

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Strategie rozvoje sportovního klubu
BK Klatovy, z.s.

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Mgr. Daniel Opelík

Vypracovala:

Tereza Křiváčková

Praha 2023

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla a řádně citovala všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce, ani její podstatná část, nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....

Tereza Křiváčková

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením této 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 touto cestou poděkovala vedoucímu práce Mgr. Ing. Danielu Opelíkovi především za čas a ochotu při vedení této bakalářské práce. Dále za cenné rady a připomínky, které mi byly poskytnuty při zpracovávání této práce.

Poděkování také patří klubu BK Klatovy, z.s. za možnost nahlédnutí do interních dokumentů, které mi při práci velice pomohly. V neposlední řadě děkuji členům klubu, kteří si udělali čas a byli ochotni se mnou provést rozhovor.

Abstrakt

Název: Strategie rozvoje sportovního klubu BK Klatovy, z.s.

Cíle: Cílem této bakalářské práce je navrhnout soustavu cílů v časové posloupnosti z hlediska sportovních, ekonomických a společenských oblastí pro maloměstský basketbalový klub BK Klatovy, z.s.

Metody: V této práci je využita metoda kvalitativního výzkumu. Primárně došlo k analýze dokumentů, které klub pro účely tohoto výzkumu poskytl, dalším krokem bylo provedení polostrukturovaných rozhovorů s vybranými členy klubu. Analýzy, které byly v této bakalářské práci použity, jsou PEST analýza pro zmapování makroprostředí a analýza vnitřních zdrojů klubu, pro zmapování interního fungování klubu.

Výsledky: Z provedených analýz vyplynulo, na co by se klub měl zaměřit. Největším problémem je v klubu nedostatek zkušených trenérů a celková horší komunikace a atmosféra. Nedostatky má klub i v propagaci a využívání inovací v technologickém směru. Výhodu naopak představuje vlastnictví haly, které klubu umožňuje provozovat vedlejší hospodářskou činnost a správné využívání dotačních programů. Klubu byly navrženy kroky, vytvořené v časové posloupnosti, které by při řádném plnění mohly pomoci ke zlepšení situace.

Klíčová slova: strategické plánování, PEST analýza, strategické cíle, interní analýza, basketbalový klub, spolek

Abstract

Title: Development strategy of the sports club BK Klatovy

Objectives: The objective of this bachelor thesis is to propose a system of objectives in time sequence in terms of sports, economic and social areas for the small-town basketball club BK Klatovy, z.s.

Methods: In this thesis the qualitative research method has been used. Primarily, documents provided by the club for the purpose of this research were analysed, the next step was to conduct semi-structured interviews with selected club members. Chosen analyses for this thesis are PEST analysis to map the macro-environment and internal resource analysis to map the internal functioning of the club.

Results: The analyses carried out showed what the club should focus on. The biggest problem in the club is the lack of experienced coaches and overall poor communication and atmosphere. The club also has deficiencies in promotion and use of innovation in the technological direction. On the other hand, the ownership of the gym, which allows the club to run ancillary economic activities, and the proper use of subsidy programs are advantages. The club has been proposed steps, developed in a time sequence, which, if properly implemented, could help to improve the situation.

Keywords: strategic planning, PEST analysis, strategic objectives, internal analysis, basketball club, association

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
BK	Basketbalový klub
ČBF	Česká basketbalová federace, z.s.
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
ČUS	Česká unie sportu, z.s.
HDP	Hrubý domácí produkt
LOC	Local Organizing Committee (Místní organizační výbor)
NSA	Národní sportovní agentura
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SCM	Sportovní centrum mládeže
SpS	Sportovní středisko
z.s.	zapsaný spolek

OBSAH

1 ÚVOD	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
2. 1 Sportovní management.....	11
2.1.1 Manažer	12
2.2 Sportovní klub	14
2.2.1 Právní formy sportovních klubů v České republice	15
2.2.1.1 Spolek.....	16
2.3 Financování sportovních klubů	18
2.3.1 Vlastní zdroje	18
2.3.2 Cizí zdroje	19
2.4 Sportovní prostředí v České republice	21
2.4.1 Národní sportovní agentura (NSA)	21
2.4.2 Česká unie sportu, z. s. (ČUS).....	22
2.4.3 Organizace basketbalu v České republice	22
2.4.3.1 Soutěže	23
2.4.3.2 Sportovní centra mládeže	24
2.4.3.3 Sportovní středisko pod SCM	26
2.5 Strategie a strategické řízení.....	28
2.5.2 Strategické plánování	28
2.5.2.1 Obsah strategického plánu.....	30
2.5.2.2 Vize	32
2.5.3 Cíle sportovního klubu	32
2.5.3.1 Sportovní cíle	33
2.5.3.2 Ekonomické cíle	34
2.5.3.3 Sociální cíle	34
2.6 Analýza vnějšího prostředí.....	36
2.6.1 PEST analýza	36
2.7 Analýza vnitřního prostředí.....	38
2.7.1 Hmotné zdroje	38
2.7.2 Nehmotné zdroje	38
2.7.3 Lidské zdroje	39
2.7.4 Finanční zdroje.....	39
3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	40
4 METODIKA PRÁCE.....	41

4.1 Rozhovor	41
4.2 Analýza dokumentů.....	43
4.3 PEST analýza	44
4.4 Analýza vnitřních zdrojů	45
5 ANALYTICKÁ ČÁST.....	47
5.1 Charakteristika klubu	47
5.1.1 Poslání a vize klubu.....	48
5.1.2 Historie klubu	48
5.1.3 Úspěchy klubu	49
5.1.4 Týmy	50
5.1.5 Organizační struktura	50
5.1.6 Partneři klubu	51
5.2 Analýza vnějšího prostředí.....	52
5.2.1 Politicko – právní faktory.....	52
5.2.2 Ekonomické faktory	59
5.2.3 Sociálně – kulturní faktory	66
5.2.4 Technologické faktory.....	70
5.3. Analýza vnitřního prostředí.....	74
5.3.1 Hmotné zdroje	74
5.3.2 Nehmotné zdroje	75
5.3.3 Lidské zdroje	76
5.3.4 Finanční zdroje	77
5.3.5 Vyhodnocení analýzy zdrojů.....	78
6 NÁVRH STRATEGICKÝCH CÍLŮ PRO KLUB	81
7 DISKUZE.....	89
8 ZÁVĚR.....	92
SEZNAM LITERATURY A INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	93
SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A SCHÉMÁT	102
SEZNAM PŘÍLOH	103

1 ÚVOD

Sport, ať už profesionální, tak i amatérský, je již běžnou součástí každodenního života většiny populace. Celé sportovní prostředí je velice dynamické a neustále se mění. V době COVIDU-19 mohl každý pocítit, jak důležitý prvek pro něj sport je. V České republice jsou nejčastěji sportovní aktivity provozovány ve sportovních klubech, které lze dnes nalézt ve velice hojném počtu téměř v každém koutě České republiky.

Sportovní kluby hrají důležitou roli v rozvoji fyzické aktivity, zdravého životního stylu a tvoření sociálních vazeb. Aby byl klub schopný fungovat ve stále rostoucím konkurenčním prostředí, je důležité, aby měl správně nastavenou strategii pro svůj budoucí rozvoj. Tato bakalářská práce přináší způsob, kterým lze analyzovat prostředí, ve kterém sportovní kluby působí, a identifikuje, jaké vnitřní faktory je potřeba zkoumat pro správný rozvoj a udržitelnost klubu.

I přesto, že se práce soustředí na případovou studii klatovského basketbalového klubu, teoretická část práce je aplikovatelná i na další sportovní kluby, převážně působící jako spolky v basketbalovém prostředí. Basketbal není potřeba více představovat. Patří mezi světové velikány sportu a i díky úspěchům českých reprezentačních týmů nabírá stále více na popularitě i v menších městech, kde se postupně začíná dostávat i do škol.

V teoretické části práce je postupně představeno několik základních témat ze sportovního prostředí, dále pak práce přechází do popisu strategického řízení a plánování sportovních organizací. Analytická část zahrnuje stručné seznámení s klubem spolu s podrobnými analýzami makroprostředí a interních zdrojů klubu, které doposud v klubu nebyly provedeny.

Předpokládaným výsledkem práce je přínos pro klub ve všech směrech – sportovním, ekonomickém i sociálním. Navržená doporučení by klubu měla poskytnout směrnice pro další udržitelný rozvoj klubu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretická část této bakalářské práce postupně vymezuje pojmy, které si je potřeba osvojit před samotným řešením práce v části praktické. Teoretická část je sestavena na základě literární rešerše odborné literatury a ověřených internetových zdrojů.

2. 1 Sportovní management

Sportovní prostředí zaměstnává milióny osob napříč světem, aktivně se na něm podílí obrovské masy lidí, a když ne aktivně, tak ho minimálně pasivně sledují. Profesionalizace a neustálý růst sportu zapříčinily změny ve spotřebě, produkci a řízení sportovních organizací či akcí ve všech jeho úrovních. Řízení sportovních organizací dnes vyžaduje specifické metody, které se typicky projevují ve většině moderních podniků a vládních či neziskových organizacích. Sportovní manažeři se musejí aktivně podílet na strategickém plánování, ovládat a řídit velké množství lidských zdrojů, řešit vysílací kontrakty a v neposlední řadě umět správně spolupracovat s nadřazenými a vysoce integrovanými sportovními federacemi, národními organizacemi, mediálními partnery a sponzory (Hoye, 2012).

Autoři Pitts a Stotlar (2013) představují sportovní management jako proces studia, praxe a další činnosti lidí, podniků nebo organizací, jež se zabývají podnikáním či vytvářením produktu, který souvisí se sportem.

Podle Čáslavové (2020) se sportovním managementem rozumí ucelený způsob řízení sportovních subjektů, kam jsou zařazené sportovní a tělovýchovné svazy, spolky, kluby, tělovýchovné jednoty a družstva, které jsou alespoň z části orientované na podnikatelské aktivity.

Autorka dělí sportovní management na dva základní póly – sport vs. management a komerce. Řídící manažerské funkce, jimiž jsou plánování, organizování, vedení lidí a kontrola, řadí Čáslavová pod komponentu managementu a komerce, mimo jiné sem zařazuje i oblasti, jako je účetnictví, marketing, ekonomie, finance a právo. Pod komponentu sportu autorka zahrnuje diváky, kteří se soustředí na konzumaci zábavy, a dále zdatnost, kde řeší aktivní participaci při sportovních a tělovýchovných aktivitách (Čáslavová, 2020).

2.1.1 Manažer

Termín manažer má původ v anglosaských zemích, kde se využíval k označení osob, které zodpovídaly za chod organizace nebo služby ve všech sférách – podnikání, veřejné správě, společenské či neziskové organizaci. Pojem manažer je dnes velmi široký a je nezbytné zjistit, co daná osoba skutečně dělá spíše, než jak se nazývá funkce, kterou vykonává (Folwarczná, 2010).

V publikaci Vodáčka a Vodáčkové (2009) lze nalézt charakteristiku podle P. F. Duckera, dle něj je „*manažer vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvárů, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků*“ (Vodáček, Vodáčková, 2009; str.13). Manažera ve sportovním prostředí Hoye (2012) popisuje jako někoho, kdo i přesto, že využívá manažerské techniky a teorie podobné manažerům jiných organizací (nemocnice, banky, státní úřady apod.), musí brát ohledy na to, že ve sportovním prostředí existují určité aspekty strategického řízení, organizační struktury, řízení lidských zdrojů, zajišťování finančních prostředků, správy, marketingu a celkového managementu, které jsou pro sportovní organizace jedinečné.

Na otázku, kdo je sportovní manažer, ve své publikaci Čáslavová (2020) odpovídá následovně:

- **manažer na úrovni vedení sportovní činnosti** (vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích, specialisté vyškolení pro sportovní akce – příprava mistrovství světa, Evropy, příprava OH apod., specialisté pro uplatnění sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu, mezi zdravotně handicapovanými lidmi atd.)
- **manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku** (členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií apod.)
- **manažeri v podnikatelském sektoru** (výrobky sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb, manažeri profesionálních sportovních klubů, vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního náradí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro TVS apod.)

Manažer hraje hlavní roli ve fázi realizace vytyčených cílů organizace. K dosažení těchto cílů jsou za potřebí další lidé, které manažer musí umět nasměrovat. Důležité je tedy pro vedoucího pracovníka vynikat v základních rysech, které popsali ve své publikaci Tichá a Hron (2002):

- rozhodování,
- přijímání a předávání informací,
- odpovědnost za pracovní prostředí,
- orientace na výsledek a věcná znalost oboru,
- závislost na ostatních,
- řízení vlastního času.

Dle Čáslavové (2020) je potřeba, aby byl manažer schopný efektivně plánovat, organizovat a vytvářet organizační strukturu, správně rozmisťovat pracovníky, kontrolovat, ovládat marketing, finance a právo a neméně důležitou vlastností manažera by měla být schopnost komunikovat.

Jak autoři uvádí, manažer se musí orientovat jak v základních činnostech, tak i v těch obtížnějších, aby mohl vykonávat svou práci co nejúčinnějším způsobem pro dosažení vizí organizace, neboť na základě jeho rozhodnutí fungují všechny důležité procesy směřující k plnění cílů organizace.

2.2 Sportovní klub

V České republice jsou sportovní kluby zakládány jako právnické osoby, které se poté rozlišují na ziskové nebo neziskové organizace. Je nutné brát v potaz, že sportovní klub nelze ztotožňovat s výrobním podnikem a považovat je za identické ekonomické jednotky (Novotný, 2011).

Ve sportovních odvětvích se vyskytují specifické vlastnosti, kterými jsou dle Hoye a kol. (2012) následující:

- iracionální vášeň pro sportovní týmy a sportovce,
- rozdílné posuzování a hodnocení výkonnosti vs. hierarchie a výsledky,
- vzájemná provázanost mezi sportovními organizacemi,
- konkurenční rovnováha, soutěživost a spolupráce,
- nesportovní chování,
- různorodost kvality sportovního produktu,
- vysoká úroveň loajality vůči produktu,
- sportem vyvolané fanouškovské chování,
- vysoká úroveň optimismu,
- očekávání porážek a úspěchů,
- relativní neochota využívat technologie,
- omezená nabídka a sezónní provoz.

Produktem sportovních klubů je neopakovatelný a nepřenositelný zážitek. Sportovní utkání je nehmotným produktem, který je spotřebováván v danou chvíli. Výrobním faktorem považujeme hráče, kteří za klub nastupují a kteří jsou v průběhu plynutí kontraktu pomocí účetnictví, ve kterém představují nehmotná aktiva, postupně odepisování (Novotný, 2011).

Sportovní kluby jsou považovány za základní jednotku sportovního prostředí v České republice. Úkoly, které sportovní kluby nejčastěji plní, jsou především:

- organizování pravidelné sportovní činnosti svých členů,
- financování dané sportovní činnosti a zajišťování administrativy s ní spojené,
- tvorba členské základny,
- péče o týmy a členy klubu,
- zajišťování správy majetku,

- zajištění účasti členů klubu na soutěžích pořádaných daným sportovním svazem,
- pořádání vlastních akcí, soutěžních i nesoutěžních (cuscz.cz).

2.2.1 Právní formy sportovních klubů v České republice

Je-li řeč o variantách sportovních klubů, v České republice mohou být založeny kluby, které fungují jako organizace, jež produkuje zisk, v tu chvíli je sportovní klub zakládán jako obchodní společnost (s.r.o. nebo a.s.), v českém prostředí mluvíme o profesionálních klubech. Na druhé straně stojí neziskový klub, jímž je spolek, dříve označován jako občanské sdružení.

Mimo výše uvedené fungují v České republice ještě další formy sportovních organizací, které z právního hlediska dělíme následovně:

- Organizace s mezinárodním prvkem – takové mezinárodní sportovní organizace a federace, které mohou mít sídlo na území České republiky
- Nadace a nadační fondy (dle zákona č. 227/1997 Sb.)
- Zájmová sdružení právnických osob
- Obecně prospěšné společnosti
- Rozpočtové nebo příspěvkové organizace zřízené ústředním orgánem státní správy (Čáslavová, 2020; Novotný, 2011).

Pro účely této bakalářské práce bude stačit dále popsat pouze spolek. Prvotně je ale potřeba, pro další vymezení pojmu, stručně shrnout, co je to nezisková organizace.

Nezisková organizace

Dle zákona č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů je nezisková organizace vyměřena jako veřejně prospěšný poplatník. Čáslavová (2020) ve své knize uvádí, že nezisková organizace je zakládána za účelem plnit potřeby jejích členů, otázka zisku a rentability je u neziskových organizací až na druhém místě. Oproti ziskovým organizacím, kde je zákazníkem někdo, kdo je vně organizace, která se snaží uspokojit jeho potřeby, organizace v neziskovém sektoru považují jako zákazníka člena své organizace, který přišel sám právě za tím, jaký účel daná nezisková organizace naplňuje.

Vít (2015) uvádí dvě základní kritéria zajišťující spolehlivost neziskové organizace:

- **transparentnost**, kdy je veřejnost informována otevřeně o činnosti neziskové organizace a jejím hospodaření – zajištěno je to například zveřejňováním výročních zpráv, tiskových zpráv apod. (Pelikánová, 2018),

- **hospodárnost**, kdy organizace adekvátně využívá jí svěřené prostředky k naplňování veřejně prospěšného poslání, k jehož plnění byla založena.

Problém autor vidí v tom, že externí osoby si jen těžko ověří, zda nezisková organizace tato kritéria skutečně splňuje. Za tímto účelem byly založeny projekty, jež splňování kritérií neziskových organizací ověřují (Vít, 2015).

2.2.1.1 Spolek

Tento typ organizace je upraven zákonem č. 89/2012 Sb., (§214 – §302) – občanský zákoník, následovně:

Spolek v České republice může být založen minimálně třemi osobami (kde každá z nich musí být starší 18 let), které jsou vedeny společným zájmem, který bude v tomto spolku naplňován. Spolek je samosprávný a dobrovolný svazek členů, kteří se v něm spolčují. V názvu takového spolku musí být obsaženo slovo „spolek“ nebo „zapsaný spolek“, nahradit tato slova může zkratka „z. s.“.

Hlavní činností spolku musí být ochrana a uspokojování zájmů, které mají být spolkem naplňovány. Činnosti, jako je podnikání nebo jiná výdělečná činnost, nemůžou být hlavní činností spolku, mohou ale být vyvíjeny jako vedlejší hospodářská činnost v případě, že účel této činnosti slouží k podpoře hlavní činnosti či k hospodárnému využití spolkového majetku. Zisk z vedlejší hospodářské činnosti může být použit pouze pro činnost spolku a jeho správu.

