být vědom svých chyb, kterých při svém řízení činí, tudíž by tyto rozhovory mohly být také velice přínosné. Právě hráči jsou totiž ti, kteří mají (ne)úspěch ve svých rukou a jsou těmi, na které je kladen největší tlak. Je možné, že moc dobře ví, jaké jsou příčiny, které jsou zjišťovány, jen nebyli vyslyšeni. Příčinami by mohly být například chyby ve vedení, nedostatečné vybavení nebo špatná motivace.

I poslední výběrový soubor byl vybrán z hlediska dostupnosti. Osloven byl jeden zástupce z řad trenérů. Trenér je takovou spojkou mezi hráči a vedením, proto je při zkoumání dané problematiky třeba vyslyšet i jeho pohled a názor na situaci v klubu.

V případě hloubkových rozhovorů je nutné dopředu zvážit co je potřeba zjistit. Pomocí operacionalizace byly stanoveny konkrétní informace, které jsou pro situační analýzu potřebné a následně byly zformulovány konkrétní otázky. Operacionalizace je podle Buriánka proces transformace pojmů do podoby empirických znaků.

Obrázek 6: Operacionalizace rozhovoru



(Zdroj: vlastní zpracování)

V rámci této práce byl realizován polostrukturovaný rozhovor s 4 respondenty z výše uvedených řad. Jeden rozhovor byly proveden se zástupcem vedení klubu, jeden s trenérem a další dva rozhovory s hráči z A-týmu. Rozhovory se konaly vždy ve Znojmě od druhé půle dubna do začátku května a trvaly průměrně 40 minut. Nejkratší z nich trval 25 minut, nejdelší potom bez mála hodinu. Rozhovory byly nahrány na záznamník v mobilním telefonu. Jejich přepisy jsou součástí příloh této práce. Pro hráče a trenéra byly otázky upraveny, protože pravděpodobně nemají tušení například o financích klubu. Nebyly tedy zjišťovány informace týkající se vnitřního prostředí.

Jeden respondent z řad vedení klubu se sice chtěl výzkumu zúčastnit, po komunikaci s jeho kolegy však odmítl odpovídat na stejné otázky. Ve zprávě uvedl, že mají v rámci klubu jako vedení na vše stejný názor a nechce se tedy opakovat. Namísto plánovaných pěti rozhovorů tak byly realizovány jen čtyři, což by teoreticky nemělo ovlivnit výsledek výzkumu.

Z psychologického hlediska byly nejdůležitější otázky koncentrovány především na první část rozhovoru, ne ale úplně zkraje, aby nedošlo k šokování či otrávení dotazovaného. Etické aspekty práce byly dodrženy. Každý z respondentů před zahájením rozhovoru podepsal informovaný souhlas, který je taktéž jednou z příloh této práce.

4.3 Analýza dokumentů

Za dokument jsou považována data, která vznikla již v minulosti a byla získána jinou osobou než současným výzkumníkem a také za jiným účelem než aktuální výzkum. (Hendl, 2005)

Dokument může být jediným podkladem výzkumu. V tomto případě by výzkumník analyzoval pouze primární data. V rámci tohoto výzkumu byla tato primární data doplněna i o sekundární. Následující dokumenty tak byly jen zdrojem doplňujících informací.

Pro představení klubu byly použity jeho webové stránky. V rámci této práce proběhla analýza textu stanov spolku TJ Znojmo LAUFEN CZ a dále analýza textu některých zákonů nebo jejich částí. Jde například o část občanského zákoníku, která upravuje spolky nebo zákon o podpoře sportu 115/2001. Dále proběhla analýza vybraných dat z Českého statistického úřadu, České národní banky, a dokumentů dostupných na webových stránkách Českého florbalu.

4.4 Analýza vnitřního prostředí

Pro analyzování a zhodnocení vnitřního prostředí jsou použity informace z rozhovorů, dále informace z webových stránek klubu a Českého florbalu a stanov spolku TJ Znojmo. Tato analýza podniku je zaměřena na jeho vnitřní zdroje, a to na: finanční, lidské, hmotné a nehmotné.

Data jsou vyhodnocena pomocí dvou grafů. Jeden z nich shrnuje silné stránky a hodnotí jejich podstatu a důležitost, druhý má za úkol to stejné jen se stránkami slabými. To, jaký mají tyto faktory vliv je vyjádřeno na stupnici od 1 do 5. Hodnotou 5 jsou ohodnoceny nejvýznamnější silné nebo slabé stránky, hodnota 1 naopak udává, že tento jev lze považovat za silnou nebo slabou stránku ale na podnik nemá až tak významný vliv.

4.5 Pest analýza

PEST analýza je zaměřena na politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory a umožňuje tak zkoumat makrookolí podniku.

K identifikaci politicko-právních faktorů v této práci slouží hlavně analýza dokumentů, a to konkrétně analýza Zákona o podpoře sportu (115/2001), část občanského zákoníku zabývající se spolky.

V rámci analyzování ekonomických faktorů byly zkoumány dotační programy NSA. Dále byla použita data z Českého statistického úřadu, jako je průměrná a minimální mzda a míra inflace.

K popsání a identifikování sociálně-kulturních faktorů byla opět využita data z Českého statistického úřadu. Byl zkoumán počet obyvatel města Znojma, jejich věk a další.

Technologické faktory byly popsány na základě zkoumání článků o trendech a technologických a IT novinkách nejen ve florbalovém prostředí, ale i ve sportovním prostředí obecně.

Faktory vycházející z PEST analýzy opět shrnují 2 grafy, a to graf s příležitostmi, což jsou faktory, které se v rámci PEST analýzy tváří pozitivně a hrozby, které by mohly na klub působit negativně a nějak ho omezovat či ohrožovat. Tyto faktory jsou ohodnoceny stejným způsobem jako v případě analýzy vnitřního prostředí.

4.6 Porterův model 5 sil

K analýze mikrookolí TJ Znojmo LAUFEN CZ byl použit Porterův model 5 sil. K popsání a zhodnocení konkurence byla použita data z rozhovorů a webových stránek klubu a Českého florbalu. K analyzování nově vstupujících do odvětví a substitutů byly použity články z webových stránek města a webové stránky jednotlivých substitutů. Vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů byla popsána na základě rozhovorů s respondenty a zkoumání webových stránek klubu. Data budou vyhodnocena opět pomocí dvou grafů, ve kterém jsou zobrazeny jednotlivé faktory pomocí příležitostí nebo hrozeb. Tyto faktory budou autorkou ohodnoceny stupnicí od 1 do 5 dle jejich důležitosti. Hodnota 5 vyjadřuje nejvýznamnější příležitosti nebo hrozby a hodnota 1 naopak udává, že tento faktor má sice vliv, ale ne příliš významný. Jeden graf shrnuje všechny příležitosti, druhý srovnává hrozby.

4.7 SWOT analýza

SWOT analýza je velmi často používaná právě proto, že dokáže identifikovat faktory ovlivňující podnik nebo organizaci, jak ze vnějšího, tak vnitřního prostředí. Často se využívá jako souhrn předchozích analýz. V této práci budou do SWOT analýzy zahrnuta data získaná z předchozích analýz, a to PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil a analýzy vnitřního prostředí.

Pro každou část matice bylo zvoleno 5 nejvýznamnějších faktorů z každé provedené analýzy, které se jeví jako nejvýznamnější a mají tak na řízení klubu největší vliv. Pro hodnocení SWOT analýzy byl každému faktoru v SWOT analýze je přiřazena váha a hodnocení. Váha faktoru se pohybuje v rozmezí od 0,00 do 1,00 a celková suma vah je 1,00 pro silné a slabé stránky a také 1,00 pro příležitosti a hrozby. Hodnocení faktorů se pohybuje v rozmezí od -5 do 5. Pouze slabé stránky a hrozby mají záporné hodnoty, zatímco příležitosti a silné stránky mají kladné hodnoty. Nejvýznamnější faktory mají hodnotu 5 pro příležitosti a silné stránky, zatímco nejméně významné faktory mají hodnotu 1. Nejvýznamnější slabé stránky a hrozby mají hodnotu -5, a nejméně významné slabé stránky a hrozby mají hodnotu -1.

Keřkovský a Vykypěl (2002) uvádějí, že SWOT analýza by měla být objektivní. Pro zabránění čistě subjektivního pohledu se hodnocení provádí nejen autorem, ale také dalšími dvěma osobami, a to hráče klubu a studentem Managementu tělesné výchovy a sportu.

Následně se bylo nutné zvolit tu nejvhodnější z následujících strategií.

- Strategie maxi – maxi (SO)
- Strategie mini – maxi (WO)
- Strategie maxi – mini (ST)
- Strategie mini – mini (WT)

Vzhledem k tomu, že hodnoty ze SWOT analýzy byly v obou případech kladné, byla doporučena strategie maxi-maxi, tedy využití silných stránek ve prospěch příležitostí. Na základě této strategie byla stanovena soustava cílů, která obsahuje jak všechny cíle z hlediska časového, tedy krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé, tak i všechny druhy cílů, které jsou charakteristické pro sportovní klub, jež je předmětem zkoumaným v této práci. Pro sportovní klub jsou charakteristické ekonomické sociální a sportovní cíle.

5 PRAKTICKÁ ČÁST

5.1 Představení klubu TJ Znojmo Laufen CZ

Následující kapitola shrnuje údaje o znojemském florbalovém klubu, jeho historii a dosavadním vývoji, vedení a jednotlivých týmech.

5.1.1 Základní informace

TJ Znojmo LAUFEN CZ je jedním z elitních florbalových klubů v České republice, který vychovává nejen sportovce, ale především dobré lidi. Klub se zaměřuje na rozvoj potenciálu hráče a výchovu vlastních odchovanců. Je to klub, jehož cílem je vytvářet pozitivní přátelské prostředí a image. Klub měl v letošní sezoně (2022/2023) registrovaných 465 členů ve 21 týmech.

Další informace o klubu shrnuje následující tabulka:

Tabulka 2: Základní informace o klubu

Název klubu	TJ Znojmo Laufen CZ
Právní forma	Spolek (suboddíl TJ Znojmo, z.s.)
Adresa	J. F. Curie 5, 669 03 Znojmo
IČO	45669236
Web	www.florbalznojmo.cz
Rok založení	1999
Hala	SH Znojmo

(Zdroj: florbalznojmo.cz, 2023)

Obrázek 7: Logo klubu



(Zdroj: florbalznojmo.cz, 2023)

5.1.2 Historie

Historie znojemského florbalu sahá až do minulého století, konkrétně do února roku 1999. Pár nadšených jedinců, kteří si ve svém volném čase chodívali zahrát florbal každý pátek na znojenské gymnázium, se domluvilo, že založí svůj klub, tehdy pod názvem 1. FbC Znojmo. Na jaře tohoto roku odehráli také první turnaj, na kterém slavili hned své první vítězství.

Následně přihlásili klub do České florbalové unie (ČFbU) a tím si zajistili možnost hrát oficiální ligu. Následně se hráči zakládající klub účastnili baráže o 1. jihomoravskou ligu, kde uspěli a v sezoně 1999/2000 si tuto 4. nejvyšší ligu zahráli.

Obrovský úspěch se dostavil hned v první sezoně, kdy znojemští ovládli tuto ligu a postoupili před tradičním soupeřem Panthers Otrokovice do 3. ligy.

I premiérová sezóna ve 3. sezoně byla více než úspěšná. Ačkoliv znojemský tým nepostoupil do 2. ligy, považovali 3. místo za rovněž skvělý úspěch.

Zlomovou sezónou byla sezóna 2002/2003, kdy se kádr potýkal s nedostatkem hráčů a tým obsadil 7. příčku ve 3. lize. Zlom nenastal ve výsledcích, ale v organizaci klubu. V klubu bylo nutné založit i mládežnické kategorie, aby měl klub k nové hráče z řad mládeže. Ve spolupráci s DDM Znojmo (Dům dětí a mládeže Znojmo) vzniklo družstvo starších žáků. A protože po kategorii starších žáků následovala v té době kategorie juniorů, vznikl ve znojemském klubu v létě 2003 další tým. Tím se klub stal již opravdovým sportovním klubem a už ho nešlo považovat jen za registrovanou partou nadšenců.

V dalších letech postupně přibývaly další týmy. První dívčí tým byl sestaven v roce 2008, a to kategorie juniorky. Následně přibyly další týmy jako ženy, dorostenky a mladší žákyně. V dnešní době má klub zastoupení napříč všemi kategoriemi jak v dívčích, tak i v chlapeckých kategoriích.

Dosavadními největšími úspěchy jsou 2 postupy znojemského A-týmu mužů do nejvyšší soutěže – Fortuna extraligy v sezoně 2007/2008 a v sezoně 2016/2017, kdy byla tato soutěž známá pod názvem Tipsport Superliga.

S nejlepšími českými týmy v jedné lize strávili znojemští hráči v obou případech jen 2 sezóny. V první sezoně po postupu se znojemský tým vždy dokázal v lize udržet, s následující sezónou se ale v obou případech neubránili sestupu. V současné době hraje

tento tým druhou nejvyšší soutěž – 1. ligu. V loňské sezóně (2021/2022) obsadil tento tým nadějnou druhou příčku v play-off. Následující sezóna (2022/2023) již nebyla natolik úspěšná a znojemští muži v ní obsadili 10. příčku.

5.1.3 Současnost

V současné době najdeme znojemský oddíl florbalu, který je suboddílem TJ Znojmo z. s., pod názvem TJ Znojmo LAUFEN CZ.

Firma LAUFEN je výrobce koupelnových produktů jako jsou umyvadla, toalety, WC, vany a další. Je jeden z hlavních partnerů klubu, proto má jedinečnou pozici v jeho názvu.

Znojemský oddíl patří mezi největší florbalové kluby na jihu Moravy. Ve Znojmě je jediným florbalovým klubem. Na okresní úrovni existuje ještě jeden florbalový klub, a to TJ Hodonice, který vzhledem k jeho velikosti nelze s tím znojemským srovnávat.

Propagace klubu je realizována především prostřednictvím sociálních sítí. Na Instagramu má přes 1400 fanoušků, na Facebooku ještě o tisícovku více. Klub má i své webové stránky, na kterých sděluje aktuální informace a úspěchy jednotlivých týmů. Často se zde objevují také rozhovory s hráči. Pravidelně se o klubu píše i v místním tisku.

Znojemský florbal nefunguje jen na úrovni klubu, ale spolupracuje se základními školami a s DDM, který stal již u samotného počátku zakládání mládežnických kategorií tohoto klubu.

O tom, že se klub dynamicky rozvíjí není pochyb a potvrzuje to i velikost členské základny, která v posledních letech vzrostla natolik, že se již klub nesnaží pořádat žádné masivní náборы, protože jeho kapacita, co se tréninkových prostor týče je již plně vyčerpána. Klub je třetím největším sportovním oddílem v okrese Znojmo. Klub se snaží vychovávat nejen sportovce, ale především slušné a zdravé lidi.

Klub má v současnosti 19 pracovníků, přičemž 3 z nich pracují na plný úvazek. Zbylých 16 pomáhá v klubu s trenérskou činností a s výchovou a rozvojem hráčů.

Kromě sportovní činnosti klub nabízí svým členům také zahraniční zájezdy k moři a společenské akce, jako například Florbalový ples, který se koná každý rok na jaře.

5.1.4 Vedení klubu

Nejvyšším orgánem klubu je valná hromada. Součástí valné hromady je každý člen TJ Znojmo. Výkonný výbor se skládá z 5 členů a je volen valnou hromadou. Všichni zájemci, kteří mají zájem být zvoleni do výkonného výboru se musí dostavit na zasedání valné hromady. Tam je zvoleno zpravidla 5 členů, kteří obdrží nejvíce hlasů. Hlavní náplní práce výkonného výboru je schvalování koncepce klubu pro další sezony, spolupracují s trenéry a jsou pomocnou rukou předsedy oddílu.

V rámci valné hromady bývá volen i předseda oddílu, kterým je v současnosti pan Bedřich Dabberger. Místopředsedou a zároveň manažerem klubu je pan Jan Šťastník. Všichni zmínění jsou voleni vždy na období 4 let. Předseda je stejně jako místopředseda rovněž členem výkonného výboru, stará se o chod klubu a vystupuje za něj na veřejnosti. Stará se také o pořádání společenských akcí klubu.

Všechny členy výkonného výboru (VV) uvádí následující tabulka:

Tabulka 3: Vedení klubu TJ Znojmo LAUFEN CZ

Bedřich Dabberger	Předseda oddílu florbalu, člen VV
Jan Šťastník	Místopředseda, člen VV a manažer
Jan Kucharič	Člen VV
Jakub Martinek	Člen VV
Alan Juříček	Člen VV

(Zdroj: florbalznojmo.cz, 2023)

Znojemský florbalový klub má aktuálně 3 pracovníky na plný pracovní úvazek, kteří mají na starost především chod klubu. Jeden ze zaměstnanců má na starosti sportovní úsek, druhý organizační úsek a třetí má na starost úsek marketingový.

5.1.4.1 Poslání

Poslání klubu je rozvinuto do 3 směrů, a to:

- **Vychovávat** slušné lidi, kteří jsou společensky odpovědní a mají kladný vztah ke sportu; zároveň i kvalitní hráče, ale také budoucí trenéry, poradatele nebo rozhodčí.
- **Rozvíjet** zejména sportovní stránku u každého člena, jeho dovednosti a herní činnosti. Úkolem klubu je rozvíjet nejen hráče, ale také klubové trenéry.

- **Bavit** především děti a to pohybem, vytvářet u nich lásku ke sportu a poskytovat jim zábavné aktivity v prostředí klubu. Posláním je bavit obecenstvo také díky kvalitní organizaci zápasů a eventů pro veřejnost nejen města Znojma.

5.1.4.2 Klubová filozofie

Klubová filozofie, která je spolu s misí a hodnotami k nalezení na jeho webových stránkách, obsahuje klíčové body a hodnoty, které jsou nesmírně důležité při rozvoji mladých hráčů a hráček. Zároveň následující filozofie pomáhá naplnit vizi klubu. Koncepce filozofie se opírá o 5 pilířů, přičemž každý z nich klub představil jak z pohledu samotného hráče, tak i z pohledu osob, které na hráče mají při rozvoji vliv.