Zákon č. 89/2012 Sb., obsažen v Novém občanském zákoníku, dále rozděluje spolky na následující typy:

- *zastřešující sportovní asociace* – taková organizace může sdružovat více samostatných sportovních asociací, v České republice je za zastřešující sportovní asociaci považována např. Česká unie sportu (ČUS),
- *samostatná sportovní asociace* – organizace věnující se jednomu sportu nebo jedné skupině sportů, spadají sem všechny sportovní svazy, které jsou sdružené např. v ČUS,
- *sportovní klub, tělovýchovná jednota* – organizace sdružuje opět většinou provozovatele více sportů a je přímo ekonomicky vázaná jak na zastřešující sportovní asociaci, tak na jednotlivé sportovní asociace, mimo právní formu zde dochází i k zakládání sportovních klubů jako obchodní společnosti,

- *sportovní oddíl nebo obor* – tato forma spolku funguje v rámci sportovního klubu, činnost oddílu je regulovaná vnitřními normami daného sportovního klubu a nemohou existovat jako samostatný spolek, mají ale své vlastní orgány, které je zastupují vůči orgánům celého sportovního klubu (Nová a kol, 2016).

Organizační struktura spolku

Základním dokumentem spolku jsou stanovy, od kterých se odvíjí celá organizační struktura, jež „je rámec, který určuje, jak jsou v organizaci rozdělené, seskupené a koordinované úkoly“ (Nová a kol. 2016, str. 90).

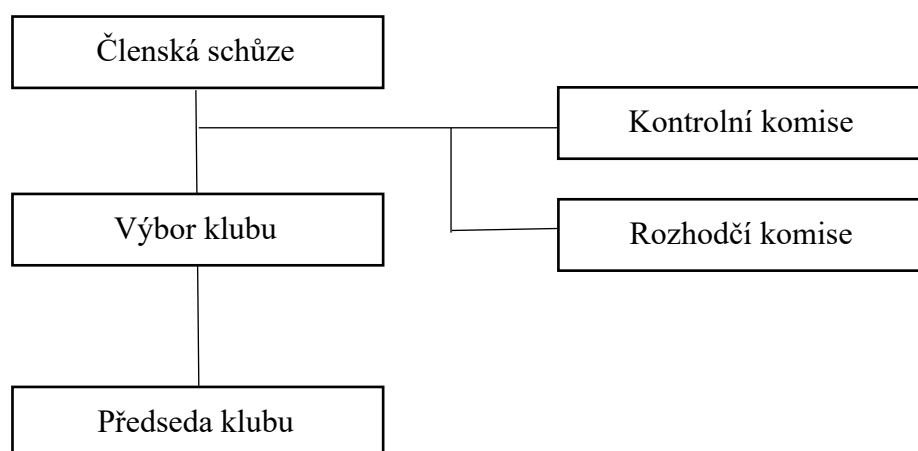
Pokud není ve stanovách uvedeno jinak, je nejvyšším orgánem spolku členská schůze (Čáslavová, 2020).

Mezi pravomoci nejvyššího orgánu patří:

- vymezení hlavního zaměření spolku,
- usnesení o změně stanov,
- schvalování výsledku hospodaření spolku,
- hodnocení činnosti dalších orgánů spolku a jejich členů,
- rozhodování o zrušení spolku s likvidací nebo o jeho případné reorganizaci.

Členská schůze je k zasedání svolávána minimálně jedenkrát do roka statutárním orgánem. Pokud je statutárním orgánem klubu předseda, může svolat, kromě řádné schůze, i mimořádnou členskou schůzi (Čáslavová, 2020). Obecné schéma dle Čáslavové (2020) je vyobrazeno níže (schéma č. 1):

Schéma č. 1: Obecné schéma organizační struktury spolku



Zdroj: Čáslavová (2019) in (Čáslavová 2020)

2.3 Financování sportovních klubů

Novotný (2011) ve své publikaci *Sport v ekonomice* vysvětluje, že většina sportovních klubů a tělovýchovných jednot, vedených jako spolek, funguje z velké míry díky dobrovolníkům. Vzhledem k charakteru spolků, jakožto neziskovým organizacím, popisuje možnosti získání financí ze zdrojů získaných, vytvořených vlastní činností klubu a na zdroje, které klub získává z cizích zdrojů mimo sportovní prostředí (veřejné rozpočty, firmy...) Problémem těchto mimo sportovních financí je jejich nestabilita, a pokud je klub závislý pouze na nich, ohrožuje to jeho budoucí vývoj.

2.3.1 Vlastní zdroje

Klub si vlastní zdroje může přímým způsobem ovlivňovat, rozhodovat o nich a využívat je dle vlastního uvážení, proto jsou vlastní zdroje pro klub nejdůležitější. Mimo jiné je z nich možné tvořit určitou finanční rezervu do budoucna (Manuál řízení sportovního klubu, ČUS, 2017; Novotný, 2011).

Členské příspěvky

Výše členských příspěvků je schvalována a určována valnou hromadou jakožto nejvyšším orgánem. Novotný (2011) ve své publikaci a poté i v publikaci Nová a kol. (2016) rozlišuje tři základní druhy tradičních členských příspěvků:

1. *Zápisné*, které se platí pouze jednou při vstupu nového člena, a autor ho pro snazší pochopení označuje za poplatek za evidenci člena v klubu.
2. *Členské příspěvky*, které se platí ročně a přispívají na hlavní činnost klubu či svazu.
3. *Oddílové příspěvky*, které se mohou platit měsíčně, ale zpravidla se platí také jednou ročně a slouží k podpoře čistě jen oddílu, například se z nich financují účasti v soutěžích apod.

Členské příspěvky spolu s jejich výší jsou uvedeny ve stanovách klubu a schvaluje je valná hromada. Výše příspěvků se liší v závislosti na finanční náročnosti jednotlivých sportovních odvětví či na regionech. V některých sportovních organizacích se příspěvky týkají i členů, kteří již aktivně nesportují, ale stále chtějí být členy klubu, takoví členové by v klubech měli být vedeni jako pasivní členové (Nová a kol., 2016).

Příjmy z doplňkové činnosti

Jak uvádí Pelikánová (2018), „*účelem vymezení doplňkové činnosti v její zřizovací listině je zájem zřizovatele o co nejlepší využití veškerého ekonomického potenciálu NO, který má ve svém majetku i v odborné způsobilosti svých pracovníků*“. S tímto tvrzením se ztotožňuje i ČUS, která dále tvrdí, že k získávání dodatečných finančních zdrojů může klub využívat majetek, který vlastní. Příjmy jsou nejčastěji spojeny s pronájmy sportovišť, pozemků nebo třeba vybavení. Mimo to může výnos přinášet i volný finanční majetek, zde ale hrozí riziko způsobení ztráty. K dalším činnostem pak patří ještě reklamy podnikatelů, spolupráce s obcemi při pořádání společenských akcí a další (Manuál řízení sportovního klubu, ČUS, 2017).

Příjmy z podnikání

Zde jsou zařazeny aktivity, které jsou klubem provozovány za účelem zisku na jméno klubu a jeho vlastní riziko. Tyto činnosti nemají žádná omezení. Důležité je řídit se příslušnými právními předpisy a respektovat je. Dále je nutné získat živnostenský list, na který je podnikání provozováno (Manuál řízení sportovního klubu, ČUS, 2017).

Do podnikání řadí Pelikánová (2018) například následující aktivity:

- poskytování reklamy,
- pravidelnou organizaci výstav, koncertů či obdobných aktivit za účelem zisku,
- pravidelná organizace vzdělávacích seminářů za účelem zisku,
- pravidelná organizace zájezdů, táborů apod.

Příjmy z podnikání jsou dle autorky vždy předmětem daně. Danění neziskových organizací je ovlivněno právní formou a činností neziskové organizace (Pelikánová, 2018).

2.3.2 Cizí zdroje

Pro klub není těžké takové zdroje získat pomocí sjednání úvěru či půjčky. Klub musí počítat s tím, že tyto prostředky musí po sjednané době vrátit a slouží mu pouze na určitou dobu. Nejčastějším poskytovatelem jsou v tomto případě banky, v praxi ale funguje i půjčování od vlastních členů. Půjčky a úvěry by měly být vždy řádně zváženy a posouzeny vedením klubu. V nejhorších případech může totiž při nedodržení závazků dojít ke špatné pověsti klubu (Manuál řízení sportovního klubu, ČUS, 2017).

Do cizích zdrojů jsou zařazeny i finanční příjmy, které mohou kluby získávat a čerpat pro svoji činnost na základě žádosti nebo projektu od orgánů veřejné správy či soukromých organizací, případně jednotlivců. Pelikánová (2018) takové zdroje nazývá potenciálními zdroji. Takové příspěvky musí být ve většině případů použity na předem daný účel či pokrývat schválené druhy nákladů. Po skončení takových projektů musí být ten, kdo finance poskytoval, informován například formou vyúčtování. Jedná se o tyto finanční zdroje (Pelikánová, 2018):

Příspěvky od zdrojů Evropské unie

Takové příspěvky lze získat od strukturálních fondů na základě regionálních operačních programů nebo prostřednictvím správcovských institucí či organizací, které programy vyhláší.

Dotace státu a municipalit

Neziskové organizace mohou získat buď přímé dotace státního rozpočtu – v tu chvíli mezi poskytovatelem a příjemcem není žádná další instituce, nebo nepřímé dotace – kdy dotace přerozděluje na základě žádosti ústřední orgán, anebo příspěvky z rozpočtu územních samospráv. Tyto příspěvky jsou pro organizace poměrně významné. Jak navíc uvádí ČUS, příspěvky územních samospráv mají většinou místní charakter a díky tomu mohou být zaměřeny na regionální priority (Manuál řízení sportovního klubu, ČUS, 2017).

Dary firem

Častým zdrojem příjmů sportovních klubů jsou i dary od firem. Jak Pelikánová (2018) uvádí, klíčové je oslovení osoby, která o přidělování finančních prostředků rozhoduje. ČUS tvrzení autorky potvrzuje a doplňuje, že v některých případech je pro klub snazší získat hmotný dar než obdržet dar finanční (Manuál řízení sportovního klubu, ČUS, 2017).

Individuální dárcovství

Do individuálních zdrojů zahrnuje autorka takové dárcy, kteří jsou například členové organizace či dobrovolníci. Organizaci chtějí pomoci jak finančně, tak i znalostmi. Jak tvrdí ČUS, získávání individuálních zdrojů je v praxi zcela běžné. Nevýhodou ale je, že se jedná o příležitostný a náhodný zdroj, který se nedá plánovat (Manuál řízení sportovního klubu, ČUS, 2017).

2.4 Sportovní prostředí v České republice

Česká republika má obecně sportovní prostředí dle Čáslavové (2020) rozdělené do tří sektorů – spolkového sektoru tělesné výchovy a sportu, komunálního sektoru a podnikatelského sektoru.

Spolkový sektor v ČR představují tělovýchovné jednoty a kluby, působící jako obchodní společnosti i jako spolky. Komunální sektor zastává řízení tělovýchovných zařízení v komunální správě, zajišťování komunální péče o sportovní a tělovýchovné aktivity handicapovaných a seniorů („sport pro všechny“) a dále školní sportovní kluby. Podnikatelským sektorem se rozumí sportovní kluby zakládané jako obchodní společnosti (Čáslavová, 2020).

2.4.1 Národní sportovní agentura (NSA)

V roce 2019 vznikla v České republice Národní sportovní agentura, která začátkem roku 2020 přebrala od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy kompetence v oblasti sportu a státní politiky a která má od roku 2021 na starost vyhledávání dotačních programů a přerozdělování státem přidělených peněz z rozpočtu. Od poloviny roku 2021 tak Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy definitivně ukončilo činnost v oblasti podporování sportu (msmt.cz, 2019).

Jak NSA uvádí na svých webových stránkách (agenturasport.cz), hlavním cílem je snaha o dosažení harmonického sportovního prostředí, vychovávajícího úspěšné vrcholové sportovce, kteří budou naši zemi reprezentovat v zahraničí, ale i podporovat sportovce rekreační, kteří pohyb využívají k relaxaci při škole či zaměstnání. Tento cíl se snaží naplnit tím, že správně nastavuje dotační programy v České republice a je zprostředkovatelem spolupráce mezi sportovními kluby a místní samosprávou.

NSA vede „Rejstřík sportu“, který zaznamenává všechny sportovní organizace, sportovce, trenéry a sportovní zařízení. Všechny tyto zapsané složky poté mají nárok na čerpání dotací, splní-li určitá kritéria. Nyní je v rejstříku zapsáno 14 220 sportovních organizací, 3 714 884 trenérů a sportovců a 10 878 sportovních zařízení (agenturasport.cz).

2.4.2 Česká unie sportu, z. s. (ČUS)

Vznik organizace je datován do roku 2013, kdy došlo k transformaci a změně názvu Českého svazu tělesné výchovy, nyní je největší zastřešující a servisní organizací sportu v ČR.

„V ČUS jsou dobrovolně sdruženy sportovní svazy s celostátní působností, sportovní kluby a tělovýchovné jednoty i jejich sdružení, jsou-li ustaveny jako spolky podle Občanského zákoníku, zákon č.89/2012 Sb.“ (cusc.cz).

V současné době sdružuje ČUS 7 494 tělovýchovných jednot a klubů a eviduje přes milion osob. Hlavním úkolem ČUS je vytváření podmínek, které jsou optimální ke sportovní činnosti realizované v jejích základních organizačních člancích – sportovních klubech, tělovýchovných jednotách a národních sportovních svazech, v těchto člancích ČUS mimo jiné podporuje, provozuje a organizuje veškeré formy sportovní aktivity (cusc.cz).

2.4.3 Organizace basketbalu v České republice

V České republice je basketbal řízen Českou basketbalovou federací (dále jen „ČBF“), která je vedena jako zapsaný spolek. Jak uvádí stanovы ČBF z roku 2022, hlavní činností spolku je provozování basketbalu za účelem veřejně prospěšné činnosti. Nejvyšším orgánem ČBF je Valná hromada ČBF.

Na mezinárodní úrovni ČBF zastupuje český basketbal ve FIBA – Mezinárodní basketbalové federaci, na české úrovni pak ve sportovních organizacích ČOV a ČUS. Federace zajišťuje a nese odpovědnost za *„přípravu a zabezpečení české národní reprezentace a řízení basketbalu ve všech kategoriích i disciplínách a na všech úrovních“* (Stanovы ČBF, 2022).

Členství fyzické osoby v ČBF vzniká tehdy, je-li hráči, trenérovi, rozhodčímu, komisaři nebo vedoucímu družstva vystavena licence. Na vlastní žádost může člen ČBF opustit, v případě porušování právních předpisů, rozhodnutí orgánů ČBF či pobočného spolku, může být také vyloučen.

ČBF spravuje Oblastní organizační jednotky, které vznikly na základě registrace u stanov Ministerstva vnitra České republiky. V rámci těchto jednotek se na území ČR vytvořilo 10 oblastních pobočných spolků, které spadají pod ČBF. Oblastní spolky vyobrazuje tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Rozdělení ČBF na oblastní spolky

Česká basketbalová federace	Pražský basketbalový svaz
	Oblast Střední Čechy
	Oblast Jižní Čechy
	Oblast Západní Čechy
	Oblast Karlovy Vary
	Oblast Severní Čechy
	Oblast Východní Čechy
	Oblast Jižní Morava
	Oblast Severní Morava
	Oblast Střední Morava

Zdroje: Stanovy ČBF z roku 2022 (cz.basketbal), vlastní zpracování

Mimo jiné má ČBF na starost výchovu basketbalových trenérů, kterou zajišťuje za pomoci České asociace basketbalových trenérů a je vedena jako zájmová složka federace. Ve značné míře je také podporován rozvoj školního basketbalu a basketbalu dětí a mládeže celkově (Stanovy ČBF, 2022).

2.4.3.1 Soutěže

ČBF za běžné situace, jak zdravotní, tak i ekonomické, organizuje následující regionální, celostátní a mezinárodní soutěže v basketbalu, které jsou představeny v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2: Basketbalové kategorie dle mužských a ženských složek hrající soutěže v ČR

Mužské složky	Ženské složky
Minižactvo U11, U12, U13	Minižákyně U11, U12, U13
Žactvo U14 a U15	Žákyně U14 a U15
Kadeti U17	Kadetky U17
Junioři U19	Juniorky U19
II. liga mužů	II. liga žen
I. liga mužů	I. liga žen
Kooperativa Národní basketbalová liga	Chance Ženská basketbalová liga

Zdroje: Stanovy ČBF z roku 2022 (cz.basketbal), vlastní zpracování

Hráč (hráčka) může startovat vždy ve své věkové kategorii a v nejbližší věkové kategorii, výjimku tvoří kategorie U17, kde může hráč (hráčka) na základě povolení rodičů a lékaře souběžně startovat i v dospělých kategoriích, pokud to ČBF, na základě žádosti klubu, schválí.

V rámci České republiky je povoleno tzv. hostování, kdy hráč (hráčka) jednoho klubu startuje za jedno družstvo jiného klubu. Hráč či hráčka mohou z nižšího stupně soutěže hostovat do vyššího stupně soutěže bez omezení, z vyššího do nižšího stupně je povoleno přeskočit maximálně o dva stupně (Soutěžní řád basketbalu, 2022).

Vyhlašování a plánování soutěží zajišťuje:

- basketbalový klub – vnitřní soutěže basketbalového klubu,
- oblastní výbor ČBF – soutěže v oblasti řízené oblastním výborem (krajským), výjimečně mohou být zařazena i družstva z jiných krajů,
- výbor ČBF – soutěže v rámci ČR (Soutěžní řád basketbalu, 2022).

2.4.3.2 Sportovní centra mládeže

Česká basketbalová federace se v roce 2015 zapojila do projektu – Sportovní centra mládeže (dále jen „SCM“) pro podporu mládežnického, potažmo vrcholového, basketbalu pro chlapce a dívky ve věku 15–19 let (kategorie U15/U16, U17/U18, U20). Jejich cílem je rozvoj a podpora talentovaných sportovců a sportovkyň a snaha o maximalizaci jejich sportovního potenciálu.

System SCM je jedním z programů Národní sportovní agentury „Rozvoj a podpora sportu 2021–2025“, jenž zabezpečuje výchovu sportovně talentované mládeže ve věku 6 až 23 let. SCM se může stát každý mládežnický klub, který splňuje kritéria ČBF pro zařazení do systému, podle úrovně plnění je následně klubu přidělen statut „Sportovní centrum mládež A“ nebo „Sportovní centrum mládeže B“.

SCM velice úzce spolupracuje se sportovními gymnázii nebo školou, kde hráči (hráčky) studují a zákonnými zástupci primárně v oblasti studijních výsledků.

Pro představu, o které basketbalové kluby se jedná, slouží tabulka č. 3.

Tabulka č. 3: Seznam basketbalových Sportovních center mládeže v ČR

Chlapecká SCM	Dívčí SCM
BA Nymburk	BA Sparta Praha
BASKET Brno	Basket Slovanka
BCM Orli Prostějov	BK Strakonice
BK Děčín	KP Brno
BK Pardubice	Levhartice Chomutov
BK Snakes Ostrava	Loko Trutnov
NH Ostrava	SBŠ Ostrava
Slavoj BK Litoměřice	Sokol H. Králové
TJ Lokomotiva Plzeň	USK Praha
TJ Sokol Písek	Žabiny Brno
TJ Sokol Pražský	
Tygři Brno	
Tygři Praha	
USK Praha	

Zdroj: cz.basketball; vlastní zpracování

Velká část z výše uvedených týmů hraje nejvyšší basketbalové ligy, jak v kategoriích U17 a U19, tak i v nejvyšším mužském či ženském basketbale – ŽBL a KNBL, což je také jedna z podmínek pro udělení statutu SCM:

„SCM A zajišťuje dlouhodobě start družstev SCM A v soutěžích ČBF v rozsahu:

- *kadeti U17/ kadetky U17 – extraliga,*
- *junioři U19/juniorky U19 – extraliga.*

SCM B zajišťuje dlouhodobě start družstev SCM B v soutěžích ČBF v rozsahu:

- *kadeti U17/kadetky U17 – extraliga/liga,*
- *junioři U19/juniorky U19 – extraliga/liga.*
- *jedna ze soutěží musí být extraligová.“*

V případě, že klub nehraje nejvyšší mužskou nebo ženskou basketbalovou ligu, musí dle kritérií ČBF mít nasmlouvanou spolupráci s týmem, který nejvyšší soutěž hraje a který si později bude moci přebrat hráče (hráčky) z SCM do svého klubu.

Všechny uvedené podmínky jsou platné od 1.1. 2023, informace jsou čerpány z oficiální dokumentace ČBF, konkrétně „Podmínky ČBF pro činnost SCM“.

2.4.3.3 Sportovní středisko pod SCM

Systém Sportovních středisek (dále jen „SpS“) je stejně jako SCM součástí programu NSA pro rozvoj a zabezpečení výchovy talentované mládeže. Úkolem SpS je zajistit přípravu hráčů a hráček v žákovských, minižákovských a přípravkových letech, proto spadají pod SCM, které si pak hráče přebírají do starších kategorií. Basketbalový klub může být do systému zařazen, jestliže plní podmínky stanovené ČBF a jestliže je mu na základě návrhu Komise vrcholového basketbalu a schválení Výboru ČBF přidělen statut.

Systém SpS je rozdělen do dvou typů a stupňů:

- typ: SpS při SCM, související s mládežnickým sportovištěm klubu SCM (stupeň SpS A nebo B)
- typ: spolupracující SpS, které má nasmlouvanou spolupráci s jedním či více SCM a kde se hráči, hráčky a trenéři se účastní akcí, které spolupracující SCM pořádá (stupeň SpS A nebo B).

O zařazení do stupně SpS A/B rozhoduje Komise vrcholového basketbalu na základě podkladů klubu. Na správný chod SpS dohlíží SCM, které se podílí na plnění podmínek, a tak zajišťuje kvalitní základnu talentovaných mládežnických hráčů či hráček, které poté směřují do SCM. Vzhledem k množství klubů spadající pod SpS v České republice nebudou kluby v práci uváděny. K letošní sezóně je to 89 basketbalových klubů – 65 chlapeckých a 25 dívčích.

Hlavní podmínkou pro zařazení klubu do systému SpS je zajištění minimálního počtu 10 hráčů/hráček v ročnících U12, U13, U14 a U15. Klub je povinen vést seznam hráčů/hráček pro daný kalendářní či tréninkový rok, ve kterém je jim statut SpS přidělen. Neméně důležitá je spolupráce se základními školami, kde je klub povinen spolupracovat v maximální možné míře na rozvoji sportu například způsobem vedení sportovních kroužků a minimálním rozsahem 2x týdně.

Mírnější podmínky má SpS spolupracující, které je povinno pouze vést seznam hráčů bez stanoveného minimálního počtu hráčů, stejně tak jako u SpS pod SCM je vyžadována spolupráce se základními školami.

Stejně jako je tomu u SCM, jsou všechny uvedené podmínky platné od 1.1. 2023 a informace jsou čerpány z oficiální dokumentace ČBF, konkrétně „Podmínky ČBF pro činnost SpS“.

Česká basketbalová federace dále pro sezónu 2022/2023 představila 3 rozvojové programy, které pomáhají s vývojem mládežnického basketbalu. V předchozích letech již byla zavedena finanční dotace na školní akce (vedení sportovních kroužků apod.), turnaje nebo basketbalové kempy minibasketbalu, materiální podpora a během letošního roku k těmto aktivitám přibyl program podpory, jehož cílem je rozšiřování členských základů klubů – získávání nových trenérů a dětí pro basketbal v České republice. Tyto programy stejně jako výše zmíněná sportovní centra a střediska financuje ze svých prostředků Národní sportovní agentura (cz.basketball).

2.5 Strategie a strategické řízení

Strategie, jak jí definuje Mallya, je trajektorie nebo dráha, která směřuje k dopředu stanoveným cílům. Tvořena je „*podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti*“ (Maylla, 2007, str. 17).

Většina autorů se na definici strategie shoduje, považují ji za sled či kroky, které vedou k dosahování cílů a sledování mise organizace. Autor uvádí ve své publikaci navíc definici D'Aveniho (1994), který tvrdí, že strategie není jen tvorba výhody, ale je to i kreativní způsob, jak destruktivně znevýhodnit konkurenta (Maylla, 2007).

Jak strategie, tak i strategické řízení se projevují v krátkodobém i dlouhodobém chování firmy. Výsledkem, který představují, je aktuální hodnota firmy. Strategické řízení napomáhá k rozhodování mezi současnými i budoucími cíli a potřebami (Hanzelková, 2013).

Fotr a kol. (2017) představují strategické řízení jako proces jasně stanovených posloupností jednotlivých, za sebou jdoucích kroků. Tyto kroky jsou vymezeny na základě cílů a analýzy organizace.

Jakubíková (2013) ve své publikaci člení proces strategického řízení do následujících kroků:

- definování současného poslání, cíle a zdrojů;
- analýza prostředí;
- identifikace příležitostí a hrozeb;
- analýza zdrojů a kapacit organizace;
- identifikace silných a slabých stránek;
- formulování strategií;
- realizace strategií;
- hodnocení výsledků.

Prvních šest kroků řadí autorka pod strategické plánování.

2.5.2 Strategické plánování

„*Plánování je fáze procesu řízení, kde se rozhoduje o účelech, politice, strategiích, programech a plánech, které řídí činnosti ve sportovních organizacích. Plánování je*

dynamický a kontinuální proces, který je přizpůsobený sportovní organizaci a ovlivňuje prostředí, ve kterém funguje.“ (Ilić, 2013)

Jak autor uvádí, plánování definuje podmínky realizování strategie a operativních cílů organizace. Jádrem každého plánovacího procesu je dle Iliće schopnost předvídat změny a plánovat, jakým způsobem mají být realizovány. Sportovní organizace je na plánování připravena ve chvíli, kdy sama akceptuje fakt, že plánování přinese odpovídající změny za účelem pokroku organizace. Důležitou roli v procesu plánování hraje čas, který nelze přehlédnout, neboť je potřeba mít přesně stanovené termíny pro výkon určitých činností. Jak se shodují Ilić (2013) i Čáslavová (2020), plánování je z hlediska času rozděleno na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

Prvním krokem by pro sportovní organizaci měla být jasná vize, která určí budoucí směr ubírání organizace. Následně si pak sportovní organizace definuje jednotlivé činnosti v organizačních částech, které mají určité poslání (Ilić, 2013).

Nová a kol. (2016) ve své publikaci uvádí tvrzení, že *„jednoznačně definovaná vize a poslání mohou sloužit jako jedinečná navigace při rozhodování v rámci sportovní organizace a také působit jako důležitý prvek při řízení rizik, zvláště když je sdílena mezi členy a zaměstnanci.*“ Proto je potřeba, aby vize a poslání a případně i hodnoty organizace byly sdíleny mezi všechny její členy a veřejnost hned poté, co jsou takové dokumenty vytvořeny.

Sportovní organizace zahrnují do plánovacího procesu dle Iliće (2013) čtyři klíčové fáze:

- fáze předběžného plánování nebo příprava na plánování,
- formulace strategické fáze,
- implementační fáze,
- fáze hodnotící a kontrolní.

V prvotní fázi přípravy je, jak píše Čáslavová (2020) ve své publikaci, důležitým krokem rozbor současného stavu. Strategické plánování se řídí myšlenkou dosahování cílů v budoucím prostředí, které umožňuje organizaci rozvíjet se co nejplynuleji a nejúčinněji, proto je potřeba vytvořit a zpracovat takovou strategii, která primárně vede k vytyčeným cílům. Tyto cíle jsou zásadními kroky v dalším rozvoji cílů, které vyplývají z prostředí vnitřních zdrojů, z dostupných zdrojů a vnějších podmínek organizace. V dalším kroku je potřeba vyvarovat se možných budoucích rizik, která jsou předvídatelná a vázaná na uvedenou sféru. Jako poslední přichází zhodnocení možností, předností a nedostatků dané

organizace. Zanalyzování současných možností organizace je podkladem pro stanovení různých cílů, kterých je potřeba dosáhnout a mezi nimiž je možné vybrat jeden nebo rovnou několik takových. Charakteristickým prvkem strategického plánování je stanovení variant, jak vyplývá z předchozího tvrzení.

Čáslavová (2020) popisuje podrobněji strategické plánování pro sportovní organizaci v následujících pěti fázích:

- určování cílů sportovní organizace – otázkou je, kde stojí organizace teď a kam se chce v budoucnosti dostat, a na základě toho si definovat jasné cíle;
- charakteristika současného profilu a funkcí sportovní organizace a jejich posun do budoucna;
- analýza interních faktorů sportovní organizace – vychází z vymezených subsystémů, které jsou považovány za důležité pro fungování organizace;
- analýza externích faktorů – je potřeba zamyslet se nad externími faktory, které by mohly ovlivnit budoucí realizaci strategického plánu, faktory mohou být jak pozitivní, tak negativní;
- zpracování priorit.

Výsledkem strategického plánování je strategický plán, který tvoří podklad pro projednávání jak uvnitř, tak i vně organizace (Jakubíková, 2013).

V české sportovní praxi se podle Čáslavové (2020) strategického plánování využívá pouze výběrově, a to jak u neziskových, tak i u ziskových organizací. Otázky strategického plánování jsou v České republice obecně teprve v počátcích a stojí na okraji pozornosti české sportovní praxe.

Vzhledem k dynamice sportovního prostředí je strategické plánování kontinuálním procesem a sportovní organizace musí umět pracovat s takovou strategií, která jim umožní předvídat a reagovat na takovou dynamiku. S tím souvisí i fakt, že sportovní manažeři by měli postupně následovat strategický plán a držet se přesných kroků, aby byli schopni vypořádat se s komplikovaným sportovním prostředím, ve kterém jejich sportovní organizace působí.

2.5.2.1 Obsah strategického plánu

Jak již bylo uvedeno výše, sportovní organizace plánují strategicky velmi zřídka. Způsobeno je to především nedostatkem finančních zdrojů pro současnou činnost. Jako

nejčastější vadu uvádí Čáslavová (2020) nedostatečné rozpracování krátkodobých cílů, které směřují k cílům dlouhodobým, většinou na takový úkol chybí pracovníci a v neposlední řadě není vytyčen způsob, kterým budou cíle naplňovány. Bod, ve kterém strategické plánování sportovních organizací většinou končí, je tedy „souhrn vizí“.

Nová a kol. (2016) i Čáslavová (2020) uvádějí víceméně stejný postup vedoucí k sestavě strategického plánu:

1. *Úvod* – v úvodní části jsou pokládány otázky typu: Jaký má plán status? Na jaké období je plán zamýšlen? Jaké jsou důvody pro koncipování strategického plánu? Měl by zde být také prezentován vývoj klubu za posledních 10 let.
2. *Cíle organizace* – zde dochází k objasňování funkcí, které bude organizace do budoucna plnit.
3. *Profil sportovní organizace* – tato část by měla zahrnovat současný profil sportovní organizace.
4. *Strategie naplňování cílů* – tento oddíl představuje rozpracování cílů dlouhodobých do cílů krátkodobých a určuje termíny a pořadí, ve kterých budou řešeny. Je zde potřeba určit mimo jiné i způsoby jejich naplňování. Management zde má velkou účast na rozhodování o podílu pracovníků na realizaci cílů. Neméně důležitým krokem je i vyčíslení nákladů.
5. *Způsob, jak strukturalizovat sportovní organizaci, a osoby, které v ní spolupracují na realizaci plánu* – tato kapitola personifikuje detailně podíl pracovníků sportovní organizace na plnění plánu. Určuje orgán, který se stane autorem plánu, které oddělení a jakým způsobem bude na plánu spolupracovat a jak bude management sportovní organizace podporovat tvorbu plánu. Je zde potřeba uvést, který pracovník managementu bude motivovat spolupracovníky a jak takové motivování při tvorbě strategického plánu bude prováděno.
6. *Financování strategického plánu* – v této části jsou uvedeny způsoby, kterými chce management financovat strategický plán včetně konkrétních akčních plánů. V obsahu strategického plánu nemusí být uvedeny detaily a další konkrétní rozpracování najednou. V takovém případě je další fází konkrétní rozpracování cílů do akčních plánů.

2.5.2.2 Vize

Stanovení budoucí vize je důležitou součástí každé sportovní organizace. Smith (2012) ve své publikaci připodobňuje vizi k jasnému psychologickému obrazu toho, kde by se sportovní organizace chtěla v rozmezí tří až pěti let vidět. Tento obraz je převeden do písemné podoby a zpravidla není delší než jedna věta, která uvádí to, čeho chce organizace v daném čase dosáhnout.

Murray a kol. (2015) tvrdí, že vize by měla být inspirativní, ambiciózní a měla by mapovat konkurenční prostor, ve kterém sportovní organizace působí, kromě toho je také dobré vizi formulovat jasně a stručně.

Z výše uvedených tvrzení je tedy patrné, že vize je považována za ideální podobu sportovní organizace v budoucích letech. Klíčové je pro organizaci stanovit takovou vizi, která bude nejen jasná a inspirativní, ale především reálná a dosažitelná. To potvrzuje i Jakubíková (2013), jež konstatuje, že vize by měla být postavená na skutečné situaci, schopnostech a možnostech organizace. Dále popisuje, že organizace ve většině případů rozpracovávají vizi do systému strategických cílů, které jsou dílčími kroky umožňujícími se vizi postupně přibližovat a naplňovat tak poslání organizace, které představuje hlavní důvod existence organizace. Stejně jako vize i poslání by mělo být definováno výstižně, zapadat do kontextu prostředí, ve kterém organizace působí, a mělo by být realistické.

2.5.3 Cíle sportovního klubu

Na základě stanovení vizí a poslání dochází k rozpracování konkrétních dílčích cílů, kterých chce organizace v daném časovém období dosáhnout. Určování cílů je považováno za kritický prvek celého strategického plánování (Jakubíková, 2013).

Čáslavová (2020) dělí cíle sportovního klubu do tří kategorií dle obsahového hlediska:

- sportovní cíle,
- ekonomické cíle,
- sociální cíle.

Aby mohly být cíle realizovány, je potřeba rozvrhnout je na časové ose tak, aby byly sladěné krátkodobé (do jednoho roku), střednědobé (1-3 roky) a dlouhodobé cíle (3 a více let).

2.5.3.1 Sportovní cíle

Mezi tyto cíle patří především zviditelnění sportu či sportů, které jsou v klubu provozovány, a snaha dostat klub co nejvíce do povědomí veřejnosti. Řadí se sem i plánování budoucích umístění družstev v soutěžích pořádaných sportovními svazy, herní růst a doplňování hráčů a udržování, nebo případný rozvoj, vlastní členské základny (Čáslavová, 2020).

Šíma (2019) spojuje sportovní cíle s dobrým umístěním týmů v lize. Dle autora nemají všechny kluby stejný cíl, což je logické vzhledem k subjektivním ekonomickým a sportovním možnostem jednotlivých klubů. Autor stejně jako Čáslavová (2020) zahrnuje do sportovních cílů podporu talentů. Sportovní cíle klubu v časové návaznosti popisuje, dle Čáslavové, tabulka č. 4.

Tabulka č.4: Sportovní cíle

Dlouhodobé cíle	Střednědobé cíle	Krátkodobé cíle
Podpora zdraví Seberealizace Radost ze hry a pohybu	Podpora výkonnostního sportu	Zadávání úkolů v návaznosti na cíle výkonnostních tříd Motivace k výkonu Uznání výkonnostního sportu
	Podpora volného času a sportu pro všechny	Motivace k provádění sportovní činnosti Objasňování cílů
	Mnohostranně vytvořená sportovní nabídka	Rozšíření funkčních skupin Přijetí rehabilitace Opatření k prevenci
	Podpora talentů	Cílevědomé vyhledávání talentů Opatření k indiv. podpoře talentů
	Zlepšení kvality tréninku a cvičení	Pokračování vzdělávání trenérů
	Vzdělávání ve sportu podle pedagogických zásad	Motivace sportovců Seznámení s pedagogickými základy Využití pedagogických zásad

(Zdroj: upraveno dle Čáslavové, 2020; vlastní zpracování)

2.5.3.2 Ekonomické cíle

Orientují se primárně na vytváření finančních zdrojů a to především takových, které budou zajišťovat finanční stabilitu organizace. Mimo jiné se zaměřují i na investice a materiální vybavení. Tabulka č. 5 zobrazuje ekonomické cíle klubu tak, jak je sestavila Čáslavová (2020) ve své publikaci.