Hrajeme všichni - „Všichni hráči do 15 let hrají zápasy bez ohledu na individuální kvalitu. Všichni hráči tak dostávají prostor pro osobní rozvoj skrze zápasovou praxi. K tomu nám dopomáhá, že máme v chlapecké struktuře ve čtyřech kategoriích hned 9 týmů.“

Trenér – Vybírám na turnaje všechny hráče s dobrou kázní a docházkou, bez ohledu na individuální kvalitu.

Hráč – Těším se na každý turnaj, na každý zápas. Zápasy jsou zkušenosti, díky kterým se posouvám kupředu.

Rodič – Podporuji své dítě a plánuji volný čas tak, aby se moje dítě mohlo turnaje zúčastnit.

Chyba je součástí procesu – „Naším cílem je vytvářet pozitivní prostředí, ve kterém se hráči a hráčky budou cítit bezpečně a nebudou mít strach z chyby.“

Trenér – Nekřičím, ale oceňuji snahu a dávám zpětnou vazbu, jak se situace dala vyřešit jinak.

Hráč – Nebojím se v rámci tréninku ani zápasu zkoušet nové věci. Vím, že chyby jsou nedílnou součástí rozvoje.

Rodič – nepřipomínám chybu, naopak vyzdvihuji dobré situace. Chválím za snahu zkusit si něco nového.

Výsledek x rozvoj – „Výsledek nelze přímo ovlivnit. Můžeme podat ten nejlepší výkon v životě, ale soupeř je v rozvoji například o krok dále. Důležitější než vyhrát, je se něco naučit.“

Trenér – Neorientuji se v první řadě na výsledek, ale na rozvoj hráčů a celého týmu.

Hráč – V zápase makáme na plno i přesto, že prohráváme. Výhrou pro nás může být i to, že jsme se naučili něco nového.

Rodič – Pokládám vhodné otázky. Například: Co se vám dnes dařilo? Jak jste si zápas užili?

Myslíme kreativně – „Děti jsou od přírody kreativní, mají obrovskou představivost a stejně tak i na hřišti si chtějí zkoušet nové věci. Je třeba je v tom podporovat, dám jim prostor a čas. Nechceme zabíjet v dětech kreativitu. Kreativní hráči bývají rozdílným článkem v dospělém florbale.“

Trenér – Při tvorbě tréninku jsem kreativní, v pestrém prostředí se bude mým hráčům lépe trénovat a učit novým dovednostem.

Hráč – Snažím se být kreativní, raději než se zbavit míčku, vyzkouším si obejít protihráče.

Rodič – Když povedu své dítě k samostatnosti, podpořím tím zároveň jeho kreativní myšlení.

Trénujeme pestře – „Důležité pro nás je, vytvářet pestré prostředí, ve kterém se hráči cítí dobře a díky němuž se těší na každý další trénink.“

Trenér – Když budu vytvářet pestré prostředí, hráče více vtáhnu do tréninku a budou se mi rychleji rozvíjet.

Hráč – Těším se na každý další trénink, protože nevím, co nového si pro nás pan trenér připraví.

Rodič – Tato myšlenka se mi líbí a snažím se ji podpořit v rámci volného času mimo trénink.

5.1.4.3 Sdílené hodnoty

Klub se na svém webu pyšní i **hodnotami**, které jsou stěžejní při fungování nejen v tréninku, ale i během utkání a řídí se jimi i mimo sportovní proces. Hodnoty jsou dané a nezaměnitelné a posilují soudružnost jeho členů.

Stěžejními hodnotami hráče jsou:

- **Respekt** – ten je považován za klíčovou hodnotu ve sportovním prostředí a během společné cesty k úspěchu musí být vždy oboustranný. Hráči a hráčky se respektují navzájem, respektují trenéry, rozhodčí i soupeře.
- **Zodpovědnost** – tato hodnota pomáhá v rozvoji sportovní i lidské stránky. Hráči i hráčky jsou zodpovědní vůči nastaveným pravidlům, svému týmu i spoluhráčům. Za klíčovou je ovšem zodpovědnost vůči sobě samému, a to zejména při péči o vlastní zdraví.
- **Hrdost** – ta souvisí především s dresem a klubovým oblečením. Po jeho oblečení přichází touha vydat to nejlepší a nikdy se nevzdat.
- **Pracovitost** – bez soustředěnosti a pracovitosti v tréninku není příliš velká pravděpodobnost zlepšení výkonu. Během tréninku je třeba spoluvytvářet pozitivní prostředí, do kterého se budou hráči i trenéři těšit, a které je ideální pro rozvoj. V tréninku i během utkání je třeba vytvářet maximální páci pro tým.
- **Odvaha** – na hřišti je potřeba být odvážný a nebát se chyby. Důležité je také umět přijmout konstruktivní kritiku, protože ta patří stejně jako odvaha k procesu rozvoje. Právě chyby a následné poučení z nich dělají hráče lepšími.

I trenéři mají definované hodnoty, které zastávají, a to:

- **Empatie** – dobrý trenér dokáže naslouchat svým svěřencům, umí vnímat jejich problémy, podle nich je následně umí odlišit a přistupovat ke každému individuálně.
- **Férovost** – cílem je vychovávat hráče, a to v duchu Fair-play a je třeba, aby trenéři šli hráčům příkladem. Všem hráčům je třeba prokázat stejnou důvěru, ale zároveň musí všichni hráči dodržovat týmová pravidla.
- **Odbornost** – stejně jako hráči, i trenéři pracují na svém rozvoji. Díky nabyté odbornosti pak získávají větší sebedůvěru.
- **Respekt** – pokud chtějí být trenéři respektováni, musí i oni respektovat nejen své hráče. Rovněž respekt v trojúhelníku hráč-trenér-rodíč je velmi důležitý.
- **Komunikace** – ta je základní dovedností. Pro udržení pozornosti svěřenců je třeba mluvit stručně a jasně. Při sdělování informací je nutno být trpělivý a hledat různé způsoby, jak informace předat.

I pro rodiče sestavil klub hodnoty, které by rodiče měli vnímat a zastávat. Může to velice pomoci při rozvoji jedince ruku v ruce s tím i dosahování lepších výsledků. Hodnotami rodičů jsou:

- **Soudružnost** – rodiče by měli komunikovat s trenérem a společně s trenérem by měli vytvářet adekvátní podmínky pro rozvoj svých dětí. Po zápase by se měla ocenit snaha, nikoliv výsledek, protože ačkoliv chce každý vyhrávat, právě i prohra je součástí života.
- **Radost** – florbal je pro především zábav, ne válka! Proto je třeba, aby rodiče s dětmi sdíleli jejich radost a nadšení a přišli podpořit celý tým při zápase.
- **Oddanost** – pokud je to třeba, rodiče se mohou zapojit a pomoci s organizací. Svým dětem by měli projevit maximální podporu.
- **Přátelství** – psychický talk ubíjí nejen hráče, ale i trenéry, proto je třeba, aby i rodiče pomáhali spoluvytvářet příjemnou a přátelskou atmosféru.
- **Respekt** – respektovat trenéra a jeho fanoušky, stejně tak jako soupeře a rozhodčího je více než důležité. Všichni se stále učíme a chybu může udělat každý z nás.

To, že má klub stanovené poslání, filozofii i hodnoty, lze považovat za pozitivní jev. Tyto prvky totiž pomáhají klubu definovat svůj směr, principy a cíle a také poskytují vodítko pro jeho činnost a rozhodování. Poslání klubu pomáhá hráčům a rodičům definovat, proč existuje, co dělá a jaké jsou jeho cíle. Může také přitáhnout lidi, kteří sdílí stejné hodnoty a zájmy. Tím, že má klub stanovené sdílené hodnoty a filozofii, dává jasně najevo, že chce vytvářet pozitivní a respektující prostředí a také napomoci tomu, aby se charakter jeho členů, a to jak hráčů, tak i rodičů vyvíjel správným směrem. Zároveň mohou jak poslání, tak i tyto hodnoty pomoci při řízení a měly by poskytnout rámec pro správné rozhodnutí. Klubu totiž určují směr, kterým by měl směřovat. Když má klub jasně stanovené poslání, hodnoty a filozofii, usnadňuje to soudružnost mezi všemi v rámci klubu. Klub tak není jen souborem jednotlivců, ale společenstvím lidí, které sdílí stejné hodnoty a cíle.

5.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní zdroje podniku jsou rozděleny do 4 skupin, a to na hmotné, nehmotné, lidské a finanční.

5.2.1 Hmotné zdroje

Mezi hmotné zdroje klubu patří především jejich vybavení k tréninku, které klub považuje za dostatečné. Dalším zdrojem, který lze do této skupiny zařadit je zázemí, které má sice klub poskytnuté od města, nicméně ho může téměř bez omezení využívat. Zde má klub významnou konkurenční výhodu oproti ostatním klubům, které nemají možnost sportovní halu využívat v takovém množství jako právě florbalisté a musí se spokojit se svými menšími prostory. Všichni respondenti tvrdí, že sportovní hala je v dostatečné kvalitě, ale kapacitně nestačí. R1 ještě dodává fakt, že se již z důvodu nedostatku prostor k tréninku nesnaží členskou základnu dále rozšiřovat. R3 a R4 také pochvalují novou a dobře vybavenou posilovnu, která je součástí prostor sportovní haly. Klub má podle R2 i dostatečné množství všeho, co potřebuje k rozvoji svých hráčů. Mimo sportovní haly může klub využívat i atletický ovál, který je umístěn hned vedle haly a je tak vhodný při kondiční přípravě před i během sezony.

Další položkou, kterou lze zařadit do hmotných zdrojů je klubová dodávka, na kterou klub sjednal výhodný operativní leasing, který byl poskytnut díky programu Proace ProSport, který je součástí dlouhodobé spolupráce s Českým olympijským výborem, v jejímž rámci Toyota poskytuje osobní vozy Českému olympijskému výboru a zajišťuje mobilitu tuzemských sportovních klubů a svazů. Nový polep dodávky v barvách klubu slouží i k propagačním účelům a pomáhá tak šířit povědomí o klubu.

5.2.2 Nehmotné zdroje

K nehmotným zdrojům můžeme zařadit trenérské licence, sportovní úspěchy, propagaci klubu a jejich identitu, tedy logo, barvy a další. Dva z trenérů mají druhou nejvyšší licenci, tedy licenci B. Ostatní trenéři mají licenci C nebo D. Za zmínku v této skupině stojí obrovské povědomí o značce Florbal Znojmo, které je již vybudováno téměř u každého obyvatele Znojma napříč všemi věkovými kategoriemi.

V dnešní době nabývá na důležitosti také marketing. Ačkoliv je povědomí o klubu ve Znojmě silné, dle respondentů 3 a 4 lze komunikaci na sociálních sítích, které jsou dle R1 nejúčinnějším komunikačním kanálem, ještě zlepšit. R4 označil sociální sítě klubu z pohledu mladého člověka dokonce za tragické. Profily na sociálních sítích jsou podle

něj nejednotné a příspěvky repetitivní. R3 dodává, že na sociálních sítích najdou fanoušci vše, co potřebují od výsledků až po plánované akce a dokáže si tedy udržet přehled o tom, jak klub funguje a jak se mu daří.

Co se největších úspěchů klubu týče, jsou jimi úspěchy v mezinárodních i tuzemských mládežnických turnajích, účast A-týmu mužů v Superlize a také značné množství odchovanců, kteří jsou mistři ČR nebo reprezentanti národního týmu. Klub chce na úspěchy dle R2 navázat tím, že se snaží vychovat co nejvíce hráčů, kteří budou na elitní úrovni. R4 dodává, že je určité na co navazovat a zmíněné úspěchy jsou něco, k čemu se klub snaží dlouhodobě spět.

5.2.3 Lidské zdroje

Nejdůležitější skupinou zastupující lidské zdroje jsou bezpochyby trenéři. Tuto činnost zastává v klubu 19 osob. Tři z nich jsou zároveň i zaměstnanci klubu, kteří jsou nezbytní pro to, aby klub mohl existovat. R1 a R2 se shodují, že je klub dostatečně personálně zabezpečen. R4 však tvrdí, že u mládeže není trenérů nikdy dostatek a klub by se měl nadále soustředit na hledání nových potenciálních trenérů z řad současné mládeže. R1 během rozhovoru zařadil mezi slabé stránky mimo jiné i absenci vzdělaných a zkušených trenérů. To je způsobeno tím, že většina trenérů je z řad hráčů, kteří své zkušenosti a vzdělání teprve získávají. Velmi významnou složkou je i členská základna, která v sezóně 2022/2023 disponovala 465 členy rozdělených do 21 týmů. V klubu panuje rodinná atmosféra, která má velký vliv na neustále rostoucí členskou základnu. V případě spokojenosti rodičů s činností klubu týkající se jejich dítěte do klubu rádi registrují i mladší potomky.

Určitou výhodou je to, že část z trenérského týmu nastupuje v ligových soutěžích, takže neustále sbírá zkušenosti, trendy a novinky z aktuálního vývoje v herním prostředí. V tomto ohledu může nastat i nevýhoda, kdy je utkání trenéra jako hráče naplánováno na stejný den jako turnaj nebo utkání jeho svěřenců a je nereálné být na obou místech, ačkoliv se časy zahájení liší. V tomto případě je třeba hledat náhradu z řad trenérů.

Dalším problémem, který se vyskytuje v klubu je odchod hotových hráčů. Podle R1 odchází spousta talentovaných i průměrných hráčů za vzděláním do Brna a Prahy. R4 tvrdí, že kdyby se ve Znojmě hrála nejvyšší liga, nebyl by odchod hráčů tak významný. R2 zmiňuje, že je velmi složité si hráče v klubu udržet a nelze to jinak než lidským

přístupem. Dodává také, že nikdy nikomu v přesunu do města nebo klubu jako klub nebránili.

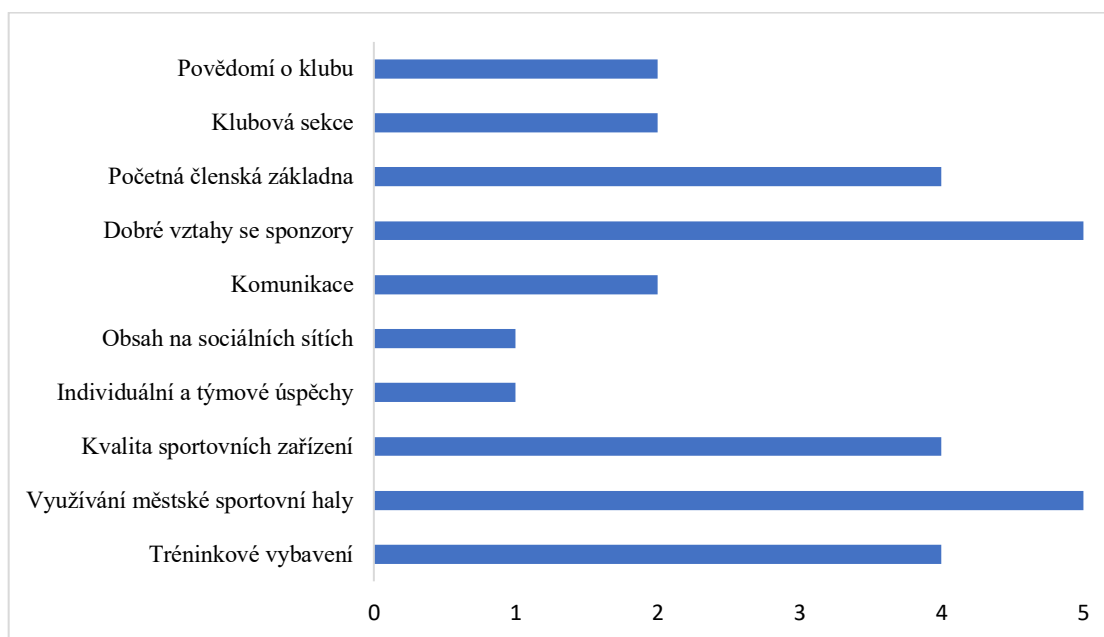
Komunikace mezi všemi funguje velmi dobře, a to díky již zmíněné klubové sekci, pomocí které je možno předávat informace napříč celým klubem nebo napříč jednotlivými skupinami. R2 během rozhovoru zmiňuje, že komunikuje s rodiči urgentně také přes Whatsapp a jednou za čas s nimi má i osobní schůzku. R3 a R4 se shodují, že komunikace u elitních týmů probíhá i v rámci individuálních pohovorů a na pravidelných týdenních poradách.

5.2.4 Finanční zdroje

Jedním ze tří hlavních pilířů jsou sponzoři, kteří poskytují klubu finanční prostředky a klub je na to za oplátku poskytuje prostor na webu, na sociálních sítích, na dresech a mantinelech při zápasech a trénincích jednotlivých kategorií. Sponzorům jde o to, aby šli vidět a šířilo se povědomí o jejich značce. Potom zájem sponzorů roste a s ním i finanční či materiální podpora. Znojemský klub má několik sponzorů, hlavními partnery jsou LAUFEN, který se také objevuje v názvu A-týmu a pod kterým klub vystupuje a město Znojmo. Mezi florbalové partnery patří FAT PIPE. Dalšími partnery jsou Fachkas s.r.o., Lahofer, Nuvys Nutrition, Profigips s.r.o., Znojemské pivo, FCC Environment, JERSEY 53 s.r.o., Sanasport a DEK stavebniny. Během rozhovoru s vedením klubu, bylo zmíněno, že počet sponzorů i výše finanční podpory je možné navýšit. V současnosti tvoří příspěvky od sponzorů a partnerů okolo 20 % celkových příjmů klubu. Většina z partnerů má ke klubu určitý vztah, a to takový, že rodič některého ze členů je majitelem firmy a realizuje tak sponzorský příspěvek nebo pracuje na vysoké pozici v dané firmě a má tak možnost ovlivnit, kam bude rozpočet na reklamu a sponzorství umístěn. Dalším pilířem příjmů jsou dotace od města Znojma, Jihomoravského kraje a Národní sportovní agentury. Ty tvoří dohromady asi polovinu příjmů klubu. Posledním pilířem jsou příspěvky, které se pohybují mezi 2 500 – 5 000 Kč za osobu na rok. Ty tvoří okolo 30 % všech příjmů. Nepatrně do rozpočtu přispívá prodej vstupenek, kdy jedna vstupenka na zápas stojí 40 Kč.