Tabulka č. 5: Ekonomické cíle

Dlouhodobé cíle	Střednědobé cíle	Krátkodobé cíle
Úspěšné ekonomické vedení sportovního klubu	Zlepšení řízení klubu	Nový systém řízení Přizpůsobování nabídky činností SK poptávce Získání kvalifikovaných pracovníků
	Zlepšení finanční situace	Přidělování rozpočtových prostředků podle cílů Zvýšení doplňkových finančních zdrojů
	Nová image SK pro veřejnost	Koncepce aktivního využívání médií Posílení reklamy

(Zdroj: upraveno dle Čáslavové, 2020; vlastní zpracování)

2.5.3.3 Sociální cíle

Sociální cíle řeší etickou stránku klubu, jeho chování vůči zaměstnancům, fanouškům, hráčům apod. Jde zde o společenskou stránku, klubovou atmosféru, celkovou identifikaci se sportovním klubem a spokojenost jeho členů. Sociální cíle, dle Čáslavové (2020), jsou sepsány v tabulce č. 6.

Tabulka č. 6: Sociální cíle

Dlouhodobé cíle	Střednědobé cíle	Krátkodobé cíle
Podpora příslušnosti ke sportovnímu klubu, společnosti a spokojenost jeho členů	Podpora poskytovaných společenských forem	Podpora koordinátorské práce Zohlednění mezilidských vztahů Odstraňování egoismu
	Hledání nových společenských forem	Hledání v jiných klubech a programech Hledání v cizině Dotazování členů
	Povzbuzování atmosféry porozumění	Spolupráce při vytváření cílů Identifikace s SK Pronikání této činnosti mimo SK

(Zdroj: upraveno dle Čáslavové, 2020; vlastní zpracování)

2.6 Analýza vnějšího prostředí

Aby se organizace správně zorientovala v prostředí, ve kterém působí, je potřeba využít právě analýzy vnějšího prostředí. Zanalyzování externího okolí slouží také k identifikaci změn a trendů, jež by mohly mít určitý vliv na fungování organizace, a ke stanovení reakce organizace na tyto trendy (Blažková, 2007; Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Vnější prostředí zahrnuje mimo jiné i faktory přímo spojené s konkrétní firmou a proto je možné říci, že v obecném pohledu je externí prostředí pro každou organizaci subjektivní a individuální. Organizace pak na základě těchto specifických vlivů tvoří vlastní formu strategického řízení. Pochopení vnějšího prostředí podmiňuje vytvoření účinné strategie (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

Jak autoři dále tvrdí: „*Strategická analýza vnějšího prostředí přispívá k odhalení externích vlivů na podnik, zjištění situace, v jaké se právě podnik nachází vůči konkurenci. V prostředí neustálých změn a turbulence je analýza prostředí základem pro tvorby strategie společnosti*“. (Vochozka, Mulač a kol., 2012, str. 344)

Externí prostředí Vochozka a kol. (2012) označují za nestálé s velkou mírou rizika. Toto tvrzení vyplývá ze skutečnosti, že vnější vlivy, které na organizaci působí, se utvářejí nezávisle na organizaci a jsou jen těžko ovlivnitelné.

2.6.1 PEST analýza

Ve strategickém plánování je PEST analýza považována jako velice flexibilní a snadno pochopitelná výzkumná metoda. Využívaná je při analyzování externího prostředí organizace. Název výzkumné metody je seskládán ze čtyř hlavních faktorů, které analýza řeší: politické, ekonomické, socio–kulturní a technologické. V rozšířených verzích analýzy lze nalézt ještě právní a ekologické faktory (Recklies, 2006).

PEST analýza je postavena na základě předchozího vývoje a díky ní se organizace snaží předvídat a analyzovat budoucí vlivy prostředí (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006). Dle autorů je níže vypracovaná tabulka č. 7, která podrobněji vyobrazuje, čím se PEST analýza v jednotlivých částech zabývá.

Tabulka č. 7: Jednotlivé faktory řešené v PEST analýze

<i>P – politické</i>	<i>E – ekonomické</i>
<ul style="list-style-type: none"> • legislativa • pracovní právo • politická stabilita • daňová politika • ochrana životního prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • trend HDP • úroková míra • množství peněz v oběhu • inflace • nezaměstnanost • výška investic
<i>S – socio–kulturní</i>	<i>T – technologické</i>
<ul style="list-style-type: none"> • životní styl • mobilita, rozdělení příjmů • úroveň vzdělání • životní hodnoty 	<ul style="list-style-type: none"> • výše výdajů na výzkum • podpora vlády v oblasti výzkumu • nové technologické aktivity • nové objevy a vynálezy • rychlost technologického pokroku

(Zdroj: Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006; vlastní zpracování)

2.7 Analýza vnitřního prostředí

Dle O'Briena a kol. (2019) vnitřní zdroje představují všechna aktiva organizace, schopnosti, procesy a informace, které pomáhají k rozvoji organizace a její celkové implementaci. Zdroje organizace jsou její silné stránky, které jsou využívány k sestavení efektivního strategického plánu.

Sedláčková (2006) konstatuje, že analýza vnitřních zdrojů podniku znázorňuje audit, vyhodnocení či diagnózu situace, ze které podnik vychází, a pomáhá specifikovat jeho interní zdroje a schopnosti. Současně s tím odhaduje budoucí vývoj.

Fotr a kol. (2020) vymezují výsledky interní analýzy, jimiž označují „*určení silných a slabých stránek podnikatelského subjektu v jeho funkčních oblastech*“ (str. 65). Uvádí, že firmy mají rozdílné funkční oblasti, a proto se provádí specifické analýzy ve vztahu k danému strategickému záměru. Mimo objektivní zhodnocení současného postavení firmy, považují za cíl analýzy i posouzení jejího potenciálu a schopnosti realizovat uvažovaný strategický záměr. Z pohledu managementu dělí autoři zdroje, se kterými firma pracuje, na hmotné a nehmotné, kde hmotné zdroje představují aktiva, která jsou pozorovatelná a kvantifikovaná. Za nehmotné zdroje označují takové zdroje, které jsou pro svou neměřitelnost složitěji analyzovatelné a napodobitelné pro konkurenci.

Slavík (2014) rozšiřuje zdroje o personál, spolu s veškerým hmotným a nehmotným majetkem, který je potřeba ke správné funkci organizace a k její prosperitě. Podle autora jsou to právě nehmotné zdroje, na které společnost tlačí a které rozhodují o konečném úspěchu organizace.

2.7.1 Hmotné zdroje

O'Brien a kol. (2019) ve své publikaci uvádí, že hmotné zdroje jsou velice často snadněji nahraditelné než zdroje nehmotné. Hmotné zdroje se v organizaci identifikují nejnadněji, neboť jsou dohledatelné například v rozvaze organizace. Typicky se do hmotných zdrojů řadí stroje a zařízení, budovy, pozemky a haly či dopravní prostředky (Sedláčková, 2006).

2.7.2 Nehmotné zdroje

Tento typ zdrojů představuje vše, co není „hmotné“, ale lze to využít k lepšímu chodu organizace. Řadí se sem například know-how, síť kontaktů, licence a patenty. Obecně se o hmotných zdrojích mluví jako o znalostech a dovednostech, které podporují tvorbu silných stránek organizace (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007).

Zdroje nehmotné jako takové nefungují samy o sobě. Jejich hodnota je získávána postupně ve spojení se zdroji ostatními, pracovní skupinou a konkrétním cílem. I když takové zdroje lze považovat za jakési vstupy výrobního procesu, vždy jde o kombinaci zdrojů spojenou s konkrétním konkurenčním kontextem. Tato kombinace určuje schopnost podniku (Belén et al., 2010).

2.7.3 Lidské zdroje

„Lidé se stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace, protože aktivně rozhodují o zabezpečování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů (materiálních, finančních nebo informačních) a jejich schopnosti a motivace k práci přispívají k dosažení strategických cílů organizace“ (Šikýř, 2014, str. 34).

Šikýř (2016) pod pojmem lidské zdroje popisuje lidi, kteří pro organizaci pracují, řadí pod ně i personální práci týkající se řízení lidí a personalisty, kteří takové řízení a vedení lidí zabezpečují. Autor dělí lidské zdroje dle Armstronga (2007) na lidský kapitál, představující znalosti a dovednosti, které organizace potřebuje k dosažení svých cílů, společenský kapitál, organizační kapitál a intelektuální kapitál, který je souhrnem tří předchozích. Veškeré tyto znalosti, dovednosti a schopnosti, které má organizace k dispozici, reprezentují nehmotné zdroje organizace.

Plamínek (2009) vyvrací, že by lidské zdroje byli přímo lidé, nýbrž jako lidské zdroje považuje potenciál, který v lidech je a který mohou lidé využívat ve prospěch výkonu práce. Lidé jsou tedy pouze nositeli lidských zdrojů a mohou svůj potenciál nabízet a poskytovat organizacím. Dle autora lidské zdroje *„tvorí poměrně různorodou rodinu předpokladů“* (str. 97). Řadí mezi ně neměnné, nebo minimálně těžko změnitelné, vlastnosti daného člověka (výška, povaha apod.).

Co se sportovních organizací týče, na trhu se pohybují tři typy lidí, poskytující své lidské zdroje – dobrovolníci, placení zaměstnanci a klienti (Chelladurai, 2006).

2.7.4 Finanční zdroje

Finanční stabilita a struktura organizace je ovlivňována právě finančními zdroji, které Sedláčková (2006) dělí, stejně jako většina autorů, na vlastní a cizí zdroje. Analýza takových zdrojů zahrnuje aspekty, jimiž jsou získávání kapitálu – přístup k cizímu kapitálu a velikost vlastního kapitálu.

3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je navrhnout soustavu cílů v časové posloupnosti z hlediska sportovních, ekonomických a společenských oblastí pro maloměstský basketbalový klub BK Klatovy, z.s. Na základě podrobných analýz stavu makroprostředí a interního prostředí má tato práce za cíl sloužit klubu jako podklad pro zpracování akčního plánu a implementaci strategie pro další budoucí rozvoj.

Dílčí úkoly práce

- Po vypracování teoretické části, zabývající se vymezením pojmů používaných v části analytické, zanalyzovat dokumenty poskytnuté klubem,
- sestavit operacionalizaci a připravit otázky k polostrukturovanému rozhovoru,
- provést osobní polostrukturovaný rozhovor s vybranými členy klubu,
- zpracovat informace získané v rozhovoru,
- popsat fungování klubu vzhledem k vnějšímu prostředí pomocí PEST analýzy,
- pomocí analýzy lidských, finančních, hmotných a nehmotných zdrojů popsat vnitřní fungování klubu,
- interpretovat data provedená v analýzách,
- pomocí získaných dat provést kritické hodnocení klubu v současné situaci,
- na základě současného stavu klubu sestavit strategické cíle,
- popsat strategické cíle a jak k nim přistupovat.

4 METODIKA PRÁCE

Ke zpracování vlastní, praktické části této bakalářské práce je zvolena metoda kvalitativního výzkumu, a to konkrétně metoda analýzy dokumentů a polostrukturovaného rozhovoru. Data, která jsou pro výzkum použita, jsou jak primárního charakteru, tak i sekundárního. Sekundární data, jak uvádí Keller (2007) ve své publikaci, jsou taková data, která byla shromážděna k již předchozímu účelu. Výzkum je většinou zahájen rozsáhlým zkoumáním takových dat.

Mezi metody sběru sekundárních dat řadí Blažková (2007) následující:

- získání informací z časopisů, novin a knih;
- oslovení firem, asociací, úřadů pro zaslání příslušných dokumentů, brožur a materiálů;
- vyhledávání informací na internetu.

Sekundární data do této práce jsou konkrétně sbírána z dokumentů poskytnutých klubem, z webových stránek klubu, Českého statistického úřadu, České národní banky, Plzeňského kraje, NSA, ČBF a stránek města Klatovy.

Primárními daty Tahal a kol. (2022) označují všechna data, která jsou pořízena pro účely konkrétního výzkumu. Nezáleží, jakou metodou kvalitativního výzkumu jsou sbírána, vždy jde o data, která byla pořízena pro potřeby konkrétní analýzy. Jak autor uvádí, jsou to taková data, která před započítím výzkumu neexistovala. Velkou výhodou vidí v originalitě a aktuálnosti, naopak časovou a někdy i finanční náročnost považuje, oproti práci se sekundárními daty, za nevýhodu.

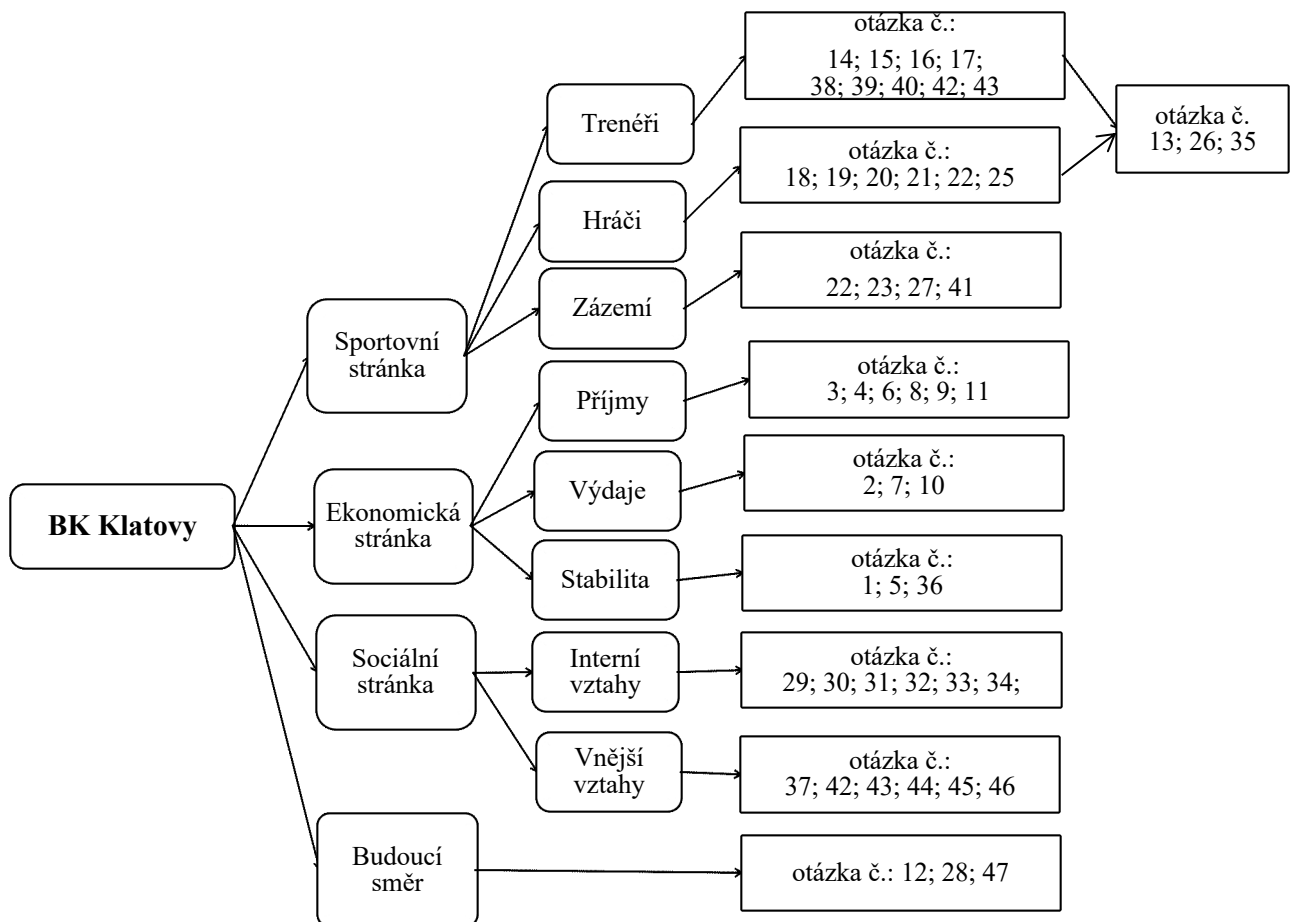
Pro tuto bakalářskou práci jsou k získávání primárních dat určeny právě výše zmíněné polostrukturované rozhovory.

4.1 Rozhovor

Hendl (2012) řadí metodu rozhovoru mezi kvalitativní metody sběru dat. Při této výzkumné metodě stojí na jedné straně výzkumník a na druhé respondent. Autor ve své publikaci dělí metody kvalitativního dotazování následovně: strukturovaný otevřený rozhovor, rozhovor s návodem, neformální rozhovor, fenomenologický rozhovor, narativní rozhovor epizodické interview, skupinovou diskusi a vyprávění. Zmíněné přístupy od sebe odlišuje rozsah určenosti, standardizace pořadí otázek při dotazování, počet zúčastněných osob, forma získávaných informací a situace rozhovoru.

Pro účely této bakalářské práce je vybrána metoda rozhovoru pomocí návodu, který vlastně představuje polostrukturovaný rozhovor. Metoda osobního dotazování je pro práci zvolena z důvodu přímého kontaktu s respondentem, který s sebou přináší, jak popisuje Králíček a kol. (2013), možnost složitějších otázek, které může tazatel respondentovi dovysvětlit a získat tak přesně ty informace, které potřebuje. V metodě polostrukturovaného rozhovoru je možné využít jak prvků z rozhovoru strukturovaného, tak i z rozhovoru nestrukturovaného. Sestavení otázek vychází z teoretické části práce, pomocí které je sestavena operacionalizace a předběžná struktura vypracování otázek. Operacionalizace zajistí, že v průběhu rozhovoru nedojde k opomenutí žádného z témat, která mají být v další praktické části analyzována. Výhodou polostrukturovaného rozhovoru je volnost v odpovědích respondenta, jenž má prostor k širšímu vyjádření a případnému navázání na problematiku, která může být dále rozebrána. Výzkumník tak může získat informace, které přesahují i rozsah jeho připravených témat.

Schéma č. 2: Operacionalizace rozhovorů



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výše uvedené schéma č. 2 znázorňuje operacionalizaci, která je sestavena pro vedení rozhovorů k výzkumu. V této práci je polostrukturovaný rozhovor veden se třemi respondenty působícími ve sportovním klubu. Připravených otázek je vytvořeno 47 s tím, že budou respondentům pokládány vybrané otázky ze seznamu tak, aby se nejvíce blížily jejich pozici v klubu. Postupně tak bude zodpovězeno na všechny otázky. Cílem prováděných rozhovorů je zjistit více informací o vnitřním fungování klubu, finančních zdrojích a dotacích, sportovním zázemí, členské základně, fungování trenérů, budoucím směřování a cílech, které si klub dává do dalších sezón. Rozhovory budou provedeny individuálně, nahrány na diktafon a následně převedeny do písemné podoby. Struktura otázek je znázorněna v operacionalizaci, přesné znění a následný přepis otázek viz. příloha 3.

Rozhovory proběhly 20. května 2023 v sídle klubu na adrese Voříškova 715, Klatovy. Dohromady rozhovory trvaly 3 hodiny a 7 minut. Nahrány byly na záznamník a poté převedeny do tištěné podoby. Etické aspekty byly dodrženy, výzkum byl schválen etickou komisí pod číslem 148/2023. Vyjádření komise (viz příloha 1) a informovaný souhlas předložený respondentů (viz příloha 2) lze nalézt v přílohách práce.

4.2 Analýza dokumentů

Analýza dokumentů je zařazena ke standardní výzkumné metodě jak u kvalitativního, tak i kvantitativního výzkumu. Jansa a kol. (2018) mezi dokumenty řadí, stejně jako Blažková (2007), knihy, novinové články, záznamy projevů funkcionářů, deníky, plakáty, obrazy. Dodává, že za ně můžeme „*obecně považovat veškeré stopy lidské existence*“ (Jansa a kol., 2018; str. 73).

Výhody této metody autor vidí v rozmanitosti dokumentů, z nichž lze získat informace, které by se jinými způsoby těžko získávaly, a pozitivně vidí i faktor bezchybnosti či zkreslení dat, k němuž by mohlo dojít při provádění rozhovoru, pozorování či měření.

Pro tuto práci je využita analýza dat získaných z materiálů přímo poskytnutých klubem (Stanovy, Výroční zprávy, Výsledky hospodaření), dokumentů a informací dostupných na webových stránkách klubu a dále ze stránek Českého statistického úřadu, České národní banky, Národní sportovní agentury, České basketbalové federace a webových článků. V práci jsou dále zmíněny zákony o podpoře sportu 115/2001 a Občanský zákoník, konkrétně jeho část upravující spolky – 89/2012 §214 – §302.

4.3 PEST analýza

PEST analýza slouží k zanalyzování makroprostředí organizace. Jak bylo již výše zmíněno, jedná se o faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Sedláčková (2006) upozorňuje ve své publikaci na fakt, že jednotlivé vlivy vnějších faktorů na podnik se v čase mění a s tím se mění i jejich váha dopadu na podnik. Je proto potřeba vnější vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat.

Ačkoliv je klatovský okres největším v republice, některá data jsou dohledatelná pouze pro Plzeňský kraj. Nejčastěji jsou data čerpána ze Statistické ročenky a bulletinů pro Plzeňský kraj. Většina uváděných dat je v časovém horizontu pěti po sobě jdoucích let – 2018 až 2022, výjimku tvoří jeden z ekonomických ukazatelů, který pro rok 2022 zatím nebyl uveden. Horizont pěti let je zvolen z důvodu „předpandemického“ a „postpandemického“ vyobrazení situace, zacházet do větší historie by pro účely této práce nemělo smysl.

Politicko – právní faktory jsou v této práci identifikovány na základě analýzy dokumentů. Vzhledem k charakteru práce se zde jedná o zákony o podpoře sportu (115/2001) a občanský zákoník a jeho část zabývající se spolky – 89/2012 §214 – §302. Do politicko-právních faktorů jsou zahrnuty i dotační programy Národní sportovní agentury, Plzeňského kraje, Města Klatovy a České basketbalové federace, ačkoliv tyto informace patří z části i do ekonomických faktorů, jsou v této práci zkoumány v politicko – právních faktorech, neboť se na ně vztahují i legislativní podmínky.

Pro identifikaci ekonomických faktorů, které mají na klub BK Klatovy, z.s. vliv, slouží v této práci převážně využívání dat z Českého statistického úřadu. Vliv na klub má nejen míra inflace, ale i vývoj HDP Plzeňského kraje a České republiky celkově, nejen tato data byla získávána z webových stránek. Z dat získaných na stránkách České národní banky a Českého statistického úřadu budou pak pomocí tabulek a grafů vyobrazeny hodnoty uvádějící míru inflace, predikci vývoje HDP, diskontní sazby ČNB a nezaměstnanost. Vzhledem k nárůstu cen energií v loňském roce je zkoumána právě i jejich cena a její současný vývoj.

Sociálně-kulturní faktory zkoumají demografické složení obyvatelstva na Klatovsku, jak počet, tak i věkové rozložení. Stejně jako u ekonomických faktorů jsou tato data čerpána z webových stránek Českého statistického úřadu. Využito je i výzkumu kvality života

z webových stránek obcevdtech.cz a pohybu dětí v ČR. Tento výzkum byl proveden Českou školní inspekcí v roce 2021 a 2022.

U technologických faktorů jsou rozebrány nové technologie, které lze v basketbalovém a sportovním prostředí využít k zefektivnění fungování klubu. Tyto informace jsou získávány převážně z webových článků, týkajících se těchto témat. Dalším posuzovaným faktorem je i působení klubů na sociálních sítích.

Následně budou jednotlivé faktory vyhodnoceny v tabulce, která určuje, zda je daný ovlivňující faktor pro klub spíše příležitostí či hrozbou a je zde přiřazena důležitost faktoru:

- méně důležitý – jeho změna neovlivňuje příliš chod klubu,
- důležitý – jeho změna má na klub jistý vliv,
- velmi důležitý – jeho změna výrazně ovlivňuje chod klubu.

Pod tabulkou pak dojde k vyvození výsledků a dopadu jednotlivých faktorů na chod klubu. Využito bude i informací získaných z rozhovorů se členy klubu, aby byla zajištěna co největší objektivnost vyhodnocení.

4.4 Analýza vnitřních zdrojů

Vnitřní zdroje organizace jsou v této práci rozděleny dle Jakubíkové (2013) na hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje. Autorka v publikaci tyto zdroje označuje jako faktory, které mohou být přímo ovlivňovány organizací či jejím manažerem. Analýza takového prostředí je založena na hodnocení realizace strategických cílů firmy. V případě, že je analýza pojatá komplexně, jejím výstupem je určení specifických předností organizace (Jakubíková, 2013; Sedláčková 2006).

Pro účely této práce jsou vnitřní zdroje identifikovány na základě rozhovoru se členy klubu, případně doplněny o zdroje získané z analýzy dokumentů klubu. Aby bylo zabráněno subjektivnímu pohledu autorky na situaci, hodnocení vnitřních zdrojů organizace proběhne ve spolupráci s respondenty, kteří pro práci poskytnou rozhovor.

K vyhodnocení jednotlivých zdrojů klubu je v této práci použito bodové hodnocení s váhami. Autorka se nechala inspirovat způsobem hodnocení za pomoci Matice IFE, která hodnotí faktory interní analýzy a nejčastěji se používá v souvislosti se SWOT analýzou (Jakubíková, 2013).

Váha, která bude mezi jednotlivé zdroje rozdělena, je určena v intervalu 0-1. Tento ukazatel představuje, jak je obecně důležitý daný zdroj pro sportovní klub jako takový. Druhým hodnotícím kritériem bude bodová stupnice 1 až 5. Hodnota 1 představuje nejhorší možný stupeň a hodnota 5 naopak nejlepší. Body určují, v jakém stavu je daný zdroj v klubu BK Klatovy, z.s. Po přidělení bodů a vah dojde k vzájemnému vynásobení a následnému součtu, který určí, jak si v jednotlivých zdrojích stojí klub BK Klatovy, z.s. Nejvyšší možná hodnota, které klub může dosáhnout, odpovídá 5. Vzhledem k faktu, že interní zdroje organizace budou hodnotit 4 osoby, na závěr dojde k určení váženého průměru jednotlivých zdrojů.

Pro přehlednější zobrazení bude výsledek převeden do grafu a následně okomentován.

5 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část práce nejprve představuje klub BK Klatovy, z.s. a poté přechází k jednotlivým analýzám, které byly pro výzkum zvoleny.

5.1 Charakteristika klubu

Název: Basketbalový klub Klatovy

Právní forma: zapsaný spolek

Sídlo: Voříškova 715, 339 01 Klatovy III

E-mail: BK.Klatovy@seznam.cz

Webové stránky: www.basketbal-klatovy.cz

Předseda klubu: Ing. Stanislav Křiváček

Logo klubu:



(Zdroj: <https://www.basketbal-klatovy.cz>)

Basketbalový klub vznikl jako samostatný právní celek v roce 2010 jako občanské sdružení, v roce 2014 pak došlo dle zákona č. 89/2012 Sb. ke změně na zapsaný spolek. Nejvyšším orgánem sportovního klubu je valná hromada, která volí předsedu a místopředsedu výboru. Klub má v současné chvíli 18 pracovníků – 3 členy výboru, 1 sekretáře a 14 trenérů.

Dle Stanov a výroční zprávy se klub zabývá následujícími činnostmi:

- provozování sportovních činností pro mládež,
- organizování sportovních utkání,

- pořádání basketbalových turnajů,
- pronájem sportovní haly.

Své místo mezi basketbalovými kluby v republice si BK Klatovy, z.s. získal převážně díky pravidelnému pořádání Mezinárodního basketbalového turnaje Easter Cup, na který každý rok dorazí přibližně 75 mládežnických týmů. Mimo mládežnický turnaj klub dále pořádá turnaj „Veteráni“, kde se schází hráči ve věku 30–75 let pravidelně každý 3. květnový víkend, narázově pak pořádá další basketbalové turnaje. Tyto činnosti jsou klubem provozovány jako vedlejší hospodářská činnost financující hlavní činnost klubu. V rámci vedlejší hospodářské činnosti klub dále pronajímá sportovní halu, kterou má ve vlastnictví.

5.1.1 Poslání a vize klubu

Basketbalový klub se snaží přivádět děti ke sportu již od předškolního věku a všem dětem pak dává možnost pohybovat se ve skupině sportující mládeže. Zároveň bere na vědomí, že musí pracovat komplexně a vytvářet podmínky všem věkovým kategoriím až do dospělých složek. Svou činností klub pomáhá při výchově dětí v kritickém věku (Výroční zpráva klubu, 2021).

5.1.2 Historie klubu

Historie basketbalu v Klatovech zasahuje až do 20. let minulého století, kdy se v tehdejších Sokole začali atleti věnovat, bez hlubší znalosti pravidel, tomuto sportu. Organizovaný basketbal jako takový má své počátky v Klatovech v roce 1934, kdy došlo k otisknutí základních pravidel hry v Klatovských listech. Postupně se poté začaly ve městě tvořit dvě družstva – Sokol Klatovy a Reálné gymnasium Klatovy, v roce 1940 se tato dvě družstva nakonec spojila a pod hlavičkou Sokola Klatovy začali basketbalisté sbírat první republikové úspěchy. Ženský basketbal si své místo v Klatovech získal přibližně s počátkem války. I když po válce nastal útlum, hra v Klatovech stále přežívala a na hřištích se začali objevovat již známější hráči, kteří v klatovském basketbale ještě nedávno figurovali.

Velký rozvoj basketbalu a úspěšná léta přišla spolu s trenérem Zberovským, který se zaměřil na kvalitní rozvoj mládeže spolu s Ladislavem Smáhou. Klatovy se tak staly významnou kolébkou mladých basketbalistů a slavily úspěchy v rámci celé ČSSR, kde mladá družstva, tehdy ještě TJ Klatovy, patřila k absolutní špičce.

Po smrti Zberovského přebíral basketbal v Klatovech Ing. Stanislav Křiváček, pod jehož vedením došlo ke zkvalitnění organizační činnosti, rozšíření mládežnických družstev a v neposlední řadě došlo k oddělení basketbalu od TJ Klatovy a stal se tak v roce 2010 samostatným právním subjektem nesoucím název BK Klatovy, z.s.

V téže roce získal klub vlastní sportovní halu ve Voříškově ulici, která od roku 1974 neprošla žádnou rekonstrukcí. Klub tak od roku 2012 intenzivně pracuje na její rekonstrukci.

5.1.3 Úspěchy klubu

2016

U14 hoši – Mistrovství České republiky 7. místo

2017

U11 dívky – Národní Finále 6. místo

U12 hoši – Národní Finále 9. místo

U13 hoši – Národní Finále 8. místo

U15 hoši – druhým místem ve skupině A si tým vybojoval účast v extraligové nadstavbové části, kde skončil celkově na 7. místě

2018

U11 dívky – Národní Finále 4. místo

U12 dívky – Národní Finále 12. místo

U17 kadetky – 4. místo v kvalifikaci o extraligu

U11 hoši – Národní Finále 4. místo

U12 hoši – Národní Finále 7. místo

V sezonách 2019/2020 a 2020/2021 se kvůli pandemii COVID-19 žádná Národní Finále nekonala. Klub tedy nemohl navázat na úspěchy z minulých sezón.

2022

U13 hoši – 11. místo Národní Finále 11. místo

5.1.4 Týmy

Pro sezónu 2022/2023 eviduje klub 8 chlapeckých družstev + 1 přípravku a 4 dívčí družstva také spolu s jednou přípravkou. Z tabulky č. 8 je patrné, že silnější je v klubu mužská složka. U týmů v loňské sezóně působilo dohromady 14 trenérů, z toho jeden trenér s PROFI licenci (zahrnující třídy TVB TB I, TB II, TB III), devět trenérů se standardní licenci TVB TB I, TB II, jeden trenér s licenci TVB ZTB II a celkem tři trenéři bez licence.

Tabulka č. 8: Kategorie a soutěže v BK Klatovy, z.s. pro sezónu 2022/2023

Chlapecká a mužská družstva		Dívčí a ženská družstva	
Kategorie	Soutěž	Kategorie	Soutěž
U11	Krajský přebor	U12	Krajský přebor
U12	Krajský přebor	U14	Celostátní liga
U13	Krajský přebor	U17	Celostátní liga
U14	Celostátní liga	Ženy	Krajský přebor
U15	Celostátní liga		
U17	Nadregionální liga		
U19	Celostátní liga		
Muži	II. Národní liga		

(Zdroj: Materiály poskytnuté klubem, vlastní zpracování)

Aby mohl trenér vést celostátní ligovou soutěž, je potřeba vlastnit licenci TVB TB I, TB II. Klub pravidelně dohlíží na platnost licencí, která je standardně dva roky a ve spolupráci s ČBF trenéry posílá na rekvalifikační školení.

5.1.5 Organizační struktura

Klub BK Klatovy, z.s. v současné chvíli eviduje přibližně 175 členů. V roce 2022 došlo k převolení a zúžení výkonného výboru, který momentálně obsahuje tři členy – předsedu, místopředsedu a jednoho zástupce z řad členů klubu. Nejvyšším orgánem spolku je Valná hromada, která se schází pravidelně jednou ročně a které se mohou účastnit všichni členové klubu, kteří již dosáhli věku 18 let. Valnou hromadu svolává příslušný statutární orgán, v tomto případě je řeč o výkonném výboru v čele s předsedou. V klubu působí

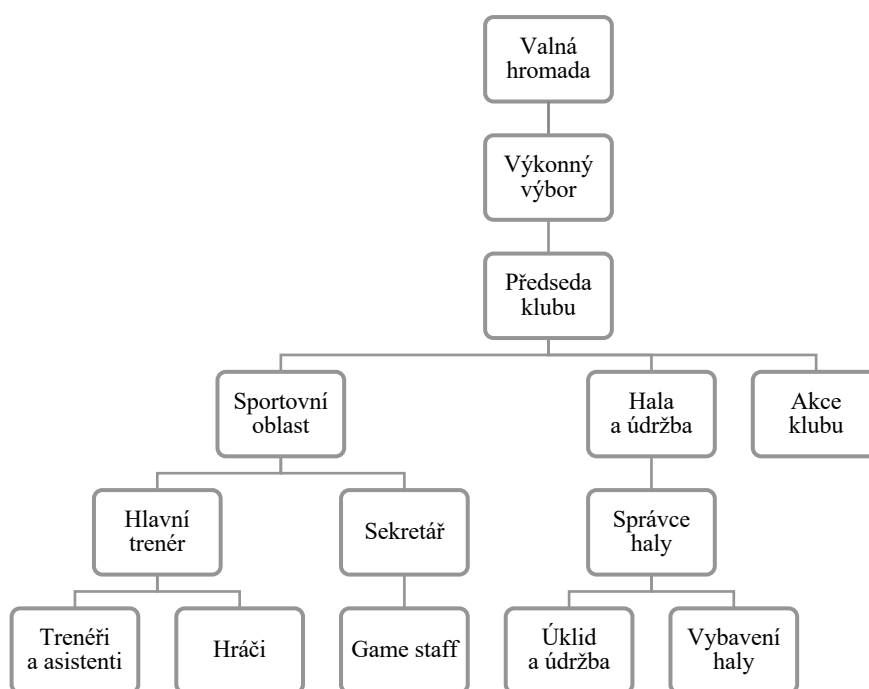
jeden sekretář, který spravuje jak mužské, tak i ženské složky. Jeho úkolem je řízení pokladny, zajišťování „game staff“ na domácí utkání (rozhodčí, stolek), podávání žádostí o dotace na město a zařizování společných akcí pro klub. Hlavní trenér klubu má na starost komunikaci mezi vedením klubu a ostatními trenéry.

Do samostatné složky spadá provoz a údržba sportovní haly, kterou spravuje správce, jenž zajišťuje veškeré potřebné věci, jako je úklid, revize sportovního vybavení a celkový plynulý chod sportoviště.

Speciální složkou je pak organizace sportovních akcí, kde je nejvýše postaveným orgánem LOC, pod který spadají všechny další složky – rozhodčí, doprava, marketing a PR, účastníci a externí služby, jako je ubytování a stravování.

Pro lepší představu fungování klubu je na schématu č. 3 vyobrazena organizační struktura klubu.

Schéma č. 3: Organizační struktura BK Klatovy, z.s.,



(Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.6 Partneři klubu

Klub získává podporu od partnerů, a to ve formě finančních darů. Tyto částky ale nejsou příliš závratné. Partneři většinou podporují daný tým, nejčastěji se jedná o dospělé kategorie, poslední dvě sezóny podpora od partnerů klesla, neboť nedocházelo

k uspokojivým výsledkům v mužských a ženských dospělých soutěžích. Partnerské příspěvky u mládežnických klubů přichází do klubu z řad rodičů, kteří příležitostně přes svého zaměstnavatele podporují vybraný tým. Podpora spočívá například v zaplacení startovného na basketbalovém turnaji.