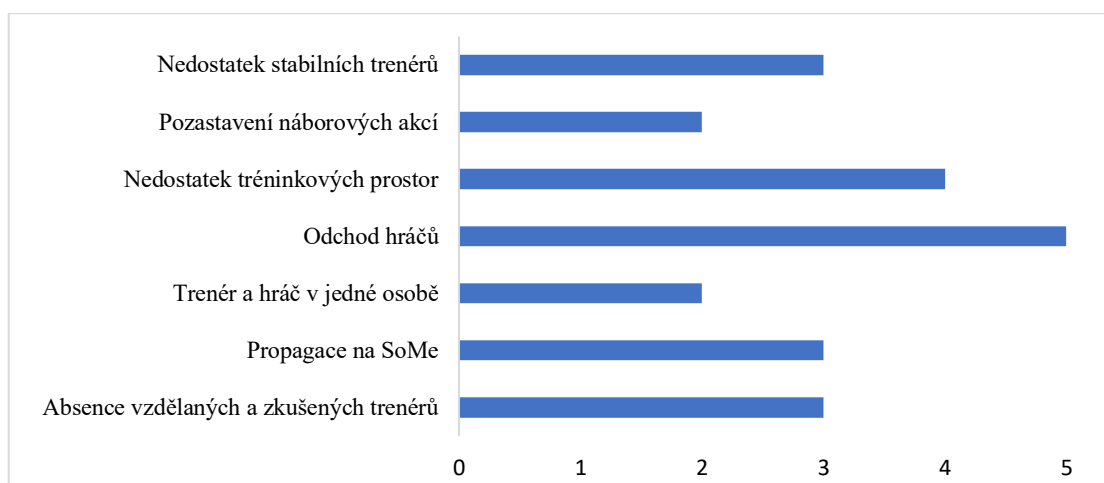
Následující tabulky shrnují silné a slabé stránky vyplývající z analýzy vnitřního prostředí. Graf znázorňuje jejich podstatnost a vliv na řízení klubu. Ty, které jsou ohodnoceny číslem 1 jsou nejméně podstatné, faktory ohodnocené číslem 5 mají naopak vliv největší.

Graf 1: Souhrn silných stránek vyplývajících z analýzy vnitřního prostředí



(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf 2: Souhrn slabých stránek vyplývajících z analýzy vnitřního prostředí



(Zdroj: vlastní zpracování)

5.3 PEST analýza – analýza makrookolí

PEST analýza se zabývá faktory, které ovlivňují makroprostředí znojemského florbalového klubu. Jedná se o faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické.

5.3.1 Politicko-právní faktory

Všechny florbalové kluby v České republice spadají pod Český florbal (dále jen ČF) a musí tak dodržovat pravidla a normy, které ČF stanovuje. Jednotlivé kategorie jakožto zástupci klubu musí respektovat jak soutěžní, tak i disciplinární řád a také soutěžní

předpisy. Čas od času se lze setkat se změnami v těchto legislativách, které ČF vždy přehledně zveřejňuje na svých webových stránkách. V roce 2014 vydalo Ministerstvo zdravotnictví vyhlášku v rámci které je každý sportovec, který se v ČR účastní organizovaných soutěží, povinen absolvovat lékařskou prohlídku. ČF s ohledem na ochranu zraku doporučuje užívání ochranných brýlí u hráčů mladších 18 let. Od roku 2019 funguje v České republice Národní sportovní agentura (NSA), kterou upravuje zákon č. 115/2001. „*Tento zákon vymezuje postavení sportu ve společnosti jako veřejně prospěšné činnosti poskytované v celospolečenském zájmu a stanoví úkoly ministerstev, jiných správních úřadů a působnost územních samosprávných celků při podpoře sportu.*“ Uvedený zákon zmiňuje také fakt, že organizace založené za účelem tohoto zákona jsou právnické osoby, založené za jiným účelem, než je dosažení zisku a jejímž předmětem je i sportovní činnost. Tento zákon zmiňuje mimo jiné i povinnost sepsat a zveřejnit provozní řád sportovních zařízení a zajistit bezpečnost všech zúčastněných. Sportovním zařízením mohou být objekty, pozemky, vodní plochy i budovy nebo jejich soubor sloužící k provozování sportu. Národní sportovní agentura vede a spravuje také rejstřík sportu, který obsahuje údaje o sportovních organizacích, sportovcích, trenérech a sportovních zařízeních.

V této analýze je také vhodné zkoumat politickou situaci ve městě Znojmě. Od loňského roku je ve Znojmě nová starostka, která klade na mládežnický sport velký důraz. Vítězem posledních komunálních voleb je hnutí ANO. Současné vedení města lépe komunikuje s veřejností a změnila přístup k městu a jeho rozvoji. Znojmo tak lze považovat za politicky stabilní město. V čem město nesouzní s klubem je problematika výstavby druhé adekvátní sportovní haly, která byla odsunuta a v následujících 4 letech tak výstavba realizována nebude, což brzdí klub v jeho rozvoji. To nutno přisuzovat bývalému zastupitelstvu. Dá se říci, že i přes aktuální politickou situaci ve světě a neočekávané události, které se odehrály v posledních letech, zůstal sport jako takový na území České republiky poměrně stabilní.

5.3.2 Ekonomické faktory

Fungování klubu je velmi závislé na příjmu dotací od státu, města Znojma a Jihomoravského kraje. A právě dotace tvoří okolo poloviny celkových příjmů klubu. Lze tedy říci, že je na všech těchto subjektech existenčně závislý. Finanční podpora města Znojma formou dotací má vzestupnou tendenci. To se ale nedá říci o podpoře

státní, která se s příchodem nové vlády snížila (z původních 5,9 miliard korun na 4,6 miliardy korun).

Národní sportovní agentura přišla s výzvou Můj klub, která umožňuje sportovním klubům získat neinvestiční dotace. Ty se dají využít například při zajištění fungování klubu, na nákup tréninkového vybavení, na pravidelnou údržbu zázemí, na mzdy zaměstnancům a trenérům a dalších.

NSA nabízí ještě další 2 dotační programy, a to 162 52 a 162 55. Oba zmíněné lze použít na výstavbu sportovní infrastruktury. Dá se využít ke stavbě sportovní haly pro míčové sporty, tréninkového zimního stadionu nebo plaveckého bazénu. První zmíněný lze použít navíc ještě k pořízení dlouhodobého hmotného majetku, rekonstrukci zařízení nebo vybudování bezbariérových přístupů.

V případě schválení žádosti o poskytnutí dotací je nutné, aby klub pokryl 30 % celkových nákladů této investice. Pro získání dotací je nutné být zapsán v rejstříku NSA.

Sportovní kluby, oddíly a organizátoři velkých sportovních akcí si mezi sebe v letošním roce rozdělili téměř 14 milionů korun. Ačkoliv si v roce 2023 požádalo o dotace okolo 50 zájemců, nejpobulárnější sporty jako hokej, fotbal, florbal a plavání o svou část nepřišli, ba naopak jim město vyšlo vstříc a dotace navýšilo. Nejvyšší částka mířila letos do mládežnického hokeje, následoval florbal a fotbal.

Dalšími faktory, které byly zkoumány a klub nějakým způsobem ovlivňují vysoká inflace (aktuálně 16,2 %), která může zapříčinit růst cen vstupů, s ní i zdražování energií, které zvyšuje provozní náklady klubu a také úrokové sazby, které Česká národní banka navyšuje a snaží se tak reagovat na vysokou inflaci. Inflace může také odradit zákazníky od nákupu vzhledem k vysoké nominální ceně. Vzhledem k vysokým úrokovým mírám je i v tomto ohledu klub omezen, protože půjčky jsou v dnešní době drahé, proto jsou všeobecně odkládány investice na dobu, kdy se úrokové míry opět dostanou na své běžné hodnoty.

Dále byly zkoumány průměrné a minimální mzdy, jejichž hodnoty dosahovaly ke konci roku 2022 v Jihomoravském kraji 43 092 Kč, resp. 17 300 Kč. Co se průměrné mzdy týče, bývá v Jihomoravském kraji o několik set korun vyšší, než je průměr celé České republiky. Toto číslo může být ovšem zkreslené ještě skutečností, že se město Znojmo

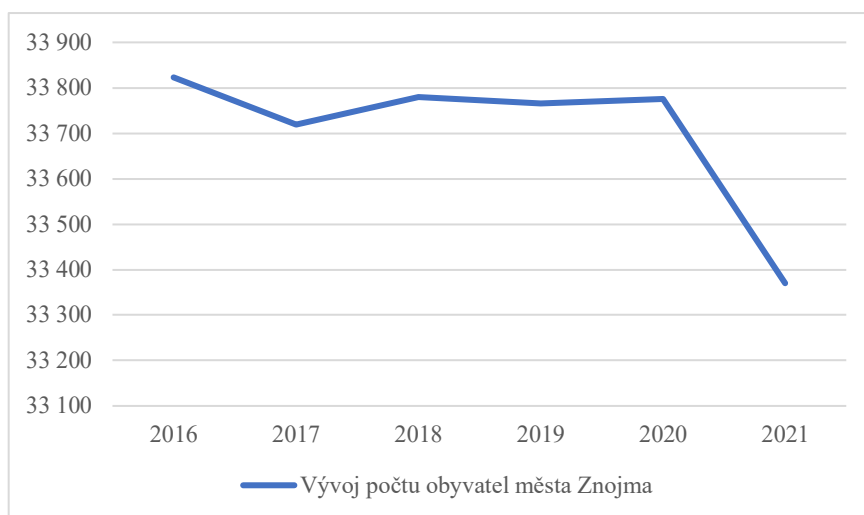
nachází nedaleko rakouských hranic a významná část obyvatel tak jezdí pracovat nebo si přivydělávat do Rakouska, kde jsou minimální a průměrná mzda více než 2x vyšší ve srovnání s Českou republikou. I díky růstu mzdových sazeb dochází ke zvyšování nákladů klubu, protože je namístě rok od roku mzdy trenérů a zaměstnanců zvyšovat. V tomto případě může nastat problém s financováním, protože výše státní podpory má sestupnou tendenci. Finanční prostředky bude třeba shánět jinou cestou. Největší šance je jejich získání od sponzorů. Na druhou stranu může být růstová tendence v oblasti mezd pro klub i pozitivní, protože se neustále zvyšuje kupní síla obyvatelstva. A vzhledem k tomu, že hodnota průměrné mzdy je třetí nejvyšší v České republice po kraji Hlavní město Praha a kraji Středočeském, lze kupní sílu obyvatel na jihu Moravy i ve městě Znojmě považovat za významnou.

5.3.3 Sociokulturní faktory

Popularita florbalu v České republice znepokojuje tradiční sporty, a naopak ty mladé a neznámé inspiruje. Neustálý rozvoj netradičních sportů by teoreticky mohl ohrozit znojemský florbalový klub. Ale vzhledem k tomu, že většina sportovních klubů na okrese Znojmo neklade důraz na propagaci, neohrožují nějak významně ani TJ Znojmo LAUFEN co se odchodu členů týče. Ba naopak, zařazení nějakého doplňkového sportu k dominantnímu florbalu může hráči velice pomoci při rozvoji jeho dovedností a výkonu. Finanční nenáročnost i jednoduchost hry dělá florbal dostupnějším sportem nejen pro „hobíky“, ale i pro školy a volnočasová zařízení, kde se mu věnuje spousta dětí. Znojemský florbal toho využil a organizuje kroužky přímo na půdě základních škol, kdy mají žáci možnost a příležitost registrace do klubu. V rámci ZŠ Mládeže, která patří k největším ve Znojmě existuje také tým, který spadá pod klub, nicméně nese jméno právě i zmíněné základní školy. Dále klub spolupracuje s DDM Znojmo, jehož pracovníci působí v klubu, a to jako trenéři. Děti, které v rámci DDM navštěvují kroužek florbalu jsou potenciálními členy klubu TJ Znojmo LAUFEN CZ. Situace je bohužel taková, že klub již nemá kapacitu na masivní nabírání nových členů. Florbal má pozitivní vliv i na sociální kontakt. Děti si při trávení svého volného času u jakéhokoliv sportu většinou najdou spoustu kamarádů, což pomáhá zlepšovat jejich schopnost komunikace a celkově může sport rozvíjet jejich sociální interakci. Vzhledem k tomu, že se obezita napříč celou populací zvyšuje, velké množství rodičů mnohem více dbá na pohyb u svých dětí. A vzhledem k tomu, že florbal rozhodně patří k těm levnějším sportům, mohl by v tomto ohledu mít klub konkurenční výhodu.

Následující tabulka ukazuje vývoj počtu obyvatelstva města Znojma od roku 2016 do r. 2021, který v roce 2021 poklesl. Předtím byl vývoj konstantní. Pokles lze tedy pravděpodobně přisuzovat koronavirové pandemii, která v daný rok zasáhla celý svět.

Graf 3: Vývoj počtu obyvatel města Znojma



(Zdroj: czso.cz)

V rámci této práce je podstatné zaměřit se na věkové skupiny obyvatelstva města Znojma. Vzhledem k tomu, že se jedná o sportovní klub, který se zaměřuje na výchovu svých vlastních hráčů z řad mládeže, nejpodstatnější skupinou jsou děti do 14 let. Následující tabulka zobrazuje počet obyvatel ve věku 0-14 let v období od roku 2016 do roku 2021.

Tabulka 4: Podíl dětí do 14 let na celkovém počtu obyvatel města Znojma v letech 2016-2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Počet obyvatel	33 823	33 719	33 780	33 765	33 775	33 370
Počet dětí	5 182	5 255	5 312	5 364	5 410	6 258
	6,53 %	6,41 %	6,35 %	6,29 %	6,24 %	6,34 %

(zdroj: czso.cz)

Podíl této věkové skupiny na celkovém počtu obyvatel měl až do roku 2021 klesající tendenci, což odpovídá globálnímu trendu stárnoucí populace. Mírné zvýšení procentuální hodnoty, tedy zvětšení podílu této skupiny obyvatelstva v roce 2021 lze

opět přisuzovat koronavirové pandemii. Vzhledem k předchozímu vývoji lze odhadovat, že populace bude i nadále stárnout a podíl této skupiny se tak bude zmenšovat.

Město Znojmo druhým největším městem Jihomoravského kraje, což lze považovat za výhodu. Zde se může opět vyskytnout výhoda ve finanční podpoře kraje. Znojmo je také významnou turistickou oblastí a pravidelné akce spojené nejen s vínem, ale i s turistikou a cyklistikou, které přilákají spoustu návštěvníků, ze kterých má město nemalé finanční výnosy. Naopak nevýhodou je nevýhodná poloha na okraji ČR. R1 a R2 se shodují, že také absence kvalitní vysoké školy je pro klub problémem, protože hráči odchází do větších měst, a tedy i jiných klubů. Ve městě Znojme je pouze jedna vysoká škola, a to jedna ze čtyř poboček University College Prague. Další jsou v Bratislavě a v Praze.

5.3.4 Technologické faktory

Florbal se u nás dá považovat za stále nový sport, a proto zatím není trendem aplikovat moderní technologie do průběhu hry. Co se znojmského klubu týče, je technologicky rozhodně napřed. Jako jeden z mála totiž používá členskou sekci, která zlepšuje komunikaci nejen s hráči, ale i s rodiči. Umožňuje vést docházku, shromažďuje informace o členech a jejich kontakty. Je jí možné požívat jak v mobilním zařízení, tak i v prohlížeči.

Utkání 1. ligy bývají zpravidla streamovány na internetu a úkolem klubu je zajistit co nejlepší přenos pro diváky u obrazovek. Vzhledem k tomu, že se svět technologií vyvíjí opravdu dynamicky, je v tomto případě počítat s pravidelnými obměnami vybavení pro streamování utkání a pracovat na jejich zkvalitnění, aby byly divácky ještě atraktivnějšími.

Existuje také možnost zlepšení zvukového přenosu ve sportovní hale a využití LED výsledkových tabulí, kterými klub v současné době nedisponuje. V dnešní době lze také stále častěji zahlédnout během utkání digitální bannery s logy a animacemi sponzorů. Ty zaujmou rozhodně více než ty běžné. Sponzoři se tak stávají viditelnějšími, z čehož mohou klubu plynout další výhody či zvýšení finanční podpory. Nutno ale podotknout, že sportovní hala, kterou klub využívá patří městu Znojmu a je využívána i ostatními sportovními kluby ve Znojme, takže její vybavení nestojí pouze na florbalovém oddíle.

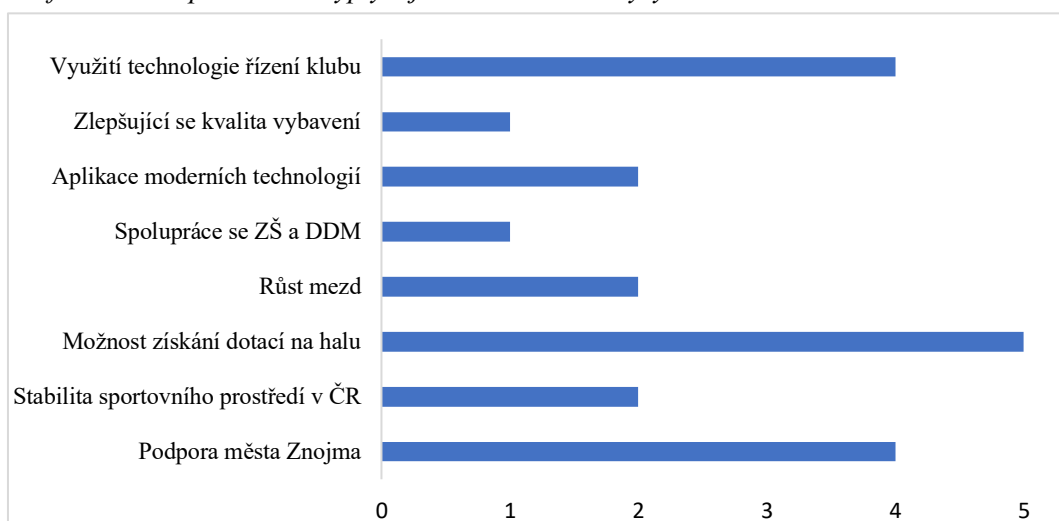
Sportovní kluby se taktéž stále více přeorientovávají na digitální prostředí. Existence klubových platforem a jejich stále se rozšiřující funkce mohou ušetřit klubu spoustu

času i peněz. Veškerou administrativu i komunikaci pak mají na jednom místě. Příkladem je systém EOS, který dnes používá bezmála 300 sportovních klubů.