Partneři klubu:

LS stavby s.r.o.	Drůbežářský Závod Klatovy
Final Kom s.r.o.	ESIO s.r.o.
DRAGON PRESS s.r.o.	VK Vacovský Group s.r.o.
Elektro Efekt s.r.o.	INOX KT s.r.o.
Atelier U5, s.r.o.	Řeznictví a uzenářství Herejk, s.r.o.
Autocentrum Jan Šmucler s.r.o.	Greiner PURTEC spol. s.r.o.
Silnice Klatovy a.s.	Elektro BENEŠ&BENEŠ s.r.o.
basketking.cz	DYNAMIC DIMES s.r.o.
Barentz spol. s.r.o.	SOLAR controls s.r.o.
Pekárny a cukrárny Klatovy, a.s.	FILMpro Klatovy

První dva výše zmínění partneři jsou partnery, kteří podporují přímo dospělá družstva – Final Kom s.r.o. je generálním partnerem týmu žen a jeho logo je na ženských dresech také umístěno. LS stavby s.r.o. jsou partnerem mužského družstva. Jak bylo již zmíněno, částky, které klub dostává nejsou, vzhledem k výsledkům obou družstev, příliš vysoké. Dalším významným partnerem je firma Barentz spol. s.r.o., která pravidelně přispívá klubu na sportovní dresy. Autocentrum Jan Šmucler s.r.o. pak při turnajích poskytuje auta, která se využívají k transportu týmů.

5.2 Analýza vnějšího prostředí

To, jak je klub BK Klatovy, z.s. ovlivňován vzhledem k makroprostředí, zkoumá analýza PEST. Makroprostředí řeší z hlediska politicko-právních, ekonomických, socio-kulturních a technologických faktorů.

5.2.1 Politicko – právní faktory

Od roku 2019 v České republice funguje Národní sportovní agentura, která od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy přebírá kompetence v oblasti sportu a státní politiky. Od roku 2021 vyhlašuje dotační programy a přerozděluje státem poskytnuté finance na sportovní činnost. NSA upravuje zákon č. 115/2001 o podpoře

sportu. Aby mohl klub o podporu ze státního rozpočtu žádat, musí být řádně zapsán do rejstříku sportu, který Národní sportovní agentura spravuje.

Rokem 2021 počínaje vyhlašuje agentura každý rok dotační výzvu Můj klub pod programem Rozvoje a podpory sportu 2021–2025. Na tuto dotační výzvu je vymezeno 1 500 000 000,- Kč a kluby ji mohou čerpat na základě splněných kritérií nastavených NSA.

Oblasti podpory jsou dle NSA stanoveny takto:

- a) sportovní aktivity dětí a mládeže ve věku 4–19 let,
- b) zabezpečení sportovní, tělovýchovné a organizační funkce žadatele (sportovní klub, tělovýchovná jednota) v souladu s platnými registrovanými stanovami,
- c) provoz a údržba sportovních zařízení dle stanovených podmínek.

V roce 2021 čerpal klub BK Klatovy, z.s. z této výzvy dotaci ve výši 518 870,-. Ve stejném roce mimo to čerpal od NSA také dotaci z dotační výzvy Provoz a údržba, která spadá také do programu Rozvoj a podpora sportu 2021–2025. Účelem výzvy je podpora sportovních organizací, jež jsou provozovatelem celoroční sportovní činnosti ve vlastním sportovišti. Na výzvu je vyhrazeno 400 000 000,- Kč. Z této výzvy klub obdržel 126 339,- Kč.

Rok 2022 přinesl klubu menší částky, a to konkrétně 420 390,- z výzvy Můj klub 2022 a 93 000,- z výzvy Provoz a údržba. Pro rok 2023 byla dotační výzva Můj klub také vypsána, částka klubu ale zatím nebyla přidělena. Co ale nebylo pro rok 2023 zatím vypsáno, je dotační výzva Provoz a údržba, což je, i jak přiznal jeden z členů klubu, pro klub nemilá situace. Jelikož je zde řeč o částkách kolem 100 tisíc korun, je to v dnešní době, kdy dochází k nárůstu cen energií a výdajů právě na provoz, pro klub částka, která by velice pomohla. Na druhou stranu ale v roce 2023 NSA vypsala navíc, oproti předchozím ročníkům, dotační výzvu Můj klub – Pohyb a zdraví, kde klub BK Klatovy, z.s. získal dotaci ve výši 48 600,- Kč. Účelem této výzvy je podpora dětí ve věku 3–14 let a zabezpečení sportovní, tělovýchovné a organizační funkce, stejně jako je tomu u výzvy Můj klub.

Plzeňský kraj v oblasti sportu vypisuje každý rok tyto dotační programy:

- Podpora tělovýchovy a sportu;
- Podpora vybudování a modernizace sportovišť.

I přes skutečnost, že mají programy rozdílné zaměření, jejich společným cílem je podpora aktivního životního stylu a podpora sportovní infrastruktury v Plzeňském kraji. Do roku 2020 byl pravidelně vypisován také dotační program „Významné investice do sportovišť“, jehož účelem bylo pomocí finanční dotace podpořit vybudování nebo rekonstrukci významného sportoviště v obcích do 30 000 obyvatel.

Klub od Plzeňského kraje dostává pravidelně od roku 2015 každý rok „Podporu tělovýchovy a sportu“. Nejvyšší částku klub obdržel v roce 2020, kdy se jednalo o 300 000,- Kč. Od roku 2018 částka neklesla pod 200 000,- Kč a i v roce 2022 klub obdržel podporu ve výši právě 200 000,- Kč.

V rámci dotačního programu „Podpora vybudování a modernizace sportovišť“ získal klub v roce 2017 dotaci na tribuny ve výši 300 000,- Kč.

Mimo výše uvedené dotace, čerpá klub také finanční podporu z dotačního programu „Podpora mezinárodní spolupráce dětí a mládeže“. V tomto případě se jedná o dotace na mezinárodní mládežnický turnaj Easter Cup Klatovy, který se konal v Klatovech letos již po deváté. Klub v rámci tohoto dotačního programu obdržel v roce 2022 i 2023 částku 20 000,- Kč. V letošním roce navíc na Easter Cup získal na základě rozhodnutí rady Plzeňského kraje „Individuální dotaci Rady Plzeňského kraje 2023“ ve výši 150 000,- Kč. Tato dotace byla účelová právě na Mezinárodní basketbalový turnaj mládeže Easter Cup Klatovy 2023.

Velkou podporu klub získává i ze strany města Klatovy, které v rámci dotací v oblasti kultury a sportu vypisuje tři dotační programy:

- Mládež – pravidelné aktivity
- Zájmové aktivity
- Individuální dotace

BK Klatovy, z.s. čerpá dotace převážně z programu Individuální dotace, v loňském roce to bylo konkrétně 530 000,- Kč, kdy 210 000,- pokrývalo výdaje na turnaje Easter Cup Klatovy a O pohár Klatov, zbylých 320 000,- Kč bylo čerpáno na financování republikových soutěží.

V roce 2023 obdržel klub dotace ve výši 300 000,- na pořádání výše zmíněných turnajů a opět 320 000,- na financování republikových soutěží pro rok 2023.

Dále klub využívá dotační program na podporu mládeže. Loňský rok klubu z těchto dotací přinesl částku 205 449,- Kč, letošní zatím pouze 53 750,- Kč, což je způsobeno tím, že o dotace z těchto dotačních programů se žádá každé pololetí, klub tedy na základě podané žádosti v druhé půlce roku obdrží další finanční podporu, lze ale předpokládat, že finální částka za rok 2023 bude v tomto dotačním programu nižší než za rok 2022, neboť loni obdržel klub v 1. pololetí částku 76 659,- a to je o více než 20 tisíc korun více, než tomu bylo v letošním roce.

Klub je zařazen do programu Sportovní střediska pod SCM, konkrétně má přidělen statut „Spolupracující sportovní středisko“. Před tím, než vypukla pandemie COVID–19, splňoval klub podmínky jak v chlapeckých, tak i v dívčích složkách. Po pandemii se ale nepodařilo obnovit předpandemické stavy hráček a statut SpS v dívčí kategorii mu byl odebrán. V příští sezóně je ale velice pravděpodobné, že se do programu dívčích středisek klub zase vrátí.

Pro klub znamená zařazení do programu jisté výhody. Z finančního hlediska závisí v mužské složce na spolupracujícím SCM, v tomto případě je řeč o BK Lokomotiva Plzeň, jakou částku klubu přidělí. Tyto finance musí klub využít přesně tak, jak je stanoveno ve smlouvě, která se uzavírá mezi kluby a ČBF (finanční prostředky pro SCM jsou poskytovány z dotací ČBF). Podmínky, které musí BK Klatovy, z.s. v tomto směru plnit, spočívají v zajištění minimálně dvou družstev v chlapeckých kategoriích, jedno v minizákovské kategorii U11 – U13 a jedno v kategorii žákovské U14 – U15, které budou v sezóně startovat v ligových, případně oblastních soutěžích. V případě talentovaných hráčů musí klub zajistit jejich účast na regionálních či republikových výběrech, které ČBF pořádá. Nevýhodou zapojení do programu je ale skutečnost, že klub BK Klatovy, z.s. se zavazuje, že si BK Lokomotiva Plzeň, jakožto nadřazené SCM, může z klubu vybrat hráče, se kterými bude pracovat v dalších úrovních systému talentované mládeže. To klub oslabuje, neboť často odcházejí hráči, kteří jsou pro tým stěžejními. Členové klubu se ale shodují, že v některých případech hráči nezvládají tvrdé podmínky, které jsou v SCM nastaveny a, vrací se tak zpět do svého rodného klubu.

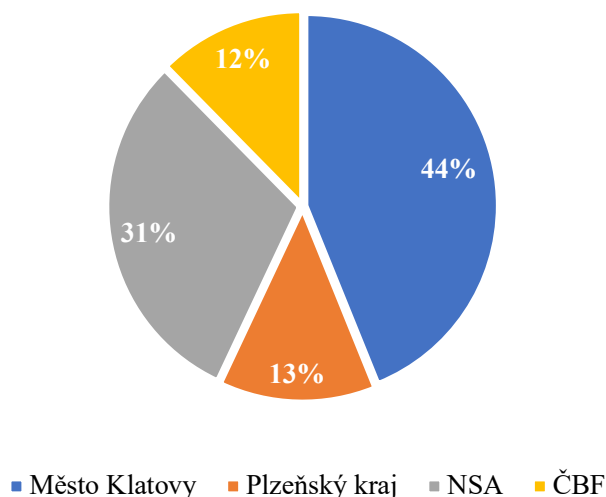
V rámci České basketbalové federace si kluby také mohou zažádat o podporu i mimo program SCM a SpS. Jedná se o následující tři programy z mládežnické sekce CZ.BASKETBALLU:

- Příspěvky na trenéry pro vedení kroužků na školách;

- Materiální podpora klubů;
- Finanční podpora klubů.

Klub čerpá podporu ze všech tří programů. Největší částku v tomto směru představuje příspěvek na mzdy pro trenéry, standardně se pohybuje okolo 120 000,- Kč ročně, stejně tak tomu bylo i v loňském roce. Materiální podporu nečerpá klub pravidelně, nýbrž vždy v rámci zapojení do nějakého projektu, většinou se jedná o projekty pro děti a mládež či projekty, které mají rozšířit povědomí o basketbale. Program celkové finanční podpory do klubu přináší finance, které jsou určené na pokrytí zvýšených nákladů spojených s rozhodčími. V loňském roce tato částka představovala 54 300,- Kč. Poslední příspěvek, který klub od ČBF v roce 2022 obdržel, byla částka 18 000,- Kč na turnaj Easter Cup. Graf č. 1 představuje procentuální obnosy finanční podpory z dotačních programů v České republice, které v roce 2022 klub BK Klatovy, z.s. pro svůj chod využíval.

Graf č. 1: Procentuální zobrazení obdržených dotací za rok 2022



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Všechny basketbalové kluby se v České republice musí řídit pravidly nastavenými soutěžním řádem basketbalu, který vydává ČBF. Federace tato pravidla přebírá z Mezinárodní basketbalové federace (FIBA). K poslední aktualizaci těchto pravidel došlo v říjnu 2022. Klub je zodpovědný za to, že bude pravidla nastavená Mezinárodní basketbalovou federací respektovat. Mimo to se na klub vztahují i Stanovy ČBF. Na základě těchto stanov je klub povinen dodržovat Stanovy, Vnitřní předpisy ČBF a všechny další předpisy ČBF, podřizovat se rozhodnutím, které rozhodne kterýkoliv z orgánů ČBF, řádně a včas platit členskou příspěvkou, popularizovat basketbal mezi mládeží a přispívat k rozvoji basketbalu a další.

V politicko – právních faktorech je také potřeba zmínit, jaké zákony se na klub vztahují. Klub, jakožto zapsaný spolek provozující vedlejší hospodářskou činnost, se musí řídit následujícími právními předpisy:

- Zákon č. 563/1991 Sb. (Zákon o účetnictví);
- Zákon č. 586/1992 Sb. (Zákon České národní rady o daních z příjmů);
- Zákon č. 89/2012 Sb. (Nový občanský zákoník), konkrétně §214 – §302 upravující právní statut spolků a základní pravidla pro jejich fungování;
- Zákon č. 304/2013 (Zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob), konkrétně §25 – §29 upravující spolkový rejstřík, který obsahuje ustanovení o základních informacích, jež je spolek nucen poskytnout pro zapsání do rejstříku.

Vzhledem k politické stabilitě se Klatovy jeví jako příznivé město. Již od roku 2010 působí v čele města stejný starosta i jeden z místostarostů. Vedení města je tedy poměrně stabilní, v posledních dvou volebních obdobích má největší zastoupení politická strana ODS, v současném volebním období se za ODS těsně drží politické hnutí ANO2011, které je spojeno se stranou ČSSD. Volby do městského zastupitelstva proběhly v loňském roce, znamená to tedy, že by vedení města mělo zůstat stejné až do roku 2026.

Vyhodnocení politicko – právních faktorů je uvedeno v tabulce č. 9.

Tabulka č. 9: Vyhodnocení politicko – právních faktorů

Ovlivňující faktor	Hrozba/Příležitost	Důležitost faktoru
Využívání dotačních programů	Příležitost	Velmi důležitý
Statut SpS a podpora od ČBF	Příležitost i hrozba	Velmi důležitý
Stanovy, pravidla a vnitřní předpisy ČBF	Příležitost	Důležitý
Právní předpisy	Hrozba	Velmi důležitý
Politická stabilita Klatov	Příležitost	Méně důležitý

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak bylo výše rozebráno, klub využívá velké množství dotačních programů, které pomáhají jeho fungování. Faktor byl v tabulce č. 9 vyhodnocen jako velmi důležitý, neboť bez těchto příjmů by klub nebyl schopný fungovat. Výše dotací, především těch od NSA, se odvíjí od počtu zapsaných členů v klubu. Důležité pro klub je, aby byl zapsaný v rejstříku sportu a pravidelně aktualizoval své údaje, v opačném případě by na dotace ze státního rozpočtu neměl nárok. Z materiálů poskytnutých klubem a následně i z rozhovoru byla zjištěna informace o fungování dotačních programů od města, které přispívá stejně jako NSA na základě velikosti členské základny. Rozdíl ale je, že přispívá pouze na členy, kteří jsou mladší 18 let a mají trvalé bydliště na území města Klatovy. V jednom z rozhovorů byla řešena i otázka ohledně vyúčtování dotačních programů, o které se stará sekretář klubu. *„Dotace řeší právě proto, že se na město dokládají účtenky a potvrzení z pokladny. Je to snazší než na NSA a Plzeňský kraj, tam účtenky jako potvrzení nestačí.“* Složitě dokládání faktur má na starost předseda. Klub by mohl v nejbližší době využít i program „Podpora vybudování a modernizace sportovišť“, jenž vyhláší Plzeňský kraj na další rozšíření a na zkvalitnění zázemí sportoviště. Otázkou také je, zda dojde k vypsání dotačního programu „Provoz a údržba“ v letošním roce. Pokud ano, je to pro klub další příležitost, jak získat finance na zajištění provozu.

Statut SpS a celková podpora ČBF je vyhodnocena také vysokou důležitostí, a to převážně z důvodu, že se jedná o zastřešující basketbalovou organizaci v ČR. Hrozba byla vyvozena ze vztahu klatovského klubu se svým nadřízeným SCM, které náležitě využívá své pravomoci a klub obírá o dobré hráče. Příležitost je sledována v plnění podmínek pro získání SpS v dívčích složkách a tím i dalším přílivem financí do klubu. Klub by také mohl více využívat materiální podpory, kterou nabízí ČBF. Zažádat by si mohl například o podporu v rámci doprovodného programu či cen při pořádání Mezinárodního basketbalového turnaje Easter Cup.

Jako důležitý faktor byly vyhodnoceny předpisy týkající se čistě basketbalu, jeho pravidel a organizace ze strany ČBF. Klub všechny tyto předpisy plní, pravidelně se účastní zasedání valné hromady a zástupce federace zve na zahájení svých sportovních akcí. Pravidla basketbalu jsou podrobně probírána na školení rozhodčích, která se konají vždy, když dojde k jejich změně, zástupce klubu se takových školení také účastní.

Legislativa a právní předpisy jsou vyhodnoceny velmi důležitě, neboť jejich neplnění s sebou přináší postihy, které by mohly ovlivnit celkové fungování klubu.

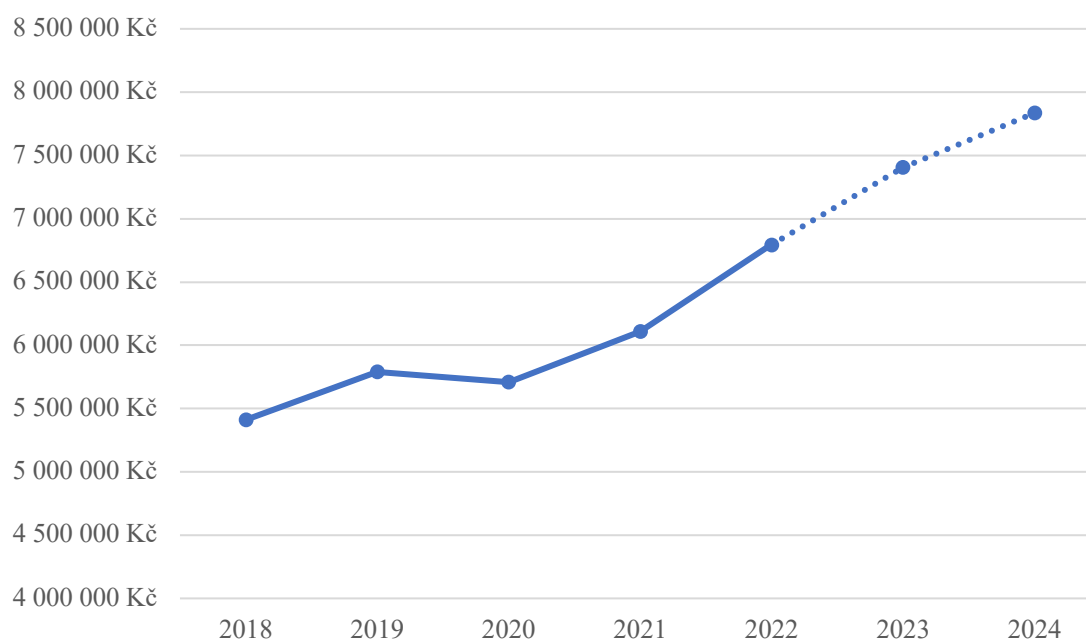
Město Klatovy je politicky spíše stabilní, proto je faktor vyhodnocený jako méně důležitý. Na klub by měly výrazný dopad pouze radikální změny ve vedení města a s tím spojená změna politiky v oblasti podpory sportu. Doposud je jedním z cílů města podpora sportu a nepředpokládá se žádná změna.

5.2.2 Ekonomické faktory

Mezi makroekonomické ukazatele, které ovlivňují chod klubu, patří hrubý domácí produkt (HDP), míra inflace a nezaměstnanosti, úrokové sazby a vývoj mezd. Zkoumány tyto ukazatele byly vzhledem k České republice, Plzeňskému kraji a v některých případech i přímo v okrese Klatovy.

Jak se v mezidobí 2018 – 2022 vyvíjel hrubý domácí produkt, který je prvním zkoumaným ukazatelem, znázorňuje graf č. 2.

Graf č. 2: Vývoj HDP v ČR v letech 2018–2022 v miliónech CZK



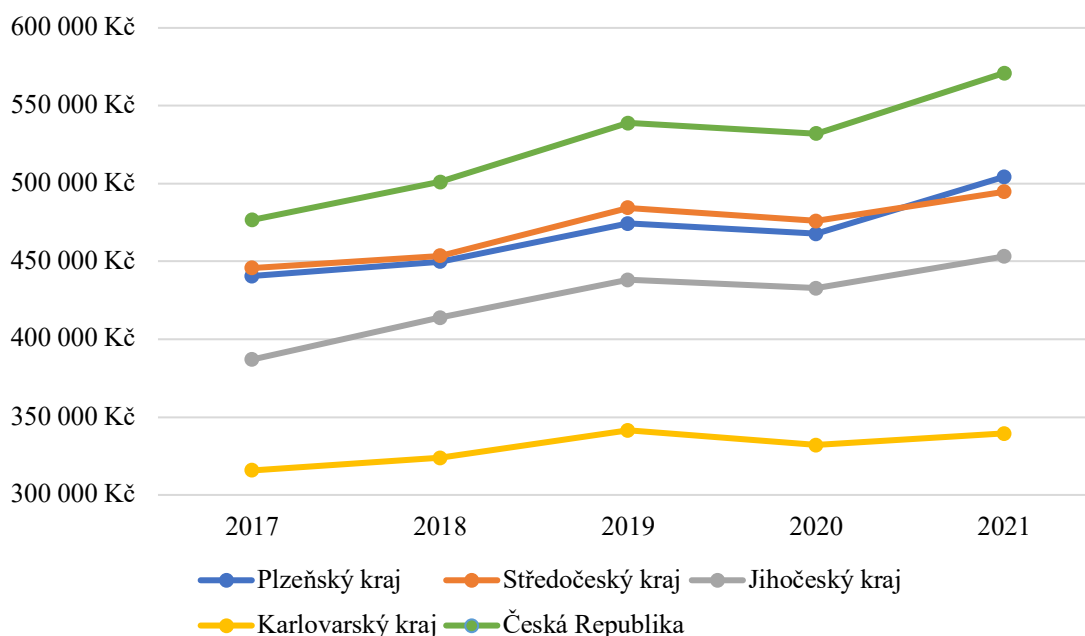
(Zdroj: ČNB, vlastní zpracování)

Z grafu č. 2 lze vyčíst, že od roku 2018 dochází k nárůstu hrubého domácího produktu s lehkým propadem v roce 2020. I když to byl lehký propad, dle Českého statistického úřadu jde o „nejhlubší pokles výkonu ekonomiky v historii samostatné České republiky“ (ČSÚ, 2021). Tento propad byl způsoben především spotřebou domácností, investičními výdaji a poklesem zahraniční poptávky, velice vlivným faktorem byla pandemie COVID-19. Graf č. 2 dále ukazuje predikci vývoje hrubého domácího produktu dle České národní

banky pro rok 2023 a 2024. První polovina roku 2023 přinese stagnaci ekonomiky, ve třetím a čtvrtém kvartálu by mělo dojít k postupnému nárůstu, který by v roce 2024 měl pokračovat.

Spolu s celkovým HDP v České republice byl zkoumán i vývoj HDP na 1 obyvatele v Plzeňském kraji, ve třech sousedících krajích – Středočeském, Jihočeském a Karlovarském (vzhledem k velikosti hranice s Ústeckým krajem byl tento kraj ze zkoumání vynechán) a v celé České republice. Tyto hodnoty je možné vyčíst z grafu č. 3. HDP na 1 obyvatele představuje výkonnost krajů v rámci České republiky. Vzhledem ke skutečnosti, již zobrazuje graf celkového vývoje HDP v ČR, je jasné, že se i v HDP/obyvatele musela promítnout skutečnost poklesu HDP meziročně v letech 2019–2020, kdy ve světě zuřila covidová pandemie. Mezi lety 2014–2018 se Plzeňský kraj držel v rámci České republiky na předních příčkách v HDP/obyvatele, před ním byl pouze Jihomoravský kraj a Hlavní město Praha. Z grafu č. 3 ale lze vyčíst, že v letech 2019 a 2020 ho Středočeský kraj předstihl.

Graf č. 3: HDP na 1 obyvatele v miliónech CZK



(Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování)

Tabulka č. 10 vyobrazuje míru inflace v posledních pěti letech. Míra inflace neboli kupní síla peněz je dalším zkoumaným makroekonomickým ukazatelem. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu

průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců proti průměru předchozích 12 měsíců (ČSÚ, 2022).

Tabulka č. 10: Míra inflace

Rok	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (predikce)
Míra inflace (%)	2,1	2,8	3,2	3,8	15,1	10,9

(Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování)

Z tabulky č. 10 je patrné, že v loňském roce došlo k rapidnímu nárůstu míry inflace, a to dokonce na dvouciferné hodnoty. Takto vysoká míra inflace je pravděpodobně zapříčiněna zvýšením poptávky domácností po pandemii, narušením dodavatelských řetězců během pandemie a probíhajícím válečným konfliktem na Ukrajině. Na rostoucí míru inflace se snaží reagovat Česká národní banka a dalšímu růstu se snaží zamezit tím, že komerčním bankám zvedá úrokové sazby. Proto s mírou inflace souvisí i jejich pohyb. Komerční banky na základě tohoto kroku od České národní banky zvedají ceny úvěrů a narůstají úrokové sazby. V tabulce č. 11 je promítnut vývoj diskontní úrokové sazby České národní banky, z něhož lze vyčíst, že od roku 2018 sazba, až na malé výjimky, roste, k červnu 2022 dokonce až o více než 5 %.

Dle predikcí České národní banky by již v letošním roce mělo dojít ke snížení míry inflace na 10,9 % a v první polovině příštího roku by se míra inflace v ČR měla dostat na inflační cíl, který Česká národní banka stanovila na 2 %. Spolu s tím by mělo postupně docházet i ke snižování diskontních sazeb a ke konci roku 2024 by měly dosahovat hodnot kolem 4 %.

Tabulka č. 11: Vývoj diskontních sazeb České národní banky od listopadu 2018

Platnost od	11/2018	05/2019	03/2020	12/2021	06/2022
Diskontní sazba ČNB (%)	0,75	1,00	0,05	2,75	6,00

(Zdroj: ČNB, vlastní zpracování)

Dalším zkoumaným faktorem je nezaměstnanost v klatovském okrese. Aby byla uvedena data co nejpřesnější, je nezaměstnanost vyobrazena na procentuálním podílu nezaměstnaných osob v okrese Klatovy, a to v porovnání s Plzeňským krajem. Tabulka č. 12 ukazuje, že v roce 2020 došlo k nárůstu nezaměstnaných osob, což bylo způsobeno ve značné míře pandemií COVID-19. Nárůst je patrný v celém Plzeňském kraji. Následující rok se ale hodnoty vrátily zpět k nižším číslům. Nejnižší podíl nezaměstnaných osob si v Plzeňském kraji drží pravidelně okres Plzeň-jih, kde se hodnoty pohybují v rozmezí 1,8 – 2,6 %, klatovský okres je v porovnání s ostatními plzeňskými okresy na 2.-3. místě. Vzhledem k České republice dosahuje nižších hodnot, a to přibližně okolo 0,5 %.

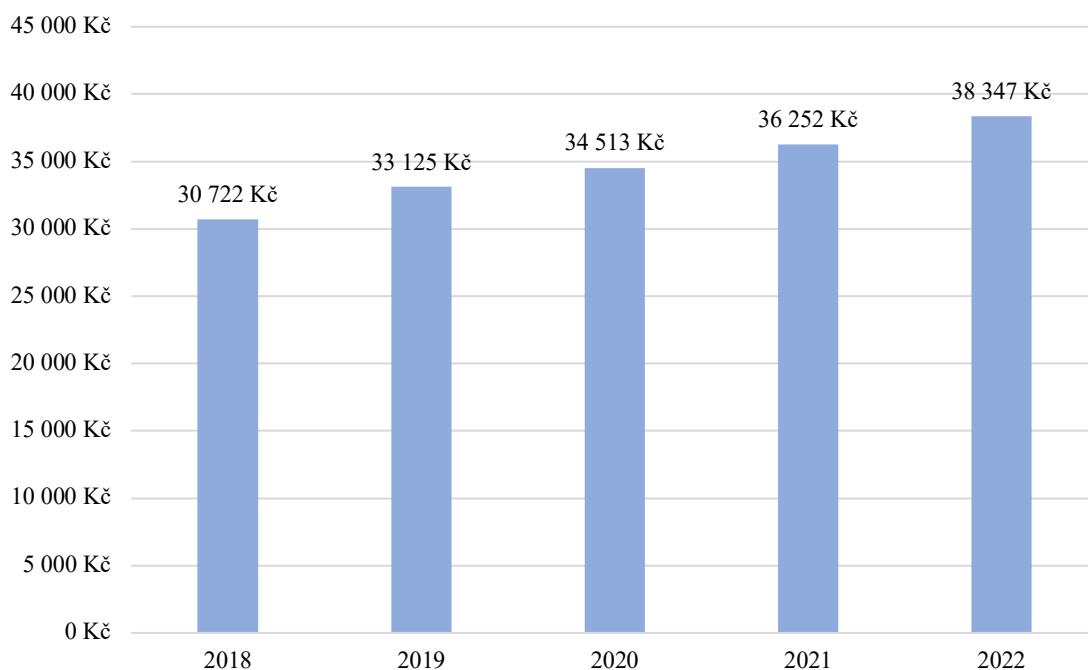
Tabulka č. 12: Podíl nezaměstnaných osob v okrese Klatovy v porovnání s Plzeňským krajem, uváděno v %

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Okres Klatovy	2,37	2,46	3,29	2,76	3,14
Plzeňský kraj	2,12	2,33	3,36	2,78	2,94

(Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování)

Makroekonomickým ukazatelem, který byl dále zkoumán, je průměrná měsíční mzda v Plzeňském kraji. Graf č. 4 ukazuje vývoj průměrné hrubé mzdy v Plzeňském kraji. Lze z něj vyzorovat, že za posledních pět let došlo k nárůstu hrubé mzdy, a to přibližně o 25 %. Oproti Plzeňskému kraji je průměrná hrubá měsíční mzda vyšší v Jihomoravském a Středočeském kraji a samozřejmě v hlavním městě. Důležité je ale zmínit, že ačkoliv se může zdát, že mzdy rostou, dochází pouze k nominálnímu nárůstu. Reálná mzda ve skutečnosti klesá, v současné chvíli je to přibližně o 6,7 %.

Graf č. 4: Vývoj hrubé mzdy v Plzeňském kraji



(Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování)

Posledním zkoumaným faktorem je vývoj cen energií, který velice ovlivnila invaze ruských vojsk na Ukrajinu v loňském roce. Ceny energií loni v srpnu dosáhly historického maxima, kdy cena za 1 MWh elektřiny přesahovala částku 24 tisíc korun a cena plynu se pohybovala okolo 800 korun za 1 MWh. Tyto ceny jsou ve srovnání s létem 2021 o 1302 % vyšší za cenu elektřiny a stejně tak o 268 % za cenu plynu. Cena za energie je tím vyšší, čím vyšší je poptávka po energiích. Dle odborníků by ale ta nejhorší část krize měla být překonána. Jejich tvrzení podporuje i fakt, že v současné chvíli se ceny energií dostaly zpět na částky pohybující se okolo 3 000,- Kč za 1 MWh u elektřiny a u plynu je řeč o částce přibližně 170,- Kč za MWh.

Ekonomické faktory jsou vyhodnoceny v tabulce č. 13.

Tabulka č. 13: Vyhodnocení ekonomických faktorů

Ovlivňující faktor	Hrozba/Příležitost	Důležitost faktoru
Rostoucí HDP	Příležitost	Méně důležitý
Vývoj míry inflace a úrokových měr	Hrozba	Velmi důležitý
Nižší podíl nezaměstnaných osob	Příležitost	Méně důležitý
Rostoucí průměrná hrubá mzda	Příležitost	Méně důležitý
Nárůst cen energií	Hrozba	Velmi důležitý

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Klub je ekonomickými faktory ovlivněn především z důvodu vlastnictví sportovní haly. Vzhledem k této situaci proto byly v tabulce č. 13 jako velmi důležité faktory vyhodnoceny vývoj míry inflace a úrokových měr spolu s nárůstem ceny energií. V jednom z rozhovorů, prováděných s členem klubu, bylo řečeno, že výdaje na provoz a údržby sportovní haly představují největší výdaje klubu. Ačkoliv se klub snaží na energiích co nejvíce ušetřit, loňská energetická krize je pro něj zásahem, i když na fungování klubu dopadá až v letošním roce. Důvodem je vypršení fixace cen energií k letošnímu lednu a nastavení nových, podstatně vyšších cen. U plynu došlo, dle informací uvedených jedním z členů, k nárůstu přibližně o 150 %. Kromě nárůstu cen energií je pro BK Klatovy, z.s. hrozbou i vývoj míry inflace. Klub byl například pro letošní sezónu 2022/2023 nucen navýšit členské příspěvky o 33 %, což by mohlo odradit některé členy klubu, převážně pak rodiče, kteří mají v klubu více než jedno dítě. Na druhou stranu se zdražují i výdaje, které je klub nucen platit, pro představu jde o ubytování na víkendových zápasových výjezdech, zvyšuje se i cena za dopravu a náklady na rozhodčí, které je potřeba pokrýt při domácích utkáních. Pokud by se vyplnily predikce České národní banky, mohlo by už v sezóně 2024/2025 dojít ke snížení příspěvků, ovšem vše záleží na budoucím vývoji míry inflace, uvedl jeden z členů. Krok, který klub v loňském roce učinil, bylo předčasné splacení úvěru, jenž si klub vzal v roce 2013 na rekonstrukci a zateplení sportovní haly. Pomocí předčasných splátek se podařilo úvěr snížit pod částku půl milionu korun a díky tomu je výše pravidelných měsíčních

částek (bez úroků) o 76 % nižší, než byla před učiněním tohoto kroku. Jak bylo řečeno při rozhovoru se členem klubu, došlo k tomuto rozhodnutí právě proto, aby se zabránilo dopadu zvyšování diskontních sazeb ČNB. V případě snahy o získání dalších úvěrů na rozšiřování zázemí klubu by ale vyšší úrokové sazby již dopad měly.

Jako méně důležité faktory byly pro klub vyhodnoceny rostoucí HDP, nižší podíl nezaměstnaných osob a rostoucí průměrná hrubá mzda. To, že je HDP v České republice rostoucí, může do budoucna znamenat více státních financí poskytnutých na veřejné služby, rozvoj infrastruktury, vzdělání, zdravotnictví a další. I přes vysokou míru inflace stále dochází k růstu HDP jak celkovému, tak na 1 obyvatele. S rostoucím HDP na obyvatele dochází k nárůstu disponibilního příjmu lidí a k celkovému zvyšování životní úrovně obyvatel. Jak ale uvádí Česká národní banka, značný podíl má na výši HDP na obyvatele v Plzeňském kraji sama Plzeň, pro okres Klatovy tento údaj nebyl nalezen, proto je faktor vyhodnocen jako méně důležitý. Rostoucím hrubým mzdám bylo také ubráno na důležitosti, neboť se jedná pouze o nárůst nominální, a jelikož BK Klatovy, z.s. nemá žádné zaměstnance, neovlivňuje tento fakt přímo klubem vyplácené mzdy. I přesto ale rostoucí nominální mzda může zvyšovat kupní sílu obyvatelstva. V současné chvíli ale právě vzhledem k vyšší inflaci dochází k situaci, že ceny se zvyšují rychleji než vyplácené mzdy, a proto kupní síla obyvatelstva spíše klesá. Ale o dopadu vysoké inflace na fungování klubu již byla řeč výše. S kupní silou obyvatelstva souvisí i snižování podílu nezaměstnaných osob, který je na Klatovsku lehce vyšší než v celém Plzeňském kraji. I tento faktor byl vyhodnocen jako méně důležitý, neboť pro klub představuje jakýsi ukazatel ekonomické stability v Klatovském okrese. Tyto méně důležité faktory ovlivňují celkově ekonomiku, a jelikož klub představuje ekonomický subjekt a může se podílet na ekonomických aktivitách, mají vliv i na jeho fungování.

5.2.3 Sociálně – kulturní faktory

Důležitým ukazatelem v sociálně – kulturních faktorech je demografická stránka dané oblasti. Pro účely této práce je zkoumán demografický vývoj a pohyb obyvatelstva klatovského okresu, kvalita života přímo v Klatovech a vztah města Klatovy ke sportu.