Florbalové vybavení a hole jsou čím dál lehčí a odolnější, stejně tak jako indoorová obuv a jiné doplňky. S kvalitnějšími a odolnějšími materiály roste i cena. To klub ale nemusí výrazně trápit, protože partner FatPipe, který má s klubem dohodnutou spolupráci poskytuje členům klubu významnou slevu na florbalové vybavení a doplňky, sportovní oblečení i na halovou obuv.

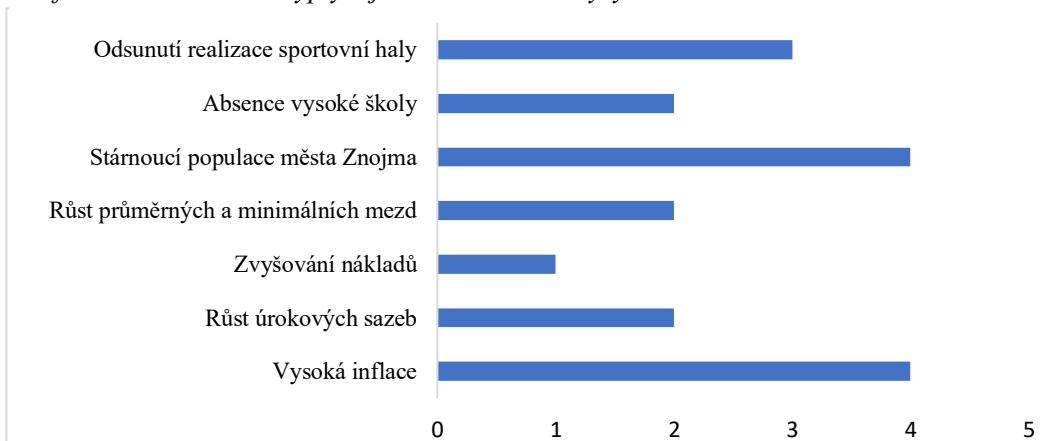
Následující tabulky shrnují faktory vyplývající z PEST analýzy, které mohou být buď příležitostí nebo hrozbou pro klub. Graf znázorňuje jejich podstatnost a vliv na řízení klubu. Ty, které jsou ohodnoceny číslem 1 jsou nejméně podstatné, faktory ohodnocené číslem 5 mají naopak vliv největší.

Graf 4: Souhrn příležitostí vyplývajících z PEST analýzy



(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf 5: Souhrn hrozeb vyplývajících z PEST analýzy



(Zdroj: vlastní zpracování)

5.4 Porterův model pěti sil – analýza mikrookolí

5.4.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Primární službou, kterou TJ Znojmo LAUFEN CZ nabízí je sportovní činnost a výchova hráčů. Nepotřebuje si tedy obstarávat žádné suroviny ani primární výrobky pro další zpracování. Aby klub ale mohl fungovat, je třeba zajistit tréninkové prostory, jejich vybavení a pomůcky a je třeba také zajistit přepravu hráčů na turnaj nebo utkání. V těchto směrech je nutné, aby měl klub zajištěné dodavatele.

Mezi dodavatele florbalového klubu patří firma FatPipe, která klubu dodávají oddílové oblečení s jeho brandem, florbalové hole nebo míčky a další tréninkové vybavení. Výhodou je, že všichni členové mají možnost nakoupit zboží této značky s významnou slevou.

Za dalšího dodavatele lze považovat dopravce, který hráče dopraví na utkání nebo turnaj. Oba zmínění dodavatelé nemají na florbalový klub příliš velký vliv, jelikož je může klub velice snadno nahradit za jiné. Dodavatelé by tak měli tlačit na co nejnižší cenu a poskytovat co nejvyšší kvalitu, aby nepřišli o svého odběratele. Klub by měl naopak hledat dodavatele, který mu nabídne ty nejlepší obchodní podmínky. Ve skupině dodavatelů nelze zapomenout ani na partnery a sponzory, kteří klubu dodávají nejen finanční prostředky nebo materiální vybavení. R1 v rozhovoru uvedl, že sponzory jsou většinou rodiče členů, kteří jsou majiteli firmy nebo pracují na vysoké pozici v dané firmě a mají tak možnost ovlivnit rozpočet. Zvýšení počtu sponzorů je podle tohoto respondenta určitě možné.

Za nejvýznamnějšího dodavatele je považováno město Znojmo, které klubu poskytuje zázemí a hlavní tréninkový prostor, kterým je znojemská sportovní hala. Bez tohoto subjektu by klub nemohl fungovat, protože by neměl vyhovující prostor, kde by se mohla odehrávat ligová utkání. V opačném případě by se ale mohl vyskytnout subjekt, který by měl zájem investovat do výstavby nové sportovní haly, kterou by z pozice dodavatele klubu pronajmul. Poslední skupinou, kterou také můžeme považovat za dodavatele klubu, jsou trenéři a zaměstnanci, kteří klubu přinášejí své know-how.

Co se týče správy sportovních zařízení, zajišťuje ji buď město v případě sportovní haly nebo základní školy u ostatních tréninkových prostor, které klubu školy nabízejí k pronájmu. Klubu tak tímto odpadá starost spojená se správou zařízení.

5.4.2 Vyjednávací síla zákazníků (odběratelů)

Zákazníky primárně tvoří rodiče aktivních členů, kteří klubu platí členské příspěvky. Každá firma by se o své zákazníky měla dobře starat a nejinak je tomu i ve sportovním prostředí. Vedení klubu proto několikrát do roka pořádá florbalové tréninky pro rodiče, florbalové kempy a jiná přípravná soustředění a zahraniční turnaje. Dlouhodobým cílem klubu je podle R1 a R2 bojovat o postup do nejvyšší soutěže mužů a žen v rámci které by bylo možné vytvořit silnější diváckou základnu, která by pravidelně navštěvovala domácí, a i některé z venkovních zápasů znojemských florbalistů. Právě fanoušci jsou také zákazníky, kteří při návštěvě domácích zápasů přispějí klubu zaplacením vstupného nebo nákupem merchandisingu.

Za odběratele můžeme považovat opět i sponzory a partnery, kteří klub podporují a odebírají za to nějakou službu – například umístění na reklamní plochy či mantinely, což jim pomáhá zvýšit povědomí. Zmínění mají také vyhrazená svá místa během utkání. V případě sponzorů a partnerů klub se klub nemusí cítit ohrožen, jelikož s nimi má dle R1 dobré vztahy a někteří klub podporují dokonce již desítky let.

Nejen pro členy a jejich příbuzné, ale i pro veřejnost, partnery a sponzory pořádá klub Florbalový ples, zájezdy k moři a další akce.

Jedná se o velkou skupinu zákazníků a jejich vyjednávací síla je nevýznamná. R1 tvrdí, že výše příspěvků členů patří mezi ty nižší ve srovnání s konkurencí. R3 a R4 se shodují, že jsou odpovídající dnešní době a jsou nezbytnou součástí příjmů klubu. Nutno zmínit, že v případě konkrétního sportu, tedy florbalu nemají odběratelé ve městě Znojme na výběr, neboť tu jiný klub neexistuje. Ani z hlediska finanční náročnosti nemusí mít klub strach o to, že by jeho členové přešli k nějakému z levnějších sportů. Takové najdeme ve Znojme totiž jen zřídka.

Z pohledu sportovního fanouška a jeho programu je důležité brát v potaz znojemský hokejový klub a jeho utkání. Ta se často konají ve stejné době jako ta florbalová, což může snížit návštěvnost. Hokejová utkání mají průměrnou návštěvnost vyšší než 100 diváků na zápas, ta florbalová se pohybují okolo 150 diváků. Je důležité myslet také na kulturní akce, které fanoušek florbalu může upřednostnit před florbalovým utkáním. Většina kulturních akcí se však koná mimo sezonu, takže tento odliv není příliš významný.

5.4.3 Rivalita na daném trhu

TJ Znojmo LAUFEN hraje 1. ligu, tedy druhou nejvyšší florbalovou ligu, která obsahuje týmy z osmi různých krajů. Z tohoto pohledu má znojemský florbalový klub tři největší konkurenty, jimiž jsou FBŠ Hummel Hatrick Brno, Bulldogs Brno a Sokol Brno I EMKOCase Gullivers. Lze říci, že rivalita je nejen mezi mužskými, ale i mládežnickými týmy. Ve většině případů hrají znojemské kategorie stejné úrovně soutěží jako brněnské kluby. Jak již bylo zmíněno v úvodu, jedná se o jediný florbalový oddíl ve Znojmě, takže zde není žádná přímá konkurence. Za potenciální konkurenci můžeme považovat základní školu v obci Hodonice, která je vzdálená asi 10 km od města Znojma. Před několika lety zde byla postavena nová sportovní hala. Za významnou konkurenci však tento klub-TJ Hodonice, který je vzdálený několik kilometrů od města Znojma, považován není, protože disponuje pouze 2 týmy, a to mužů a elévů. Tým mužů tvoří převážně znojemští odchovanci, kteří už se florbalu nechtějí věnovat na takové úrovni. Ti využili příležitosti založit si vlastní klub a věnovat se v rámci něho místní mládeži. Vzhledem k jeho velikosti a malému počtu obyvatel obce Hodonice-Tasovice zatím není považován za přímého konkurenta.

Ovšem v případě, že některý z hráčů nedostane ve Znojmě příležitost ve hře, je relativně pravděpodobný jeho zájem o přestup do tohoto klubu, který je vzdálený jen několik kilometrů od města Znojma.

5.4.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vzhledem k tomu, že popularita florbalu neustále roste a v klubu je již naplněna členská kapacita je třeba brát v potaz, že by v průběhu let mohl ve Znojmě vzniknout mise vize nový florbalový klub. Konkurence není příliš významná, což by novému konkurentovi rozhodně hrálo do karet. Myslím si, že by nově vzniklý klub neměl problém přilákat nebo přetáhnout nové zájemce. Musel by být ale kapitálově o něco silnější a disponovat i vlastní sportovní halou. Jinak již nemá šanci se ve Znojmě při stávajícím problému nedostatku sportovních hal prosadit. Existuje tedy poměrně významná bariéra vstupu do tohoto odvětví.

5.4.5 Hrozba substitutů

Veškeré ostatní sportovní kluby ve městě a okolí považovat za substituty tohoto klubu. Ve Znojmě jsou dále oblíbené tyto sporty, které jsou poskytovány v rámci sportovních klubů: hokej, volejbal, fotbal, basketbal, americký fotbal, korfbal, gymnastika a plavání.

Dalším druhem substitutů, které klub mohou ohrozit, jsou jiné sportovní či kulturní akce, které se konají ve stejném termínu, jako utkání pořádaná klubem. Hokejová utkání jsou rozhodně největším substitutem, jelikož při konání hokejového a florbalového utkání ve stejném termínu fanoušci upřednostní právě hokej, a to pravděpodobně z důvodu větší tradice i atraktivnosti hokeje jako takového. Nicméně v případě, že se v den florbalového utkání to hokejové nekoná, nastanou několikrát za sezonu situace, kdy přijde fanklub hokeje podpořit znojenské florbalisty. To ukazuje přátelskost a provázanost mezi znojenskými sporty a kluby, která zde funguje skvěle.

Významnými substituty by se v budoucnu mohli stát například i již zmíněné netradiční sporty, které se mohou velmi rychle rozvíjet. Zatím však nemají příliš rozvinutou členskou základnu a ani ve městě Znojme nepanuje významné povědomí o těchto sportech, takže také nejsou považováni za významné a přímé konkurenty, kteří by mohli klub nějak ohrozit.

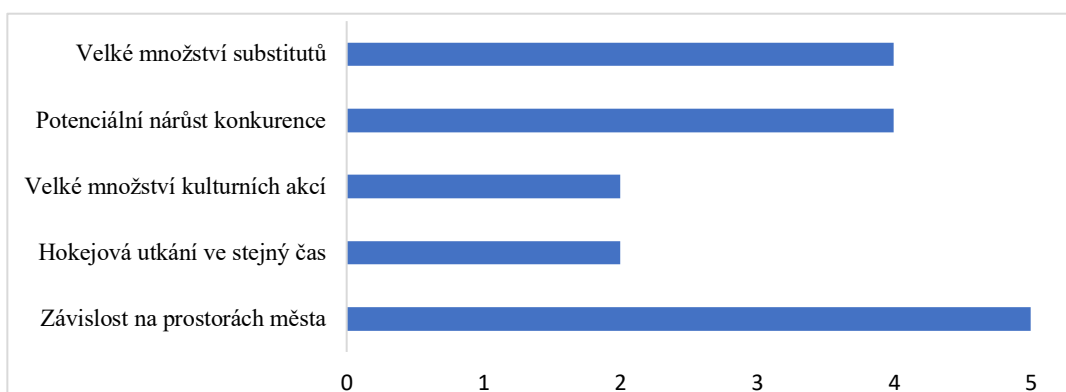
Následující tabulky shrnují nejvýznamnější faktory vyplývající z Porterova modelu 5 sil, které mohou být buď příležitostí nebo hrozbou pro klub. Graf znázorňuje jejich podstatnost a vliv na řízení klubu. Ty, které jsou ohodnoceny číslem 1 jsou nejméně podstatné, faktory ohodnocené číslem 5 mají naopak vliv největší

Graf 4: Souhrn příležitostí vyplývajících z Porterova modelu 5 sil



(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf 5: Souhrn hrozeb vyplývajících z Porterova modelu 5 sil



(Zdroj: vlastní zpracování)

5.5 SWOT analýza

Z předchozích analýz je zvoleno pokaždé 5 nejvýznamnějších faktorů, které mají na klub největší vliv. Celkem jich je tedy 20. Následující tabulka shrnuje výsledky hodnocení zobrazené jako průměr hodnot 3 hodnotitelů, kteří byli pověřeni. Jednotlivá hodnocení jsou obsahem příloh 3-5.

Tabulka 5: SWOT analýza TJ Znojmo LAUFEN CZ

Faktor	A	H1	H2	Průměr
Silné stránky				
S1 – Využívání městské haly	0,6	0,6	0,6	0,6
S2 – Početná členská základna	0,3	0,2	0,5	0,33
S3 – Dobré vztahy se sponzory	0,4	0,3	0,4	0,37
S4 – Povědomí o klubu	0,2	0,2	0,3	0,23
S5 – Kvalita sportovních zařízení	0,1	0,15	0,15	0,13
Slabé stránky				
W1 – Nedostatek stabilních trenérů	-0,15	-0,15	-0,15	-0,15
W2 – Nedostatek tréninkových prostor	-0,45	-0,6	-0,6	-0,55
W3 – Odchod hráčů	-0,6	-0,75	-0,3	-0,55
W4 – Propagace na SoMe	-0,05	-0,05	-0,2	-0,1
W5 – Absence vzdělaných trenérů	-0,3	-0,2	-0,4	-0,3
Σ	1	-	-	0,1
Příležitosti				
O1 – Podpora města Znojma	0,3	0,3	0,3	0,3
O2 – Možnost získání dotací na halu	0,6	0,6	0,6	0,6
O3 – Získání nových sponzorů	0,45	0,3	0,6	0,45
O4 – Spolupráce s hokejovým klubem	0,1	0,05	0,1	0,25
O5 – Využití technologie řízení klubu	0,05	0,1	0,2	0,35

Hrozby				
T1 – Vysoká inflace	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
T2 – Stárnoucí populace města Znojma	-0,1	-0,15	-0,15	-0,13
T3 – Velké množství substitutů	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
T4 – Závislost na městě Znojmě (prostory)	-0,45	-0,45	-0,6	-0,5
T5 – Nárůst konkurence	-0,3	-0,2	-0,3	-0,27
Σ	1	-	-	0,65

A – autor; H1 – hodnotitel 1; H2 – hodnotitel 2

(Zdroj: vlastní zpracování)

Podrobnější rozvedení faktorů ze SWOT analýzy

- **Silné stránky**

S1 – Klub má zázemí ve sportovní hale města a má ji také povětšinou k dispozici. Ostatní sporty ji k tréninku využívají jen zřídka, a to několik hodin týdně. To klubu umožňuje realizaci tréninků a utkání ve vhodných prostorách.

S2 – Klub má velký počet členů a v některých mládežnických kategoriích existuje dokonce více týmů, což znamená zájem a podporu komunity.

S3 – Vzhledem k tomu, že značné množství sponzorů podporuje město již několik let a jejich zástupci jsou ve většině případů rodiče členů, je zřejmé, že s nimi má klub velmi dobré vztahy. To zaručuje jejich stabilitu a možnost navýšení finanční podpory či jiných výhod.

S4 – Klub je mezi veřejností v okrese Znojmo dostatečně známý, pravidelně se o něm píše i v místním tisku. To zvyšuje jeho viditelnost, což může přitáhnout nejen nové členy, ale i sponzory.

S5 – Atletický ovál, sportovní hala s posilovnou i tělocvičny při ZŠ a další prostory, které klub využívá, mají dostatečnou kvalitu, což přispívá k dobrým tréninkovým podmínkám.

- **Slabé stránky**

W1 – Velká část trenérů jsou studenti, kteří s klubem spolupracují formou Dohody o provedení práce nebo Dohody o provedení činnosti. Po úspěšném ukončení střední školy se tato skupina trenérů ve většině případů přesouvá za studiem do větších měst a klub tak musí hledat další náhrady z těchto řad, jejichž vývoj bude podobný, ne-li identický.

W2 – Největším problémem klubu je absence druhé sportovní haly. Klub má k dispozici pouze jednu halu. Tréninky nejmladších proto bývají často na některé z okolních institucí. Ty ale nemají takové rozměry, aby na nich mohly být realizován mistrovská utkání. Tato skutečnost dovedla klub k tomu, že se již nesnaží nabírat nové členy.

W3 – Klub se každoročně potýká s odchodem hráčů, kteří zahajují své studium na vysoké škole ve větších městech. Je pro ně nereálné dojíždět na tréninky či zápasy, proto často přestupují do klubů v místě studia nebo úplně ukončí svoji florbalovou kariéru.

W4 – Ačkoliv klub funguje na sociálních sítích a informuje zde o výsledcích a dění v klubu, jeho obsah je velmi omezený a je cílený spíše na členy klubu. Chybí zde kreativní a zábavná forma obsahu, která je atraktivní pro mladé lidi.

W5 – Ať už jde o stabilní trenéry v klubu, nebo studenty, kteří s tréninkovým procesem pomáhají, jen velmi málo z nich má dostatečné znalosti a zkušenosti k tomu, aby mohli dovést své svěřence do nejvyšších lig či soutěží na území ČR.

- **Příležitosti**

O1 – Klub má podporu od města Znojma a výše dotací má tak vzestupnou tendenci. To by mohlo vést k realizaci výstavby druhé adekvátní sportovní haly nebo ke zvýšení finanční podpory na základě které by šlo zažádat o jeden z dotačních programů, které poskytuje Národní sportovní agentura.

O2 – V případě, že by klub sehnal třetinu financí k realizaci výstavby sportovní haly od sponzorů nebo díky dotacím od města či kraje, bylo by možné využít jeden ze dvou nabízených programů od Národní sportovní agentury k výstavbě sportovního zařízení.

O3 – Vzhledem k tomu, že má klub možnost navýšení sponzorů, měl by toho využít. Spolupráce by přinesla více finančních prostředků, které by mohly napomoci dalšímu rozvoji klubu, jak po organizační, tak i trenérské stránce. Finanční prostředky od sponzorů by také mohly pomoci s realizací výstavby nové sportovní haly.

O4 – Po fanouškovské stránce je provázanost mezi florbalem a hokejem ve městě velká. Klub by toho měl využít a v rámci spolupráce s hokejovým klubem zajistit, aby se florbalová utkání nekonala ve stejný čas, jako ta hokejová. To by napomohlo vzniku

jednotné fanouškovské základně nebo alespoň jejího jádra které by bylo ochotné navštěvovat florbalová i hokejová utkání.

O5 – V případě, že by se klub rozhodl využít nějakou z moderních technologií řízení klubu by tímto krokem mohl ještě více usnadnit komunikaci, zlepšit efektivitu řízení a dalších činností v klubu. V delším časovém horizontu by pořízení systému vedlo také ke snížení nákladů.

- **Hrozby**

T1 – Vysoká míra inflace může ovlivnit ekonomickou situaci klubu. Zvýšené náklady na provoz, vybavení a ostatní výdaje mohou ohrozit finanční stabilitu klubu.

T2 – Stárnutí populace ve městě Znojme by mohlo mít vliv na dostupnost mladých hráčů pro klub. Spolu s růstem substitutů a konkurence by pak klub mohl postupně přicházet o své členy, jejíž procentuální zastoupení se napříč populací bude pravděpodobně neustále snižovat.

T3 – Narůstající množství alternativních sportovních aktivit a zájem o netradiční sporty může ovlivnit počet členů a zapojení do klubu. Konkurence s jinými sporty může být pro klub zároveň výzvou při získávání a udržování členů.

T4 – Klub je na městě závislý nejen z finančního hlediska, ale i z hlediska existence. Kdyby v současné době přišel o možnost jejího využívání, neměl by kde trénovat ani odehrávat mistrovská utkání a jeho hlavní činnost, tedy výchovu hráčů by nebylo možné realizovat.

T5 – V případě, že by se našel ve městě někdo disponující kapitálem, který by založil nový florbalový klub disponující sportovní halou, mohlo by to ten současný velmi omezit a mohl by také ztratit značnou část své členské základny.

5.6 Stanovení soustavy cílů

Vzhledem k tomu, že rozdíl mezi hodnotami silných a slabých stránek a hodnotami příležitostí a hrozeb vyšlo ve SWOT vyšel v obou případech kladný, je zřejmé, že jsou silnější hodnocené silné stránky a příležitosti nežli slabé stránky a hrozby. Z toho vychází, že je vhodné, aby se klub měl držet strategie maxi-maxi, tedy využít své silné stránky ve prospěch příležitostí. Na základě této strategie byla autorkou stanovena následující soustava cílů, které se zaměřuje především na hlavní příležitosti a silné stránky, a to na získání dotací a finanční podpory od sponzorů nebo města na výstavbu

nové sportovní haly. Tato skutečnost by vyřešila spoustu problémů, se kterými se potýká a umožnil by sportovat ještě většímu množství dětí a mládeže z okresu Znojmo.

Klub by se měl zaměřit na dosažení následujících cílů:

Tabulka 6: Sportovní cíle vycházející ze SWOT analýzy

Krátkodobé cíle	Střednědobé cíle	Dlouhodobé cíle
Zajistit klubu dostatečně vzdělaného a zkušeného trenéra Zapojit mládež do tréninku A-týmu	Pravidelně se účastnit play-off a obsazovat nejvyšší příčky 1. ligy	Účast v Superlize (dlouhodobého charakteru)

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 7: Ekonomické cíle vycházející ze SWOT analýzy

Krátkodobé cíle	Střednědobé cíle	Dlouhodobé cíle
Udržovat dobré vztahy se sponzory Projednat se sponzory i zastupiteli města možnost navýšení finanční podpory na výstavbu nové haly Získat nové sponzory	Získat dotace na sportovní halu od NSA Získat 30 % financí pro výstavbu nové sportovní haly Zajistit prostor pro výstavbu nové sportovní haly	Realizace výstavby nové sportovní haly

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 8: Sociální cíle vycházející ze SWOT analýzy

Krátkodobé cíle	Střednědobé cíle	Dlouhodobé cíle
Pořádat společné akce pro hokejové i florbalové fanoušky Jednat s hokejovým klubem o termínech utkání Přivést do klubu pracovníka, který se bude věnovat tvorbě kreativního obsahu na sociálních sítích	Vytvořit společnou komunitu hokejových i florbalových fanoušků Využít povědomí o klubu a snažit se pomocí marketingových aktivit dostat obyvatele města na zápasy	Průměrná účast na zápasech okolo 250 diváků

(Zdroj: vlastní zpracování)

6 DISKUSE

Hlavním cílem praktické části bylo odhalení faktorů, které mají vliv na řízení florbalového klubu TJ Znojmo LAUFEN CZ. Tyto faktory byly odhalovány pomocí několika analýz, a to: analýzy vnitřního prostředí, PEST analýzy, Porterova modelu 5 sil.

Proto, aby bylo možné provést analýzy bylo nezbytné využít jak primární, tak i sekundární data. Sekundární data byla získána z různých dokumentů, jako jsou například stanovy spolku a veřejně dostupné informace a dokumenty, jako zákony, data ČSÚ nebo webové stránky svazu, klubu, které taktéž obsahují spoustu informací, které byly v této práci využity.

Protože není možné najít všechny požadované informace ve zmíněných dokumentech, bylo třeba získat data primární. Šlo o data specifická, týkající se klubu a jeho okolí, proto byl zvolen kvalitativní výzkum formou polostrukturovaného rozhovoru se třemi výzkumnými soubory.

Otázky pro rozhovory byly sestavené za pomoci operacionalizace, která stanovila okruhy vycházející z teoretické části této práce. Následně byly sepsány konkrétní otázky, ke kterým bylo třeba získat co nejrozsáhlejší odpověď. Před realizací samotných rozhovorů byly otázky předloženy několika studentům FTVS UK, kteří k nim poskytli zpětnou vazbu, na základě níž bylo znění otázek ještě mírně upraveno.

Prvním výzkumným souborem byli 2 zástupci vedení klubu. Tito respondenti byli zvoleni na základě dostupnosti. S prvním z nich probíhal rozhovor naprosto bez problému v jeho kanceláři, tedy jeho přirozeném prostředí. Druhý respondent z řady vedení však odmítl otázky z odpovědět z důvodu zastávání stejných názorů v rámci organizace. Publikace zabývající se kvalitativními výzkumy radí, aby se tazatel snažil navodit příjemnou atmosféru a respondent se tak cítil uvolněný, v komfortní zóně a především nerušený. Zároveň bývá doporučeno navázat tzv. neformálním rozhovorem po ukončení toho formálního. V rámci navazujícího rozhovoru lze totiž zjistit další zajímavé informace, které respondent například nechtěl sdílet nebo nesouzní s klubem a jeho hodnotami.

Další polostrukturovaný hloubkový rozhovor byl veden se zástupcem z řady trenérů. I v tomto případě byla zvoleno oslovení respondenta na základě dostupnosti. Častý jev,

který se vyskytuje v kvalitativním výzkumu, je subjektivita. Často se totiž do zkoumaného problému může promítnout vlastní názor. Tomu však nelze úplně zamezit a je třeba brát v potaz, že se respondenti v dané problematice orientují a mají zkrátka nějaké názory, které zastávají, a ačkoliv nejsou považovány za objektivní, oni je považují za ty jedinečné a správné. Nicméně se každý respondent snažil hledat jak pozitiva, tak i negativa klubu, což považují za důležité.

Další dva rozhovory byly provedeny s dvěma hráči, kteří byli velmi ochotni odpovídat a velmi se zajímali o cíl této práce. I zde je třeba počítat se subjektivními názory. Rozhovory s hráči byly realizovány z toho důvodu, že klub často nebere v potaz jejich potřeby ani názory. Vidí klub opět z jiné sféry než vedení a trenér, a proto je důležité je taktéž zapojit do marketingového výzkumu. Navíc hráči jsou tím subjektem, pomocí kterého je především dosahováno úspěchu či neúspěchu.

Rozhovory byly přepsány a data v nich získaná byla následně použita k zasazení do kontextu jednotlivých analýz. Co se vnitřního prostředí týče, tak je snadné poznat, čím klub disponuje a kde má naopak nějaké nedostatky. O něco náročnější bylo promítnout získaná data z dokumentů a dalších již existujících zdrojů do PEST analýzy. Makrookolí podniku je totiž tak široké, že je velmi obtížné definovat, které faktory mají na klub skutečně vliv a jaký. Zde byl i problém některé údaje získat, jelikož je Znojmo menší město. Vzhledem k tomu, že se jedná o bakalářskou práci však nakonec postačily údaje z webových stránek Českého statistického úřadu a dalších.

Porterův model 5 sil byl o něco snazší. Jedná se totiž o mikroprostředí klubu a většina informací tak byla získána v rámci rozhovorů. Jedná se ovšem sportovní klub v malém městě a neexistuje tak velké množství dodavatelů nebo konkurence, bylo tedy obtížné rozsah tohoto modelu naplnit. Respondenti považovali za konkurenci i kluby se vzdálenějších měst, na ty však příliš nebyl brán zřetel, protože se jedná spíše o konkurenci sportovní než marketingovou. Bylo by vhodné zvolit nějakou jednodušší nebo obecnější analýzu pro analýzu mikrookolí tohoto charakteru.

Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová a Vykypěl (2009) ve své publikaci uvádí, že definování strategie by měla předcházet strategická analýza, která má zhodnotit vnější i vnitřní faktory, které na firmu působí a budou v budoucnu působit. Strategie by měla vycházet z těchto faktorů. Jejich tvrzení bylo v praktické části realizováno. Faktory, jež byly zjištěny v dílčích analýzách byly ohodnoceny a nejvýznamnější z nich byly

následně ohodnoceny váhami a body ve SWOT analýze. Z této analýzy pak vyústila strategie maxi-maxi na základě které byla stanovena soustava cílů. Keřkovský a Vykypěl (2002) uvádějí, že SWOT analýza by měla být objektivní. I v případě hodnocení SWOT analýzy mohlo dojít ke značné subjektivitě autora. Proto byla ohodnocena 2 dalšími hodnotiteli, a to hráčem klubu a studentem Managementu tělesné výchovy a sportu. První zmíněný zná problematiku klubu, druhý zmíněný má znalosti o provádění těchto analýz. Oběma zmíněným byla předložena tabulka zobrazující SWOT analýzu již s vyplněnými váhami a jejich úkolem bylo doplnit body. Následná finální verze byla průměrem hodnot těchto 3 analýz.

Ať se jedná o cíle osobní nebo podnikové či klubové, měly by být jednoznačné, měřitelné, realizovatelné, důležité a časově ohraničené, jak říká metoda SMART podle Blažkové (2007). V případě sportovního klubu je podle Freyera důležité tyto cíle ještě rozdělit na sportovní, ekonomické a sociální. Všechny tyto vlastnosti a rozdělení byly v práci taktéž zohledněny.

Pokud má klub stanovené poslání, vizi a nějaké hodnoty, je pro něj pro vedení klubu jednodušší provádět velká rozhodnutí. Ta by totiž měla korespondovat právě s těmito nastavenými parametry.

Za největší limit v této bakalářské práci je považován úzký výzkumný soubor. V případě, že by byli dotazováni všichni hráči, například formou dotazníku, který by obsahoval i některé otevřené otázky, bylo by možné získat širší pohled na věc. To stejné se týká o pohledu na klub zevně. Pro objektivní poznání tohoto pohledu by také bylo vhodné sestavit dotazník pro rodiče a veřejnost. Právě potom by se daly názory považovat za zobecněné.

Většina obsahu v teoretické části stejně jako jednotlivé analýzy byly popsány především pro velké podniky. Bylo však možné je ve skromnější verzi aplikovat i na neziskovou organizaci.

Důležité je zmínit také jednotlivé názory, kdy respondenti starší generace sociální síť klubu chválili, kdežto z pohledu mladistvého byly velice kritizovány. I sem byla zařazena autorky subjektivita, která se ztotožnila spíše s názorem mladší generace.

Možnost rozšíření této práce nastává nejen získáváním dat od širšího vzorku, ale dalo by se zabývat také podrobnou strategií rozvoje klubu a marketingovou komunikací

klubu. Těto příležitosti by se dalo využít v autorčině diplomové práci během navazujícího magisterského studia.

7 ZÁVĚR

Cílem práce bylo pomocí interní a externí analýzy odhalit faktory, které mají největší vliv na řízení florbalového klubu TJ Znojmo LAUFEN CZ. Tyto faktory byly identifikovány pomocí analýzy vnitřního prostředí, Porterova modelu 5 sil a PEST analýzy. Nejdůležitější z těchto faktorů byly pak ohodnoceny ve SWOT analýze.

V teoretické části je popsáno marketingové prostředí a teoretické rozebrání jednotlivých analýz. Na to navazuje popsání celého procesu, jakožto strategického řízení, jehož součástí jsou i strategické cíle a způsob jejich stanovení. Jsou zde i vymezeny pojmy jako sportovní management, sportovní manažer a sportovní klub pro jasné pochopení zkoumaných subjektů.

V praktické části je představen klub společně s jeho stručnou historií a formulací poslání, vizí a sdílených hodnot, které jsou nezbytné pro znalost jednotného směru, kterým se klub chce rozvíjet. Následně byly provedeny jednotné analýzy. Každá z nich na konci obsahuje shrnutí pomocí grafů, které obsahují výchozí faktory, které byly použity ve SWOT analýze. Ta zhodnotila jejich podstatnost a určila strategii maxi-maxi, která využívá silných stránek ve prospěch příležitostí.

Jako nejvýznamnější faktory se ukázaly po hodnocení ve SWOT analýze především dobré vztahy klubu se sponzory a možnost využívat sportovní halu města, značný odchod hráčů a nedostatek tréninkových prostor. Je nutné však počítat i s určitými hrozbami a příležitostmi, které se mohou v budoucnu vyskytnout. Mezi nejpravděpodobnější a nejperspektivnější patří možnost získání dotací na novou halu za pomoci navýšení finančních prostředků od města nebo sponzorů, díky kterým by klub splnil požadavky pro využití dotačního programu od NSA. Co klubu hrozí je nárůst substitutů a konkurence. Zatím se ho to však netýká a nepatří to tak mezi problémy, na základě kterých, by vedení klubu mělo nějak měnit jejich dlouhodobé plánování.

Jak znázorňuje soustava cílů, klub by se měl zaměřit na největší problém, a to absenci sportovní haly. Dle výzkumu se tento cíl jeví jako reálný a klub by tak mohl postupovat podle doporučení. Díky nové sportovní hale by se klub mohl věnovat ještě širší členské základně a měl by tak silnější základ pro A-tým, který by pak nemusel trápit odchod několika hráčů za studiem.

Seznam zdrojů

1. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 802471535x.
2. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.
3. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 9788073761509.
4. Český florbal [online]. [cit. 2023-05-26]. Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz/>
5. Český florbal. *Pro kluby* [online]. [cit. 2023-05-26]. Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz/klub>
6. Český statistický úřad (1). *Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 4. čtvrtletí 2022 a v roce 2022* [online]. [cit. 2023-05-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2022-a-v-roce-2022>
7. Český statistický úřad (2). *Inflace, spotřebitelské ceny* [online]. [cit. 2023-05-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
8. Český statistický úřad. *Věkové složení obyvatelstva v obcích Jihomoravského kraje* [online]. [cit. 2023-05-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/vekove_slozeni_obyvatelstva
9. DAUMANN, Frank. *Grundlagen der Sportökonomie*. Berlin: UTB, 2011. ISBN 978-3825231842.
10. EOS. *Klubová platforma*. [online]. [cit. 26.5.2023]. Dostupné z: <https://www.eos.cz/klubova-platforma>
11. ESOMAR, Johannes. *Social studies in Indonesian secondary schools and the preparation of social studies teachers: Perceptions of teacher educators of ten*

- state teacher education institutes (IKIPs)*. 1989. ISBN 979-8-207-00378-8.
Dostupné z: doi:info:doi/
12. Florbal Znojmo [online]. [cit. 2023-05-26]. Dostupné z: <https://www.florbalznojmo.cz/>
 13. FORET, Miroslav a Dávid MELAS. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1723-9.
 14. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav 5. HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978_80_247_3985_4.
 15. FREYER, Walter. *Handbuch des Sport-Marketing*. 2. Auflage. Wiesbaden: Forkel-Verlag. ISBN 3771964202.
 16. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
 17. HANZELKOVÁ, Alena, Keřkovský Miloslav, Odehnalová Dana, Vykypěl Ondřej. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
 18. HENDL, Jan. 2004. *Přehled statistických metod zpracování dat: Analýza a metaanalýza dat*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004. 584 s. ISBN 80-7178-820-1.
 19. HENDL, Jan. *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-820-1.
 20. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*, 1 vyd. Praha: Portál 2005, ISBN 807367040
 21. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.
 22. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

23. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8
24. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada, 2008. ISBN 8024726904.
25. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
26. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
27. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024735276.
28. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 802470966x.
29. KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.
30. MINTZBERG, Henry. *The Effective Organization: Forces and Forms*. *Sloan management review* [online]. Cambridge, Mass.: Industrial Management Review Association at the Alfred P Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1991, **32**(2), 54 [cit. 2023-05-25]. ISSN 0019-848X. Dostupné z: doi:info:doi/
31. Národní sportovní agentura. Dokumentace programu č. 162 52 [online]. [cit. 26.5.2022]. Dostupné z: <https://agenturasport.cz/wp-content/uploads/2020/12/ProgramRegionalnispportovniinfrastruktura2020-2024.pdf>

32. Národní sportovní agentura. Dokumentace programu č. 162 52 [online]. [cit. 26.5.2023]. Dostupné z: <https://agenturasport.cz/wp-content/uploads/2020/12/ProgramRegionalnisportovniinfrastruktura2020-2024.pdf>
33. NOVÁ, Jana. *Management sportu - teorie, případové studie, kvalita: monografie*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-6780-6.
34. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.
35. ŠÍMA, Jan. *Ekonomika evropských profesionálních fotbalových klubů a soutěží*. Jesenice: Ekopress, 2019. ISBN 978-80-87865-58-3.
36. ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
37. TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. [Praha]: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-79-5.
38. TOPINKA, J. aj. STANJURA. *Občanská sdružení ve sportu: právní, účetní a daňové problémy*. Vyd. 1. Praha: Olympia, 2001. ISBN 80-7033-223-9
39. TRLIČKOVÁ, M. Spolek jakožto nástupce občanského sdružení. Evropský sociální fond v ČR, 2013, [online]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8783/>.
40. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
41. Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu (2001). *Zákony pro lidi.cz*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001115>
42. Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník (2012). *Zákony pro lidi.cz*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/201289>
43. Zákon č. 89/2012 Sb., *Občanský zákoník* (2012). *Zákony pro lidi.cz*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/201289>

44. Znojmo City. *Znojemští zastupitelé rozdělili dotace do sportu, kultury a volnočasových aktivit* [online]. [cit. 2023-05-26]. Dostupné z: <https://www.znojmocity.cz/znojemsti-zastupitele-rozdelili-dotace-do-sportu-kultury-a-volnocasovych-aktivit/d-87661>
45. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecné schéma organizační struktury spolku.....	18
Obrázek 2: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces	20
Obrázek 3: Vztah mezi zdroji, schopnostmi, konkurenční výhodou a klíčovými faktory úspěchu	24
Obrázek 4: Porterův model 5 sil	28
Obrázek 5: Schéma SWOT analýzy.....	30
Obrázek 6: Operacionalizace rozhovoru	35
Obrázek 7: Logo klubu.....	39

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled vlivů makrookolí.....	26
Tabulka 2: Základní informace o klubu	39
Tabulka 3: Vedení klubu TJ Znojmo LAUFEN CZ	42
Tabulka 4: Podíl dětí do 14 let na celkovém počtu obyvatel města Znojma v letech 2016-2021	54
Tabulka 5: SWOT analýza TJ Znojmo LAUFEN CZ.....	61
Tabulka 6: Sportovní cíle vycházející ze SWOT analýzy	65
Tabulka 7: Ekonomické cíle vycházející ze SWOT analýzy.....	65
Tabulka 8: Sociální cíle vycházející ze SWOT analýzy	65

Seznam grafů

Graf 1: Souhrn silných stránek vyplývajících z analýzy vnitřního prostředí	50
Graf 2: Souhrn slabých stránek vyplývajících z analýzy vnitřního prostředí.....	50
Graf 3: Vývoj počtu obyvatel města Znojma.....	54
Graf 4: Souhrn příležitostí vyplývajících z PEST analýzy	56
Graf 5: Souhrn hrozeb vyplývajících z PEST analýzy	56
Graf 6: Souhrn příležitostí vyplývajících z Porterova modelu 5 sil.....	60
Graf 7: Souhrn hrozeb vyplývajících z Porterova modelu 5 sil.....	61

Seznam příloh

Příloha 1 – Žádost o vyjádření etické komise UK FTVS

Příloha 2 – Informovaný souhlas

Příloha 3 – Přepis rozhovoru s respondentem 1

Příloha 4 – Přepis rozhovoru s respondentem 2

Příloha 5 – Přepis rozhovoru s respondentem 3

Příloha 6 – Přepis rozhovoru s respondentem 4

Příloha 7 – Hodnocení SWOT analýzy autorem

Příloha 8 – Hodnocení SWOT analýzy hodnotitelem A

Příloha 9 – Hodnocení SWOT analýzy hodnotitelem B

Příloha 1 – Žádost o vyjádření etické komise UK FTVS

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU
Josef Martího 31, 162 52 Praha 6-Vešelavín

Žádost o vyjádření Etické komise UK FTVS

k projektu výzkumné, kvalifikační či seminární práce zahrnující lidské účastníky

Název projektu: Faktory ovlivňující řízení vybraného florbalového klubu

Forma projektu: výzkumná práce – bakalářská práce

Období realizace: duben 2023 - květen 2023

Výzkum bude realizován v souladu s platnými epidemiologickými opatřeními Ministerstva zdravotnictví ČR.

Předkladatel: Klára Marušíková, UK FTVS, Management TVS

Hlavní řešitel: Klára Marušíková, UK FTVS, Management TVS

Místo výzkumu (pracoviště): anonymizováno, rozhovory budou probíhat na neutrálním, bezpečném, předem domluveném místě

Vedoucí práce (v případě studentské práce): Ing. Mgr. Daniel Opelík

Popis projektu: Hlavním cílem bakalářské práce je pomocí interní a externí analýzy florbalového klubu TJ Znojmo LAUFEN CZ odhalit klíčové faktory, které mají vliv na řízení florbalového klubu. Informace, které budou získány pomocí rozhovorů s managementem klubu, trenérem a vybranými hráči budou zpracovány a následně bude provedena interní a externí analýza. V rozhovorech nebudou zjišťovány citlivé informace. Tato analýza odhalí faktory, které mají nejvýznamnější vliv na řízení tohoto klubu a na základě zjištěných výsledků bude navržena soustava cílů, kde bude podrobněji rozebráno, jak lze řízení klubu v budoucnu zlepšit. Otázky budou strukturované tak, aby se nedotýkaly citlivých témat.

Charakteristika účastníků výzkumu: Ve výzkumné části budou osloveni 2 zástupci vedení klubu, jeden trenér a 2 hráči, se kterými bude proveden rozhovor. Všichni jmenovaní již dosáhli věku 18 let a mají zkušenosti s rozhovory, proto není zapotřebí zvažovat specifické možnosti, jako např. doprovod rodiče. Výzkumu se nezúčastní osoby s akutním (zejména infekčním) onemocněním.

Zajištění bezpečnosti: Rizika prováděného průzkumu nebudou vyšší než očekávaná rizika v rámci daného průzkumu. Rozhovory budou probíhat na neutrálním, bezpečném, předem domluveném místě.

Etické aspekty výzkumu: Výzkumu se nezúčastní žádná vulnerabilní skupina osob.

Potenciální střet zájmů: K potenciálnímu či skutečnému střetu zájmů v rámci mého výzkumu dojít nemůže, jelikož jsem v klubu nikdy nepůsobila a hráči, kteří budou dotazováni, osobně neznám. Od příbuzných jsem dostala kontakt na zástupce vedení klubu. Potom co jsem ho kontaktovala a on souhlasil s účastí ve výzkumu, jsem ho požádala, zda by mi nemohl poskytnout kontakt na dalšího člena managementu, trenéra a hráče. Po jeho konzultaci s dříve zmíněnými mi byly poskytnuty od zástupce managementu i další potřebné kontakty. Všichni uvedení mají zájem se výzkumu účastnit. Výzkum je zcela dobrovolný a dotazovaný má tak stále plné právo odmítnout zodpovězení otázky či se výzkumu nezúčastnit. Nemám žádný zájem na ovlivnění výzkumu a jeho výsledků. Výzkum bude čistě objektivní. Jelikož se jedná o případovou studii, data nebudou porovnána s jiným klubem.

Ochrana osobních dat: Data budou shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů. Budou získávány následující osobní údaje (kontakt: e-mail/telefon, jméno a příjmení, pozice v klubu) a rozhovor – odpovědi na otázky z rozhovoru. Všechny získané údaje budou bezpečně uchovány na heslem zajištěném počítači v uzamčeném prostoru, přístup k nim bude mít vedoucí práce a já.

Uvědomuji si, že text je anonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby - budu dbát na to, aby jednotlivé osoby nebyly rozpoznatelné v textu práce. Osobní data, která by vedla k identifikaci účastníků výzkumu, budou bezprostředně do 1 dne po testování anonymizována. Získaná data budou zpracovávána, bezpečně uchována a publikována jen v bakalářské práci, případně v odborných časopisech, monografiích a prezentována na konferencích, případně budou využita při další výzkumné práci na UK FTVS.

Požizování audio nahrávek účastníků: Rozhovor bude nahrán na diktafon či mobilní telefon, bezprostředně poté bude nahrán do počítače a bezprostředně poté z diktafonu či mobilního telefonu smazán. Po přepsání rozhovoru bude nahrávka smazána po schválení respondentem, nejpozději do 2 týdnů.

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU
Josef Martího 31, 162 52 Praha 6-Vešslavín

Po přepsání bude respondentům text předložen ke schválení. Zveřejněny budou pouze přepsané a respondenty schválené rozhovory či jejich části. Poté bude vymazán i záznam z počítače, který již nebude zapotřebí.

Pořizování fotografií/videí účastníků: Během výzkumu nebudou pořizovány žádné fotografie a videa. V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

Text informovaného souhlasu (IS): příložen IS

Povinností všech účastníků výzkumu na straně řešitele je chránit život, zdraví, důstojnost, integritu, právo na sebeurčení, soukromí a osobní data zkoumaných subjektů, a podniknout k tomu veškerá preventivní opatření. Odpovědnost za ochranu zkoumaných subjektů leží vždy na účastnících výzkumu na straně řešitele, nikdy na zkoumaných, byť dali svůj souhlas k účasti na výzkumu. Všichni účastníci výzkumu na straně řešitele musí brát v potaz etické, právní a regulační normy a standardy výzkumu na lidských subjektech, které platí v České republice, stejně jako ty, jež platí mezinárodně. Potvrzuji, že tento popis projektu odpovídá návrhu realizace projektu a že při jakékoli změně projektu, zejména použitých metod, zašlu Etické komisi UK FTVS revidovanou žádost.

V Praze dne: 14. 4. 2023

Podpis předkladatele:



Datum a podpis odpovědného pracovníka z místa výzkumu:

Vyjádření Etické komise UK FTVS

Složení komise: Předsedkyně: doc. PhDr. Irena Parry Martínková, Ph.D.

Členové: prof. MUDr. Jan Heller, CSc.

prof. PhDr. Pavel Slepíčka, DrSc.

PhDr. Pavel Hráský, Ph.D.

Mgr. Eva Prokešová, Ph.D.

Mgr. Tomáš Ruda, Ph.D.

MUDr. Simona Majorová

Projekt práce byl schválen Etickou komisí UK FTVS pod jednacím číslem: 11/2023

dne: 14. 4. 2023

Etická komise UK FTVS zhodnotila předložený projekt a neshledala rozpory s platnými zásadami, předpisy a mezinárodními směrnici pro provádění výzkumu zahrnujícího lidské účastníky.

Řešitel projektu splnil podmínky nutné k získání souhlasu Etické komise UK FTVS.



podpis předsedkyně EK UK FTVS

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu
Josef Martího 31, 162 52, Praha 6
- 20 -

Příloha 2 – Informovaný souhlas

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU
Josef Martího 31, 162 52 Praha 6-Vešelavín

INFORMOVANÝ SOUHLAS k žádosti 111/2023

Vážený pane,

v souladu se Všeobecnou deklarací lidských práv, nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů a dalšími obecně závaznými právními předpisy (*jakož jsou zejména Helsinská deklarace, přijatá 18. Světovým zdravotnickým shromážděním v roce 1964 ve znění pozdějších změn (Fortaleza, Brazílie, 2013); Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zejména ustanovení § 28 odst. 1 zákona č. 372/2011 Sb.) a Úmluva o lidských právech a biomedicíně č. 96/2001, jsou-li aplikovatelné*), Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu na UK FTVS v rámci *bakalářské práce* s názvem *Faktory ovlivňující řízení florbalového klubu TJ Znojmo LAUFEN CZ* prováděné na neutrálním, bezpečném, předem domluveném místě

Projekt bude probíhat v období: od dubna 2023 do června roku 2023

Výzkum bude realizován v souladu s platnými epidemiologickými opatřeními Ministerstva zdravotnictví ČR.

Cílem výzkumného projektu je pomocí interní a externí analýzy florbalového klubu TJ Znojmo LAUFEN CZ odhalit faktory, které mají nejnvýznamnější vliv na řízení klubu.

Způsob zásahu bude neinvazivní. Budete se účastnit rozhovoru, při kterém bude mít zpracovatel připravený polostrukturovaný rozhovor a bude nahlížet na faktory, které ovlivňují vedení klubu.

Rozhovor bude nahrán na diktafon či mobilní telefon, poté bude nahrán do počítače a bezprostředně poté z diktafonu či mobilního telefonu smazán. Po přepsání rozhovoru bude nahrávka smazána nejpozději do 2 týdnů. Po přepsání Vám bude text předložen ke schválení. Zveřejněny budou pouze přepsané a Vámi schválené rozhovory či jejich části. Poté bude vymazán i záznam z počítače, který již nebude zapotřebí.

Časová náročnost projektu: Půjde pouze o rozhovory s vedením, trenérem a hráči daného klubu.

Výzkumu se nezúčastní osoby s akutním (zejména infekčním) onemocněním.

Rizika prováděného průzkumu nebudou vyšší než očekávaná rizika v rámci daného průzkumu.

Vaše účast v projektu je dobrovolná a nebude finančně ohodnocená.

Přínosem tohoto výzkumného projektu pro klub bude stanovení faktorů, které mají největší vliv na úspěšné fungování a klubu a následně klub obdrží návrh řešení na zlepšení situace v budoucnu a soustavu cílů, kde bude podrobněji popsána strategie, jak daných cílů dosáhnout.

S celkovými výsledky a závěry výzkumného projektu se můžete seznámit na e-mailové adrese: klara.marusikova@gmail.com nebo po dokončení práce v digitálním repozitáři Univerzity Karlovy na webových stránkách <https://dspace.cuni.cz/>.

Ochrana osobních dat: Data budou shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů. Budou získávány následující osobní údaje (kontakt: e-mail/telefon, jméno a příjmení, pozice v klubu) a rozhovor – odpovědi na otázky z rozhovoru. Všechny získané údaje budou bezpečně uchovány na heslem zajištěném počítači v uzamčeném prostoru, přístup k nim bude mít vedoucí práce a já.

Uvědomuji si, že text je anonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby - budu dbát na to, aby jednotlivé osoby nebyly rozpoznatelné v textu práce. Osobní data, která by vedla k identifikaci účastníků výzkumu, budou bezprostředně do 1 dne po testování anonymizována. Získaná data budou zpracovávána, bezpečně uchována a publikována jen v bakalářské práci, případně v odborných časopisech, monografiích a prezentována na konferencích, případně budou využita při další výzkumné práci na UK FTVS.

V průběhu výzkumu nebudou pořizovány fotografie ani videa. Budou pořizovány pouze audionahrávky, které budou sloužit k uchování informací potřebných pro výzkum.

V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita ani použita pro jiné účely.

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU
José Martího 31, 162 52 Praha 6-Vešslavín

Jméno a příjmení předkladatele a hlavního řešitele projektu: Klára Marušíková

Jméno a příjmení osoby, která provedla poučení: Klára Marušíková Podpis:.....

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s účastí ve výše uvedeném projektu a že jsem měl(a) možnost si řádně a v dostatečném čase zvážit všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti ve výzkumu a že jsem dostal(a) jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl(a) jsem poučen(a) o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas kdykoli odvolat bez represí, a to písemně Etické komisi UK FTVS, která bude následně informovat předkladatele projektu. Dále potvrzuji, že mi byl předán jeden originál vyhotovení tohoto informovaného souhlasu.

Místo, datum

Jméno a příjmení účastníka Podpis:

Souhlasím s textem přepsaného a anonymizovaného rozhovoru v rámci výše uvedeného výzkumu

Jméno a příjmení účastníka Podpis:

Příloha 3 – Přepis rozhovoru s respondentem 1

- 1. Dobrý den, pojd'me rovnou k první otázce. Jaké je poslání klubu, jaké jsou vaše vize a jak máte nastavené cíle na následujících pár let?**

Naším posláním je vychovávat a vést děti ke sportu. Vize je stabilní klub po finanční a sportovní stránce s pevnou členskou základnou. Cíl je účast některé z mládežnických kategorií na Mistrovství České republiky, účast v Extralize juniorů a boj o postup do nejvyšší soutěže v ženské i mužské kategorii.

- 2. Jaké všechny služby jako klub nabízíte?**

Nabízíme sportovní a tělovýchovnou činnost pro naše členy a k tomu samozřejmě patří i zajištění sportovního vybavení pro naši činnost.

- 3. Koho považujete za největší konkurenty ve florbalovém prostředí. Který klub je srovnatelný se znojemským?**

Jediným konkurenčním klubem na okrese je klub TJ Hodonice. Aktuálně není na okrese srovnatelný žádný klub. Nejbliž jsou brněnské kluby. Tam asi není třeba specifikovat.

- 4. Čím se snažíte od konkurence odlišit?**

Naším záměrem není se nijak odlišovat od jiných klubů, věříme, že to, co děláme, děláme správně a soustředíme se především na naši práci v klubu.

- 5. Vašimi hlavními zákazníky jsou především členové klubu a jejich rodiče. Jakou máte další skupinu zákazníků? Co jim nabízíte?**

Nemáme jiné zákazníky než členy klubu a rodiče. Veškerou činnost klubu poskytujeme pro tyto skupiny. Okrajově poskytujeme tuto činnost i pro naše partnery-sponzory. Nabízíme kromě běžné sportovní činnosti i spoustu nadstandardních eventů, např. akce v zahraničí u moře, florbalový ples a jiné.

- 6. Jakým způsobem lze v případě vašeho klubu získat nové členy z jiných klubů?**

Spolupracujeme především s menšími kluby jako jsou TJ Hodonice a SK Jemobu. Nikterak hráče nepřetahujeme ani nelákáme do našeho klubu, záleží vždy na nich, jestli se chtějí ve svém sportovním výkonu rozvinout dále a přesunout se do našeho klubu.

- 7. Jaké sportovní hvězdy se vám podařilo v minulosti vychovat? Jaké jsou největší sportovní úspěchy?**

Za zmínku stojí určitě Ondřej Mikeš (reprezentant ČR, který působil i ve švédské superlize), dále potom Martin Šindelář, který je úřadujícím mistrem ČR a působí již několik let v Tatranu Střešovice. V klubu Tatran Střešovice působil také Martin Pánek, který sice titul nezískal, ale byl reprezentantem ČR. Nyní je členem střešovického realizačního týmu. A co se ženského obsazení týče, tak bych zmínil určitě Lucku Baldreichovou, která je juniorskou mistryní ČR a je také součástí juniorské reprezentace.

Za největší sportovní úspěchy považuji určitě postup do Extraligy mužů, to jsme dokázali rovnou dvakrát, a to v letech 2008 a 2017, potom postup do Extraligy juniorů,

v roce 2013 jsme obsadili 5. místo na MČR starších žáků. Máme taky zlatou medaili z Gothia Innenbandy Cupu (2017) a zlatou medaili z Prague Games (2016). Obě z žákovských kategorií.

Chtěli byste na tyto úspěchy v budoucnu navázat?

Ano, hned letos!

8. Jakými způsoby je možné si vynikající hráče a hvězdy v klubu udržet?

Je to velmi těžké, hlavním problémem je absence veřejné vysoké školy, tím pádem spousta talentovaných hráčů odchází do Brna a Prahy za vzděláním, jelikož florbal není profesionálním sportem. Odchází nejen hvězdy, ale i průměrní hráči. Největším problémem je tedy vysoká škola.

9. Jak komunikujete se členy?

Nejčastěji využíváme interní členskou sekci, přes kterou rozešleme emaily, přihlášky, pozvánky a všechny ostatní dokumenty.

10. Jaké prostory máte k dispozici k tréninku? Jsou dostačující a mají potřebnou kvalitu?

Máme akorát znojenskou sportovní halu. Dostačující určitě nejsou, ale mají potřebnou kvalitu. Již nyní jsme na hraně kapacity.

Bude vám to stačit i v budoucnu?

Absence druhé adekvátní sportovní haly ve Znojmě znamená to, že se nyní již v počtu členů dále nesnažíme rozvíjet.

Je možnost využití dalších prostor?

Možnost navýšení určitě je, ovšem prostory nemají potřebnou kvalitu, rozměry a vybavení.

11. Jakým způsobem probíhá propagace klubu?

Přes sociální sítě, klubový web a regionální tisk.

Vnímáte, že je klub na veřejnosti známý?

Ano, myslíme si, že za poslední roky již většina obyvatel Znojma získala povědomí o značce Florbal Znojmo.

Jaké formy komunikace s veřejností jsou podle vás nejefektivnější?

V dnešní době jsou nejefektivnější rozhodně sociální sítě.

12. Kolik má klub zaměstnanců nebo pracovníků?

Máme 3 zaměstnance, kteří zajišťují chod klubu a k tomu 16 trenérů.

Na důležitosti v dnešní době nabývají především marketingové pozice. Má v tomto směru klub dostatek pracovní síly?

Myslím si, že ano, Jeden ze zaměstnanců působí na pozici marketingového pracovníka a má na starost právě i sociální síť.

13. Jaká je struktura zaměstnanců? Co mají jednotliví pracovníci na starost?

Jeden ze zaměstnanců má na starosti sportovní úsek, druhý organizační úsek a třetí má na starost úsek marketingový.

Je u každého týmu dostatek trenérů?

Ano, v současné době je trenérů dostatek.

13. Jaké jsou vaše příjmy a výdaje? (respektive jejich struktura)

Příjmy můžeme rozdělit na 3 hlavní pilíře, a to členské příspěvky, ty tvoří asi 30 % příjmů, potom dotace od města, kraje a státu, ty tvoří největší část našich příjmů a to 50 %. A posledním významným pilířem jsou sponzorské příspěvky a příspěvky partnerů, které tvoří ten zbytek, okolo 20 %.

Jak je to s dotacemi? Jakou část vám poskytuje město, jakou kraj a jakou stát?

Nejvíce dostáváme od města, přes 50 % všech dotací, od města asi 40 % a od kraje nejméně, zbylých 10 %. Největší částku vydáme na mzdy trenéru a zaměstnanců, a to 30 % našich výdajů. Asi pětinu našich výdajů tvoří doprava na soutěže, velmi podobnou částku také startovné a náklady na soutěže. Okolo 15 % našich výdajů tvoří nájemné za využívání sportovních zařízení. Výdaje na sportovní vybavení se pohybují okolo 10% celkové částky. Nepatrnou část (do 5 %) výdajů tvoří náklady na propagaci klubu a obdobnou částkou je i cestovné hráčů, kteří dojíždí. Vzhledem k tomu, že za jejich činnost neberou peníze, musíme jim kompenzovat alespoň tohle.

14. Jakým způsobem získáváte finance?

Dostáváme příspěvky od členů, dary od partnerů klubu a také ze smluv o reklamě, dále také dotační tituly státu, města a kraje.

15. Jaké jsou členské příspěvky v porovnání s konkurencí? (Uvažujeme ostatní SK ve Znojmě i florbalové kluby v jiných městech v ČR.)

V porovnání s konkurencí jsou naše členské příspěvky spíše v té spodní polovině.

16. Jaký je váš finanční výhled do budoucna? Existuje možnost zvýšení příjmů?

Možnost zvýšení finančních příjmů existuje, a to především zvýšením členských příspěvků a přivedením nových partnerů a sponzorů do klubu.

A jak je to s náklady? Lze ve vašem případě snížit náklady?

Náklady snížit určitě lze. Ušetřit by se v případě nouze dalo především na dopravě a platech trenérů.

18. Kdo jsou vaši partneři a sponzoři?

Našimi partnery jsou především rodiče současných členů, nejčastější typ partnera je rodič, který je majitelem firmy nebo rodič pracující na vysoké pozici dané firmy s možností ovlivnit, kam dá svůj reklamní budget.

V čem spočívá vaše spolupráce?

Partnerům poskytujeme reklamu na webu, sociálních sítích, také na dresech, na mantinelech při zápasech a trénincích klubu. Větší partnery ještě propagujeme na plakátech, vstupenkách a jiných tiskovinách.

19. Jaký máte se sponzory vztah a jak s nimi komunikujete?

Se sponzory máme velmi dobrý vztah, proto nás podporují někteří již desítky let. Komunikujeme s nimi především pomocí elektronické komunikace, dále pak na osobní bázi. Tuto činnost má na starosti předseda oddílu Bedřich Daberge.

20. Jak vás omezuje nebo vám naopak pomáhá město Znojmo?

Pomáhá nám určitě dotace na sportovní činnost, naopak nás město omezuje svým rozhodnutím, resp. tím, že se nevěnuje problematice druhého multifunkčního sportovního zařízení.

21. Jaké jsou vaše sportovní, ekonomické a sociální cíle?

Sportovní-určitě postup mládežnických kategorií na MČR, juniorská extraliga, a boj o nejvyšší soutěž v mužích i ženách. Za ekonomický cíl považuji být stabilním a finančně zdravým klubem. A sociální je jasný-vychovávat slušné lidi a vést děti ke sportu a pohybu.

22. Řeší klub řeší pouze záležitosti (cíle) krátkodobé nebo také dlouhodobé? Jaké jsou?

Klub řeší jak krátkodobé cíle, tak samozřejmě i ty dlouhodobé. V předchozí otázce byly zodpovězeny především dlouhodobé cíle. Krátkodobý cíl je medaile z mládežnického turnaje v r. 2023.

Myslíte, že se to podaří? A na jakém turnaji?

Myslím si, že ano. Na Hummelu nebo na Prague Games.

23. Co považujete za silné a slabé stránky klubu?

Slabou stránkou je rozhodně odchod hráčů na střední a vysoké školy za studiem, který není klub schopen ovlivnit, dále určitě absence adekvátní druhé sportovní haly a potom taky absence vzdělaných a zkušených trenérů.

Co se silných stránek týče, vyzdvihl bych rozhodně rodinnou atmosféru, dobrou vizibilitu klubu na okrese, stabilní a finančně zdravý klub, aktuálně máme také velmi dobrý tým veteránů, který si vybojoval jako jediný znojemský tým účast na MČR.

To je ode mě vše. Děkuji za vaše odpovědi a za váš čas.

Příloha 4 – Přepis rozhovoru s respondentem 2

1. Dobrý den, pojd'me rovnou na první otázku. Jaké je poslání klubu, jaké jsou vaše vize a jak máte nastavené cíle na následujících pár let?

Chceme vést děti ke sportu ve stabilním klubu. Chtěli bychom, aby se nějaká z kategorií probjovala na MČR. V budoucnu potom určitě boj postup do nejvyšší soutěže v ženách i mužích.

2. Jaké jsou sportovní cíle klubu?

Chtěli bychom, aby některá z mládežnických kategorií postoupila na MČR a také bojovat o postup do nejvyšší soutěže mužů i žen. V blízké době bychom chtěli získat medaili na některém z mládežnických turnajů.

3. Co považujete za silné a slabé stránky klubu?

Slabou stránkou je určitě odchod hráčů za vzděláním. Tohle nejsme schopni ovlivnit. Chybí nám taky druhá hala.

Za přednosti považuji určitě rodinnou atmosféru v klubu a dobré povědomí o klubu napříč okresem.

4. Koho považujete za největší konkurenty ve florbalovém prostředí. Který klub je srovnatelný se znojemským?

Za největšího konkurenta, který je srovnatelný se znojemským klubem je klub Gullivers Brno. Na Znojemsku žádnou významnou florbalovou konkurenci nemáme.

5. Čím se snažíte od konkurence odlišit?

Především naší identitou, a hlavně vlastní cestou při výchově hráčů a dětí. Věříme, že to děláme správně a soustředíme se proto sami na sebe.

6. Jakým způsobem lze v případě vašeho klubu získat nové členy z jiných klubů?

Nové členy z jiných klubů rozhodně nevyhledáváme. Snažíme se soustředit na naše hráče, které v klubu máme a rozvíjet je co nejlépe jen umíme.

7. Jaké sportovní hvězdy se vám podařilo v minulosti vychovat? Jaké jsou největší sportovní úspěchy? Chtěli byste na ně v budoucnu navázat?

Určitě bych zmínil Elišku Willmannovou, která je čerstvou mistryní ČR, získala titul s vítkovickým týmem v letošním Superfinále. Titul získal i Martin Šindelář, který hájil barvy Tatranu Střešovice.

Určitě na úspěchy chceme navázat a to tak, že se snažíme vychovat co nejvíce hráčů, kteří budou ve florbale dosahovat elitní úrovně.

8. Jakými způsoby je možné si vynikající hráče a hvězdy v klubu udržet?

Především lidským přístupem. Udržet hráče v naší situaci, tedy při absenci vysoké školy ve městě Znojme, je nesmírně složité. Nikdy jsme ale nikomu rozhodně nebránili se přesunout do většího města ani klubu.

9. Jak probíhá komunikace s trenéry a rodiči?

S rodiči realizujeme jednou za čas osobní schůzky a nejnutnější a běžné záležitosti vyřešíme přes Whatsappové skupiny.

10. Jaká je obecně motivace a nasazení na straně členů napříč jednotlivými kategoriemi?

Motivace je dost velká. Na většině hráčů jde vidět, že se na sobě snaží během každého tréninku pracovat.

Vnímáte to takhle všude?

Ano, myslím si, že obrovská motivace je napříč všemi kategoriemi.

11. Která kategorie se jeví jako nadějná? Jaký myslíte, že bude její vývoj?

Za nadějnou kategorii považujeme momentálně tým Elévů, který dokáže přehrávat i zvučnější kluby a věříme, že v následujících letech bude patřit mezi top týmy minimálně na Moravě.

12. Jak komunikujete se členy?

Se členy komunikujeme především přes členskou sekci.

13. Jaké prostory máte k dispozici k tréninku? Má klub dostačující množství a mají potřebnou kvalitu? Bude vám to stačit i v budoucnu? Jaké další prostory lze využít?

K dispozici máme posilovnu, sportovní halu, atletický ovál a pár menších tělocvičen při školách. Nabízené prostory jsou v dostačující kvalitě, ale k ideálu chybí druhá plnohodnotná sportovní hala.

14. Jak vnímáte vybavení a pomůcky? Máte k tréninku dostatečné množství?

Máme dostatečné množství všeho, co potřebujeme k rozvoji našich hráčů. Naším sportovním partnerem je značka FatPipe, u níž máme sjednané dobré finanční podmínky, což je benefitem pro naše členy, kteří mohou kupovat sportovní vybavení se solidní slevou.

15. Myslíte si, že jednotlivé kategorie trénují dostatečně? Jak je na tom znojemský klub v porovnání s ostatními kluby?

U většiny kategorií si dokážu představit jeden trénink v rámci týdne navíc, ale v tom nás brzdí nedostatek tréninkových prostor. Trenéru by bylo dost.

16. Kolik má klub zaměstnanců nebo pracovníků? Na důležitosti v dnešní době nabývají především marketingové pozice. Má v tomto směru klub dostatek pracovní síly?

Za mě je personální obsazení v klubu naprosto v pořádku.

17. Jaká je struktura trenérů? Co vše mají na starost? Je u každého týmu dostatek trenérů?

Trenéři jsou vybráni ke kategoriím tak, aby se k nim hodili. aby to vyhovovalo jak trenérům, tak hráčům, mají na starost tréninkovou přípravu daného týmu a vedení týmu při zápasech plus agendu co se týče například vedení docházky hráčů a komunikaci s rodiči.

Na plný úvazek jsou zde 3 trenéři (zaměstnanci, zbytek trenéru pracuje buď na DPP, případně si fakturuje služby a někteří jsou zde na klasický výkaz a jsou placeni od hodiny.

18. Jak vnímáte odměny trenérů, myslíte si, že jsou spravedlivě odměněni?

Myslím si, že jsou dobře a spravedlivě odměňováni a ve srovnání s ostatními kluby vnímám, že jsme na tom dobře.

19. Jakými způsoby lze získat nové trenéry?

Přivedení trenéra z jiného města nebo klubu je velmi obtížné, protože jich v rámci republiky není takové množství. Nejčastějším způsobem, jak získat nového trenéra je výchova z vlastních řad (ze současných a bývalých hráčů) nebo i samozřejmě z řad rodičů.

To je ode mě vše, děkuji za Váš čas.

Příloha 5 – Přepis rozhovoru s respondentem 3

1. Dobrý den, rovnou pojd'me na první otázku: Jaké je poslání klubu, má klub nastavené cíle a vize na následujících pár let? Jaké myslíte, že jsou?

Poslání má klub určitě nastavené na několik let dopředu ale vzhledem k nedávnému volení nových členů do vedení klubu si myslím, že se některé otázky musí ještě upřesnit. Myslím, že dlouhodobě se snažíme o budování dobrého jména klubu a image konkurenceschopného klubu Brnu.

2. Koho považujete za největší konkurenty ve florbalovém prostředí. Který klub je srovnatelný se znojemským?

Konkrétní klub je velice těžké posuzovat. Ale myslím že kluby z Brna jako Bulldogs a Hattrick byly vždy velká konkurence. Co se týče výsledků klubů ve vrcholovém sportu tak dříve tam určitě patřila Česká Lípa a například Havířov abych zmínil i jiný než brněnský klub.

Co se týče marketingu tak si nemyslím, že by klub měl nějakou kompetitivní konkurenci nebo rivalitu s někým.

3. Snaží se klub od konkurence odlišit? Jak to vnímáte?

Myslím, že účast na turnajích třeba ve Švédsku může být dobrou reklamou pro klub, protože tam se často hráči jiných klubů nepodívají. Dále si myslím že spolupráce s většími kluby jako je u Znojma spolupráce s Tatranem Střešovice je jedinečná a Brněnské kluby tyto spolupráce většinou postrádají.

4. Myslíte si, že lze v případě vašeho klubu získat nové členy z jiných klubů? A jakým způsobem?

Myslím, že spolupráce zrovna s Tatranem nám rozhodně nové hráče nezíská. Zato se jednou za čas ukáže nějaký talentovaný hráč třeba z Moravských Budějovic, který vyjádří zájem o spolupráci.

5. Co považujete za Vaše největší úspěchy v rámci klubu? Chtěli byste na tyto úspěchy v budoucnu navázat?

Za celou dobu existence klubu to bude určitě účast v nejvyšší florbalové lize, ke které teď vzhledem k obrovské obměně mužského kádru je hodně daleko. A z nedávnějších to bude 2. místo juniorů na Švédském mládežnickém turnaji.

6. Jakými způsoby je z Vašeho pohledu možné si vynikající hráče a hvězdy v klubu udržet?

Myslím, že se to klubu moc nedaří, jelikož se ve Znojmě bohužel nehraje nejvyšší úroveň florbalu. Talentovaní hráči se potkávají s dalšími talenty na kempech a tam jim bývají nabídnuty mnohem lepší pozice v klubech, které hrají vyšší ligy. Myslím že odsun hráčů lze zastavit pouze opravdu výborným vztahem mezi hráčem a nějakým konkrétním trenérem, nebo zvýšením kvality hrané ligy.

7. Jak probíhá komunikace s trenéry a mezi hráči?

Komunikace probíhá většinou u mladších formou členské sekce a komunikaci s rodiči přes jednotlivé skupiny. U elitních kategorií i skrze sociální sítě a individuálních pohovorů.

8. Máte k dispozici dostatek prostor k tréninku? Jsou dostačující a mají potřebnou kvalitu? Jak je to s vybavením v rámci tréninku?

Vzhledem k tomu, že se teď konečně nechal udělat nový povrch tak si na prostory určené pro trénink florbalu nemůžu stěžovat. Navíc máme relativně novou posilovnu což vnímám jako veliký benefit.

9. Jaké výhody konkrétně Vám hráčům poskytují partneři a sponzoři?

Jediné výhody, co mě napadají jsou slevy na některé florbalové vybavení a doplňky stravy.

10. Vnímáte, že je klub na veřejnosti známý? Jaké formy komunikace s veřejností jsou podle vás nejefektivnější?

Mám dojem, že poslední dobou šla popularita florbalu ve městě opravdu nahoru. Myslím, že nejefektivnější jsou dnes určitě sociální sítě, nebo plakáty.

11. Jste spokojeni s fanoušky během zápasu? Myslíte si, že je možné jejich počet ještě zvýšit?

No...z pohledu hráče mužského a-týmu mi účast nepřipadá nijak extra vysoká. Kde však účast diváku určitě narostla jsou zápasy ženské 1. ligy, které mám pocit diváky dost zaujaly. Účast by se dala určitě zvýšit lepší propagací.

12. V dnešní době se asi každý z nás pohybuje na sociálních sítích. Jak na vás působí klubové účty? Dalo by se něco zlepšit?

Bohužel klubové účty na sociálních sítích jsou z pohledu mladého člověka naprosto tragické. Jelikož dlouhodobě je pozice manažera sociálních sítí prázdná je to na sociálních sítích poznat. Sociální sítě jsou nejednotné a příspěvky repetitivní, protože chybí nový a nový materiál recyklují se staré grafiky a fotky. V dnešní době je na tohle určitě potřeba speciální zaměstnanec, ať už interní či externí.

13. Vnímáte, že má klub dostatek trenérů a je jich dostatek každého týmu?

V elitních kategoriích je trenérů určitě dostatek. U mládežnických kategorií mám pocit, že by příští rok po odchodu mladých trenérů, studentů mimo Znojmo mohl nastat nedostatek.

14. Jaké jsou členské příspěvky? A jak vnímáte jejich výši z pohledu hráče v porovnání s konkurencí? (Uvažujeme ostatní SK ve Znojmě i florbalové kluby v jiných městech v ČR.)

Členské příspěvky jsou nedílnou součástí příjmu klubu. K porovnání žádné jiné kluby nemám. Ale myslím že příspěvky opravdu platí mnoho možností, od florbalu, atletiky na stadionu, po již zmiňovanou soukromou posilovnu.

15. Vnímáte jako hráč podporu města města Znojmo?

Jako hráč nějakou přímou podporu města necítím. Určitě je tam nějaká finanční podpora, ale jinak asi ne. Je pravda že když dojde k nějakému většímu úspěchu, tak jsou hráči pozváni na radnici k pográtování, ale to není nějaká extra podpora si myslím.

16. Jaké má klub sportovní cíle na následujících pár let i pro příští sezonu?

V elitních kategoriích má určitě ustálit novou mladou sestavu a zvyknout si na nového trenéra i mírně změněné vedení klubu. Celkově si myslím že klub má za cíl dále popularizovat florbal ve Znojmě mezi mladými a dětmi.

17. Co považujete za silné a slabé stránky klubu?

Mezi silné stránky klubu patří určitě dobré jméno klubu a tradice Znojma. Kvalitní herní prostory komunikace s ostatními kluby.

Mezi slabé určitě bohužel sociální sítě a občasnou asi horší transparentnost činností vedení klubu.

To bude ode mě vše, děkuji za Vaše odpovědi.

Příloha 6 – přepis rozhovoru s respondentem 4

18. Dobrý den, pojďme rovnou k první otázce. Jaké je poslání klubu, má klub nastavené cíle a vize na následujících pár let? Jaké myslíte, že jsou?

Jako poslání klubu rozhodně vnímám rozvíjení lásky a radosti ze sportu jako takového. Vize klubu by měla být dlouhodobě postavena na kvalitní práci s mládeží, vštěpování správných hodnot a možnosti rozvíjet se nejen jako sportovec, ale i jako člověk. Pokud jsou tyto body dodržovány, vede to dlouhodobě ke stabilní základně klubu a jeho prosperitě.

19. Koho považujete za největší konkurenty ve florbalovém prostředí. Který klub je srovnatelný se znojemským?

Na lokální úrovni Florbal Znojmo dle mého žádnou výraznou konkurenci nemá. Dlouhodobě se klub poměřuje především s kluby z Brna, jako jsou Bulldogs, Hattrick nebo Gullivers.

20. Snaží se klub od konkurence odlišit? Jak to vnímáte?

Poměrování s výše zmíněnými kluby je potřeba chápat v širším pohledu. Znojmo jako město má výrazně menší počet obyvatel, a tudíž nemůže disponovat podobně velkým množstvím potenciálních členů. Abychom mohli být opravdu konkurenceschopní, musíme mít kvalitnější tréninkový proces, dobře pracovat s hráči i s rodiči a držet se ve kvalitních soutěžích, kde konkurenční prostředí pomáhá hráče rozvíjet.

21. Myslíte si, že lze v případě vašeho klubu získat nové členy z jiných klubů? A jakým způsobem?

Myslím si, že pro klub je velice těžké získávat hráče z jiných klubů. Znojmo svou polohou na mapě není zrovna lákavou destinací. Město nedisponuje ani vysokou školou, takže nemůže mladým hráčům po střední škole nabídnout vzdělání. Pracovní trh pro hráče staršího věku také není nijak výrazný a florbal jako amatérský sport nedokáže hráče zabezpečit po finanční stránce. Krajská města a větší města mají v tomto oproti Znojmu obrovskou výhodu.

22. Co považujete za Vaše největší úspěchy v rámci klubu? Chtěli byste na tyto úspěchy v budoucnu navázat?

Za největší úspěch se dají rozhodně označit postupové sezony do superligy a její následné udržení v sezonách následujících. Znojmo v těchto sezonách žilo florbalem, klub disponoval kvalitním a širokým kádrem a o domácí zápasy byl velký divácký zájem. Mládež se může pochlubit také množstvím především turnajových úspěchů ať už na tuzemském, nebo na mezinárodním poli. V tomto má klub rozhodně na co navazovat a určitě je to něco, k čemu se snaží dlouhodobě spět.

23. Jakými způsoby je z Vašeho pohledu možné si vynikající hráče a hvězdy v klubu udržet?

Jako důležité v tomto bodě vnímám samotnou vůli hráče ve Znojmě zůstat. Pokud není zájem oboustranný, není mnoho možností jak vynikající hráče ve Znojmě udržet. Klub se snaží všechny hráče dlouhodobě podporovat ať už zázemím, nebo i materiálně. Nemůže však nabídnout srovnatelné podmínky v pracovním nebo studentském sektoru jako kluby z větších měst.

24. Jak probíhá komunikace s trenéry a mezi hráči?

Komunikace mezi trenéry a hráči probíhá prakticky na denní bázi ať už během tréninků nebo i pomocí různých médií. Dále se hojně využívaly i pravidelné týdenní porady, případně i individuální rozvoje na bázi trenér – hráč. Ke komunikaci mezi hráči pak slouží hlavně společný čas strávený v kabině, při společných akcích či elektronická komunikace ve skupině, nebo členské sekci.

25. Máte k dispozici dostatek prostor k tréninku? Jsou dostačující a mají potřebnou kvalitu? Jak je to s vybavením v rámci tréninku?

Tréninkové prostory ve znojenské sportovní hale pro naše potřeby více než dostačující. Využíváme zde jak halu, tak i posilovnu s veškerým vybavením. Klub je dle mého názoru vybaven na skvělé úrovni a v tomto aspektu se může rovnat i s kluby v celé republice.

26. Jaké výhody konkrétně Vám hráčům poskytují partneři a sponzoři?

Jako hráč jsem vždy nejvíce ocenil materiálové vybavení do sezony, ať už se bavíme o holích, oblečení nebo různých dalších doplňcích. Velmi oceňuji také zásobu suplementů a různých iontových nápojů, které jsme od partnerů obdrželi.

27. Vnímáte, že je klub na veřejnosti známý? Jaké formy komunikace s veřejností jsou podle vás nejefektivnější?

Ano, vnímám, že klub je na veřejnosti známý především díky úspěchům, které se ke klubu pojí. Zájem o florbal je především mezi dětmi velký a ti ho pak nadále šíří mezi rodiči. Klub se snaží s veřejností komunikovat především prostřednictvím sociálních sítí a tu v současné době vnímám jako nejvíce efektivní.

28. Jste spokojeni s fanoušky během zápasu? Myslíte si, že je možné jejich počet ještě zvýšit?

Zájem fanoušků je úměrný atraktivitě zábavy, kterou je klub schopen nabídnout a přímo koresponduje s tím, jak je klub úspěšný. Fanouškům jsem velice vděčný, že na domácí zápasy chodí v hojném počtu. Pokud se podaří jak ženám, tak mužům v příští sezoně předvádět kvalitní hru a vyhrávat zápasy, tak věřím, že se počet fanoušků bude i nadále zvyšovat.

29. V dnešní době se asi každý z nás pohybuje na sociálních sítích. Jak na vás působí klubové účty? Dalo by se něco zlepšit?

Dle mého názoru lze vždy něco zlepšit, ale klubové účty ve znojenském florbale fungují na velmi slušné úrovni. Pravidelně zde fanoušek najde reporty o výsledcích všech družstev od mládeže až po elitní týmy, dozví se zde plánované akce a jiné události a dokáže si udržet přehled o tom, jak klub funguje a jak se mu daří.

30. Vnímáte, že má klub dostatek trenérů a je jich dostatek každého týmu?

Z vlastní zkušenosti mohu říct, že především u mládeže není trenérů nikdy dost a čím více schopných lidí dokáže klub k dětem dostat, tím více z toho v budoucnu může benefitovat. Aktuálně v klubu působí velice zapálení a erudovaní trenéři, které vhodně doplňují i bývalí hráči se zkušenostmi z nejvyšších soutěží. Důležité však bude i nadále hledat a školit i další trenéry z řad dospívající mládeže, kteří by o trénování měli zájem a byli ochotni přispět ke kvalitě tréninkového procesu v rámci klubu.

31. Jaké jsou členské příspěvky? A jak vnímáte jejich výši z pohledu hráče v porovnání s konkurencí? (Uvažujeme ostatní SK ve Znojmě i florbalové kluby v jiných městech v ČR.)

Výše členských příspěvků mi v kontextu dnešní doby přijde odpovídající. Náklady na prakticky všechny položky nutné pro udržení klubu v chodu se zvyšují a klub dělá maximum pro to, aby dokázal tento chod zabezpečit. Členské příspěvky jsou toho nedílnou součástí a jelikož jsem jako hráč prošel několika kluby v rámci ČR mohu říct, že se pohybuji ve velmi podobných relacích jako například v Praze.

32. Vnímáte jako hráč podporu města Znojma?

Podporu města Znojma vnímám především v možnosti využívat sportovní halu tak, aby zde bylo možné zabezpečit tréninkový proces celého klubu včetně mládeže. Městu je samozřejmě na místě poděkovat i za finanční podporu, kterou každoročně klubu poskytuje.

33. Jaké má klub sportovní cíle na následujících pár let i pro příští sezonu?

Z pohledu hráče vnímám jako nejdůležitější cíl zajištění konkurenceschopného kádru. Předpokládám, že tým bude postavený na mladších klucích, kteří vyrostli ve Znojmě a měli by přebrat otěže nad fungováním elitního týmu. Cílem klubu pak musím být dlouhodobá kvalitní práce s mládeží, která by pro elitní tým měla generovat hráče připravené na nejvyšší soutěže.

34. Co považujete za silné a slabé stránky klubu?

Silná stránka je dlouhodobá schopnost získávat partnery a posouvat klub především z hlediska marketingu a prezentace na veřejnosti. Velice dobře klub také funguje na bázi spolupráce a sdílení informací s jinými, úspěšnějšími kluby. Slabší stránku momentálně pocítuji především směrem k výchově hráčů pro elitní florbal.

V současnosti nemá elitní tým mužů vybudovanou silnou střední generaci a opírá se hodně o starší hráče v kombinaci s nastupující mladou generací. Cílem klubu by pak mělo být napravení a zlepšení procesů, na čemž už se začalo intenzivně pracovat.

To bude ode mě vše, děkuji za Vaše odpovědi a váš čas.

Příloha 7 - Hodnocení SWOT analýzy autorem

Faktor	Váhy	Body	V x B
Silné stránky			
S1 –Využívání městské haly	0,15	4	0,6
S2 –Početná členská základna	0,1	3	0,3
S3 –Dobré vztahy se sponzory	0,1	4	0,4
S4 –Povědomí o klubu	0,1	2	0,2
S5 –Kvalita sportovních zařízení	0,05	2	0,1
Slabé stránky			
W1 –Nedostatek stabilních trenérů	0,05	-3	-0,15
W2 –Nedostatek tréninkových prostor	0,15	-3	-0,45
W3 –Odchod hráčů	0,15	-4	-0,6
W4 –Propagace na SoMe	0,05	-1	-0,05
W5 –Absence vzdělaných trenérů	0,1	-3	-0,3
Σ	1		0,05
Příležitosti			
O1 –Podpora města Znojma	0,1	3	0,3
O2 –Možnost získání dotací na halu	0,15	4	0,6
O3 –Získání nových sponzorů	0,15	3	0,45
O4 –Spolupráce s hokejovým klubem	0,05	2	0,1
O5 –Využití technologie řízení klubu	0,05	1	0,05
Hrozby			
T1 –Vysoká inflace	0,05	-2	-0,1
T2 –Stárnoucí populace města Znojma	0,05	-2	-0,1
T3 –Velké množství substitutů	0,1	-3	-0,3
T4 –Závislost na městě Znojmě (prostory)	0,15	-3	-0,45
T5 –Nárůst konkurence	0,1	-3	-0,3
Σ	1		0,25

Příloha 8 - Hodnocení SWOT analýzy hodnotitelem 1

Faktor	Váhy	Body	V x B
Silné stránky			
S1 –Využívání městské haly	0,15	4	0,6
S2 –Početná členská základna	0,1	2	0,2
S3 –Dobré vztahy se sponzory	0,1	3	0,3
S4 –Povědomí o klubu	0,1	2	0,2
S5 –Kvalita sportovních zařízení	0,05	3	0,15
Slabé stránky			
W1 –Nedostatek stabilních trenérů	0,05	-3	-0,15
W2 –Nedostatek tréninkových prostor	0,15	-4	-0,6
W3 –Odchod hráčů	0,15	-5	-0,75
W4 –Propagace na SoMe	0,05	-1	-0,05
W5 –Absence vzdělaných trenérů	0,1	-2	-0,2
Σ	1		-0,3
Příležitosti			
O1 –Podpora města Znojma	0,1	3	0,3
O2 –Možnost získání dotací na halu	0,15	4	0,6
O3 –Získání nových sponzorů	0,15	2	0,3
O4 –Spolupráce s hokejovým klubem	0,05	1	0,05
O5 –Využití technologie řízení klubu	0,05	2	0,1
Hrozby			
T1 –Vysoká inflace	0,05	-2	-0,1
T2 –Stárnoucí populace města Znojma	0,05	-3	-0,15
T3 –Velké množství substitutů	0,1	-3	-0,3
T4 –Závislost na městě Znojmě (prostory)	0,15	-3	-0,45
T5 –Nárůst konkurence	0,1	-2	-0,2
Σ	1		0,15

Příloha 9 - Hodnocení SWOT analýzy hodnotitelem 2

Faktor	Váhy	Body	V x B
Silné stránky			
S1 –Využívání městské haly	0,15	4	0,6
S2 –Početná členská základna	0,1	5	0,5
S3 –Dobré vztahy se sponzory	0,1	4	0,4
S4 –Povědomí o klubu	0,1	3	0,3
S5 –Kvalita sportovních zařízení	0,05	3	0,15
Slabé stránky			
W1 –Nedostatek stabilních trenérů	0,05	-3	-0,15
W2 –Nedostatek tréninkových prostor	0,15	-4	-0,6
W3 –Odchod hráčů	0,15	-2	-0,3
W4 –Propagace na SoMe	0,05	-4	-0,2
W5 –Absence vzdělaných trenérů	0,1	-4	-0,4
Σ	1		0,3
Příležitosti			
O1 –Podpora města Znojma	0,1	3	0,3
O2 –Možnost získání dotací na halu	0,15	4	0,6
O3 –Získání nových sponzorů	0,15	4	0,6
O4 –Spolupráce s hokejovým klubem	0,05	2	0,1
O5 –Využití technologie řízení klubu	0,05	4	0,2
Hrozby			
T1 –Vysoká inflace	0,05	-2	-0,1
T2 –Stárnoucí populace města Znojma	0,05	-3	-0,15
T3 –Velké množství substitutů	0,1	-3	-0,3
T4 –Závislost na městě Znojmě (prostory)	0,15	-4	-0,6
T5 –Nárůst konkurence	0,1	-3	-0,3
Σ	1		0,35