Tabulka č. 14: Počet obyvatel v okrese Klatovy

Rok		2018	2019	2020	2021	2022
Celkový počet obyvatel		86 336	86 405	86 253	84 614	86 853
Věkové rozvrstvení	0-14 let	12 739	12 783	12 745	12 467	12 849
	15-64 let	55 036	54 664	54 251	52 896	54 341
	65 let +	18 561	18 958	19 257	19 251	19 663
Průměrný věk		43,7	43,9	44,0	44,2	44,1

(Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování)

Tabulka č. 14 znázorňuje vývoj počtu obyvatel v klatovském okrese za posledních pět let. Je z ní možné vyčíst, že až do loňského roku měl počet obyvatel na Klatovsku spíše klesající trend, v roce 2022 ale došlo v porovnání s předchozími lety k rapidnímu nárůstu. Nejvíce obyvatel přibýlo ve věkové skupině ekonomicky aktivního obyvatelstva 15–64 let. Jelikož se klub BK Klatovy, z.s. soustředí převážně na rozvoj mládeže, je pro něj důležitým ukazatelem vývoj věkové skupiny 0–14 let. Zde došlo v loňském roce také k nárůstu o necelých 400 dětí. Nárůst v posledním roce ale není způsoben přirozeným přírůstkem obyvatelstva, nýbrž enormním nárůstem příbytku stěhováním, který oproti roku 2021 vzrostl o více než 1000 %. Příčinou je především válečný konflikt na Ukrajině, neboť v Klatovech funguje několik podniků, kde pracují ukrajinští obyvatelé. Pravděpodobně tak lidé z Ukrajiny přišli na Klatovsko právě za svými příbuznými. Pohyb obyvatel na Klatovsku znázorňuje tabulka č. 15.

Tabulka č. 15: Pohyb obyvatel v okrese Klatovy v letech 2018–2022

Rok		2018	2019	2020	2021	2022
Živě narození		792	815	832	773	741
Zemřelí		961	1 010	1 157	1 265	1 066
Přistěhovalí		1 148	1 256	1 213	1 285	3 590
Vystěhovalí		961	992	1 040	1 078	1 026
Příbytek/ úbytek	přírozený	-169	-195	-325	-492	-325
	stěhováním	187	264	173	207	2 564
	celkový	18	69	-152	-285	2 239

(Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování)

Přírozený přírůstek obyvatelstva je již několik let v klatovském okrese záporný, dokonce má, vyjma loňského roku, tendenci klesat. Rostoucí trend v posledním roce by mohl být opět přisuzován migraci obyvatel z Ukrajiny. Obecně jde věk populace na Klatovsku spíše nahoru, jak bylo znázorněno v tabulce č. 14, průměrný věk se pohybuje okolo 44 let a dochází k nárůstu obyvatel ve skupině 65 let a více. Zapříčiněno je to z velké části tím, že mladí lidé odcházejí za vzděláním do větších měst, neboť v Klatovech a okolí se nacházejí pouze střední školy.

Dle portálu obcevdtech.cz, který vyhodnocuje a porovnává kvalitu života ve 205 obcích na základě dat získávaných z veřejných institucí a pomocí Big Dat, byl Klatovům přidělen index v kategorii „Kvalita života v Klatovech“ v hodnotě 5,4. Za posledních pět let je tento index nejnižší a za loňský rok se Klatovy umístily na 66. místě v České republice. Bohužel stále klesá hodnota indexu „Materiální zabezpečení a vzdělání“, který vychází z indexů zaměstnanosti, ekonomické úrovně a vzdělání obyvatelstva v Klatovech.

Město Klatovy přistupuje ke sportu velice pozitivně. Pravidelně se každý rok ve městě koná několik velkých sportovních akcí, které město podporuje. Za zmínku stojí například cyklomaraton AUTHOR Král Šumavy, Rallye Klatovy, již výše uváděný Easter Cup nebo Mezinárodní folklórní festival. V Klatovech se nachází 18 sportovních klubů, všechny jsou uvedené na webových stránkách města. Mimo to na nich lze nalézt seznam

sportovišť jak přímo v Klatovech, tak i v dojezdové vzdálenosti od Klatov. V prosinci 2021 byl představen „Plán rozvoje sportu města Klatovy“, který má stanovený cíl ve směru podpory sportu ve všech jeho rovinách pro širokou veřejnost v Klatovech a především pro mládež.

K přiblížení posledního sociálně – kulturního faktoru, konkrétně aktivním přístupem dětí ke sportu, bylo využito výzkumu České školní inspekce „Tělesná zdatnost žáků na základních a středních školách“, jenž byl prováděn v letech 2021 a 2022. Výsledky výzkumu byly zveřejněny v letošním roce. Žáci byly testováni v šesti sportovních činnostech, které na základě bodové stupnice vyhodnocovaly jejich tělesnou zdatnost. Z výzkumu vyplynulo, že dochází ke zhoršení tělesné zdatnosti žáků oproti předchozím ročníkům testování. Tělesná zdatnost také klesá spolu s vyšším ročníkem studia. Hroživé výsledky přináší studie Sdružení praktických lékařů pro děti a dorost z roku 2021, která uvádí, že oproti roku 2016, došlo k nárůstu dětí trpící obezitou o více než 6 %. Děti s nadváhou také přibývalo, zde je řeč o čísle 2,1 %. V součtu se pak jedná, v porovnání s rokem, 2016 o celkový nárůst 8,2 % na hodnotu 26 % z původních 17,8 %. Podle pediatrů je nárůst obezity umocněn covidovou pandemií, při které došlo k výraznému omezení pohybových aktivit.

Vyhodnocení sociálně – kulturních faktorů je znázorněno v tabulce č. 16.

Tabulka č. 16: Vyhodnocení sociálně – kulturních faktorů

Ovlivňující faktor	Hrozba/ Příležitost	Důležitost faktoru
Vývoj věkové skupiny 0–14 let	Hrozba	Důležitý
Přirozený úbytek obyvatel	Hrozba	Méně důležitý
Stárnutí populace na Klatovsku	Hrozba	Důležitý
Zhoršující se kvalita života	Hrozba	Důležitý
Podpora sportu ze strany města	Příležitost	Velmi důležitý
Klesající pohybová aktivita u dětí	Příležitost	Velmi důležitý

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky č. 16 je patrné, že vzhledem k sociálně – kulturním faktorům pro klub převažují hrozby nad příležitostmi. Velkou část hrozeb představuje vývoj obyvatel na Klatovsku, a to hlavně z důvodu, že v posledních letech dochází spíše k úbytku dětí ve školním věku, které jsou pro klub důležité. Klub je zaměřen, jak vyplynulo z rozhovoru s jedním z členů klubu, spíše na rozvoj a výchovu mládeže. Jelikož je zkoumán celkový počet obyvatel v okrese Klatovy, je potřeba zmínit, že ačkoliv je tento počet přesahující 12 000 dětí, přímo v Klatovech je v posledním roce řeč o přibližně 2150 dětech ve věku 5–14 let. Úbytek této skupiny obyvatel pro klub tedy znamená úbytek potenciálních hráčů do jeho řad a tím i zpomalení rozšiřování členské základny. Mimo to je potřeba počítat s tím, že takový počet dětí se stále rozděluje mezi další sportovní kluby v Klatovech. Nejsilnější konkurenci v tomto směru představuje pro BK Klatovy, z.s. fotbalový a florbalový klub. Jako méně důležitý byl vyhodnocený faktor přirozeného úbytku obyvatelstva na Klatovsku, neboť konkrétně v loňském roce byl výrazně převýšen příbytkem obyvatel na základě přistěhování, tento fakt by do dalších let mohl přirozený přírůstek obyvatelstva postupně zvyšovat, proto je pro klub v současné chvíli nepodstatným. Naopak jako důležitý faktor je vyhodnoceno stárnutí populace na Klatovsku. Členové klubu se shodli, že v Klatovech chybí mladí lidé, kteří by s chodem klubu pomohli a kteří by byli ochotni

postupně se zaškolovat a v časovém horizontu několika let klub z větší části převzít. Problém ale je, že mladí lidé odchází za vzděláním, a je otázka 10 a více let, než se do Klatov vrátí zpět.

Poslední hrozbou vyplývající z PEST analýzy je pro klub zhoršující se kvalita života v Klatovech. Jelikož je problém hlavně v materiálním zabezpečení, mohlo by dojít k situaci, kdy si rodiče nebudou moci finančně dovolit platit svým dětem basketbal, neboť s rostoucím věkem dítěte dochází i k nárůstu finanční náročnosti tohoto sportu.

Velmi důležitým faktorem je pro klub podpora města v oblasti sportu. Klub je propagován jak na webu, tak i zmiňován v programu rozvoje sportu města Klatovy. Město velice pozitivně přistupuje ke všem akcím, které klub pořádá, poskytuje prostory, jako je Městské kulturní středisko, pódium, v případě konání větších akcí poskytuje klubu i prostory jiných sportovišť a umožňuje účastníkům volný vstup na historické památky.

Ačkoliv klesá pohybová aktivita u dětí, klub by tento faktor mohl využít ve svůj prospěch a za pomoci projektů, které má pod svou záštitou, děti do sportu více zapojit a tím si přivést i nové členy. V uplynulém školním roce 2022/2023 se klubu povedlo rozjet projekt „Basketbalové skotačení“, který spočívá v plnění sportovních aktivit, které mají děti naučit úplně základy basketbalu. Na konci školního roku byl neaktivnějším dětem udělován Putovní pohár města Klatovy. Soutěž běžela od března 2023 na všech základních školách a sportovních školních kroužcích v Klatovech. Každý měsíc se do ní zapojilo přes 100 dětí. Dále dva členové klubu se shodli, že nejslabším ročníkem jsou v klubu v současné chvíli děti narozené v roce 2011 a 2012. Jsou to ročníky, které byly právě nejvíce ovlivněny covidovou pandemií. Příležitost pro klub plyne i v tomto směru, kdy může pomocí podobných projektů, jako je „Basketbalové skotačení“ tyto děti k basketbalu přivést.

5.2.4 Technologické faktory

V dnešní době, kdy dochází k digitalizaci a využívání online světa, se nabízí prostor pro mnohé inovace ve sportovním prostředí. Pozitivně jak pro hráče, tak i pro fanoušky se jistě jeví online přenosy, které stále více nabírají na popularitě i v méně známých sportech, které nezískávají prostor v televizi. Využívají toho i menší kluby a například platforma tvcom.cz přináší přenosy z takových utkání, které v televizi nejsou vysílány. Spolu s tím je spojen i rozvoj „live stats“, který přináší fanouškům pohled na aktuální

dění na hřišti, s tím rozdílem, že fanoušek nesleduje běžící video, nýbrž pouze zápis z utkání.

Stále častější je i komunikace prostřednictvím různých platforem, a to nejen mezi členy klubu, ale i s jeho fanoušky či rodiči. Do této skupiny lze určitě zařadit i sociální sítě, které slouží k propagaci klubu, a právě ke komunikaci s fanoušky. Dle webových stránek agionet.cz je nejvyužívanější sociální sítí stále Facebook, na kterém je zaregistrováno téměř 3 miliardy účtů, za ním je pak nejvíce používanou platformou YouTube, popularita roste i u využívání Instagramu, který se stává jednou z nejsilnějších marketingových platforem.

Sportovní kluby jistě ocení i takové inovace, jako jsou online docházkové evidence. Trenérovi to velice ulehčí práci, neboť bude přesně vědět, na kolik hráčů se má připravit a jak sestavit strukturu tréninku, aby byla co nejvíce efektivní. Mimo to má klub i jednodušší práci ohledně evidence hráčů, neboť jsou všichni hráči evidováni v systému.

V roce 2012 vznikla platforma přímo jen pro sportovní kluby. Touto platformou je eos.cz. Platforma klubům přináší komplexní službu ve správě a řízení sportovních klubů, jejím úkolem je ulehčit složitou administrativu a získat klubu více času na věnování se sportu. Výhodou eos.cz je, že funguje jako aplikace, kterou je možné stáhnout si jak do mobilního telefonu, tak i do dalších zařízení. Přístup do ní tak má člověk odkudkoliv. Aplikace přináší komplexní zabezpečení chodu klubu – od managementu, přes evidenci členů, komunikaci s rodiči, trenéry a rozhodčími, až po marketingovou stránku klubu. Využívat ji mohou jak manažeři klubu a trenéři, tak i rodiče a hráči. Využívání služeb eos.cz je zpoplatněno, je zde ale možnost si službu nejdříve vyzkoušet zdarma na 30 dní. Úctovaná částka se poté odvíjí od velikosti členské základny.

Vyhodnocení technologických faktorů je znázorněno v tabulce č. 17.

Tabulka č. 17: Vyhodnocení technologických faktorů

Ovlivňující faktor	Hrozba/Příležitost	Důležitost faktoru
Online přenosy a „live stats“	Příležitost	Důležitý
Využívání sociálních sítí	Příležitost	Důležitý
Online docházková evidence	Příležitost	Velmi důležitý
Klubová platforma eos.cz	Příležitost	Velmi důležitý

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky č. 17 je patrné, že technologické faktory přinášejí klubu příležitosti, a to především v rozvoji komunikace.

Online přenosy a „live stats“ klub využíval v letošním roce již na mládežnickém turnaji Easter Cup. Lidé z klubu, převážně mladí hráči, tak se systémem již umí pracovat, proto by mohl být tento systém využíván i při domácích utkáních, minimálně v juniorských a dospělých soutěžích.

Sociální sítě klub sice využívá, ale jejich dosah by mohl být vyšší. Na facebookovém profilu má klub 674 sledujících a na profilu instagramovém je pak řeč o 552 sledujících. Na Facebook klub nejčastěji umísťuje odkazy na články, které zveřejňuje na svých webových stránkách, tento postup je efektivní tím způsobem, že se webové stránky dostanou do povědomí více lidem a ne jen členům klubu. Ačkoliv klub Instagram využívá, obsah profilu by mohl být nastaven jinak, než je tomu doposud. V současné chvíli je na profilu 64 příspěvků a pouze 6 z toho odkazuje na výsledky utkání. Zaměření se na rozvoj komunikace prostřednictvím sociálních sítí je jistě pro klub velkou příležitostí, sám jeden z členů klub přiznal, že to je místo, ve kterém má klub jisté rezervy.

Velmi důležitým faktorem byla vyhodnocena online docházková evidence, která by mohla pomoci jak trenérům, tak i vedení klubu. Na internetu funguje několik různých platform, kde je možnost registrace bez poplatku a využívání docházkových evidencí.

Klubová platforma eos.cz byla vyhodnocena jako velmi důležitý faktor, neboť výbor klubu je složen jen ze tří členů, kteří si musejí rozdělovat velké množství práce. Všichni

členové klubu, se kterými byl prováděn rozhovor, se shodli, že je to „mnoho práce na málo lidí“. Využívání aplikace eos.cz by mohlo být pro klub velmi přínosné, spojeno je to ale i s finančními náklady. Na druhou stranu by využívání aplikace mohlo přinést zefektivnění chodu klubu, které s sebou přináší i možnost snížení nákladů.

Kompletní shrnutí faktorů PEST analýzy přináší tabulka č. 18.

Tabulka č. 18: Shrnutí PEST analýzy

P	E
<ul style="list-style-type: none"> • Využívání dotačních programů • Statut SpS a podpora ČBF • Stanovy, pravidla a vnitřní předpisy ČBF • Právní předpisy • Politická stabilita Klatov 	<ul style="list-style-type: none"> • Rostoucí HDP • Vývoj míry inflace a úrokových měr • Nižší podíl nezaměstnaných osob • Rostoucí průměrná hrubá mzda • Nárůst cen energií
S	T
<ul style="list-style-type: none"> • Vývoj věkové skupiny 0–14 let • Přirozený úbytek obyvatelstva • Stárnutí populace na Klatovsku • Zhoršující se kvalita života • Podpora sportu ze strany města • Klesající pohybová aktivita u dětí 	<ul style="list-style-type: none"> • Online přenosy a „live stats“ • Využívání sociálních sítí • Online docházková evidence • Klubová platforma eos.cz

(Zdroj: Vlastní zpracování)

5.3. Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí klubu je zanalyzováno z pohledu čtyř hlavních složek: hmotných zdrojů, nehmotných zdrojů, lidských zdrojů a finančních zdrojů. Vyhodnocení jednotlivých zdrojů proběhlo pomocí bodového hodnocení s váhami. Aby byl výsledek více objektivní, bylo bodové hodnocení provedeno jak autorkou práce, tak i respondenty, kteří poskytli rozhovor.

5.3.1 Hmotné zdroje

Do hmotných zdrojů klubu BK Klatovy, z.s. se řadí sportovní hala, která je pro klub velkou výhodou, dále pak sportovní vybavení, které je využíváno k provádění sportovní činnosti, regenerační místnost s vířivkou, posilovna a klubové oblečení, které představuje sportovní dresy pro hráče a oblečení pro trenéry.

Tabulka č. 19: Hmotné zdroje klubu

Zdroj	Váha	Body	Váha R1	Body R1	Váha R2	Body R2	Váha R3	Body R3
Sportovní hala	0,40	4	0,30	5	0,75	5	0,20	4
Sportovní vybavení	0,20	4	0,20	5	0,10	4	0,20	4
Regenerační místnost	0,12	1	0,15	2	0,05	3	0,15	2
Posilovna	0,18	1	0,15	3	0,05	3	0,15	2
Klubové oblečení	0,10	3	0,20	3	0,05	3	0,30	3
Vyhodnocení	3		3,85		4,6		3,1	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 19 vyhodnocuje hmotné zdroje klubu pomocí bodové metody s váhami. Velmi vysoké hodnocení zde bylo přiděleno sportovní hale.

5.3.2 Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje klubu jsou zařazeny sportovní úspěchy klubu, spolupráce se základními školami a vedení basketbalových přípravků, aktivity podporující město Klatovy a také povědomí veřejnosti o klubu a jeho propagace.

Tabulka č. 20: Nehmotné zdroje klubu

Zdroj	Váha	Body	Váha R1	Body R1	Váha R2	Body R2	Váha R3	Body R3
Sportovní úspěchy	0,30	3	0,30	3	0,22	3	0,20	3
Spolupráce se školami	0,18	5	0,20	4	0,24	3	0,20	4
Přípravky	0,21	4	0,20	4	0,18	2	0,25	3
Aktivity pro město	0,14	4	0,15	4	0,15	3	0,25	5
Povědomí a propagace	0,17	2	0,15	3	0,21	2	0,10	3
Vyhodnocení	3,51		3,55		2,61		3,7	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 20 vyhodnocuje nehmotné zdroje klubu pomocí bodové metody s váhami.

5.3.3 Lidské zdroje

Stránku lidských zdrojů představují trenéři, kterých v klubu momentálně působí 13, vedení klubu, vzájemná komunikace, členská základna, která je tvořena z největší části mladými hráči do 18 let, a celková atmosféra v klubu.

Tabulka č. 21: Lidské zdroje klubu

Zdroj	Váha	Body	Váha R1	Body R1	Váha R2	Body R2	Váha R3	Body R3
Trenéři	0,29	2	0,15	3	0,32	3	0,20	2
Vedení klubu	0,15	3	0,15	4	0,23	3	0,20	4
Komunikace	0,18	2	0,25	2	0,10	2	0,15	2
Členská základna	0,22	3	0,20	4	0,22	3	0,25	3
Atmosféra	0,16	3	0,25	2	0,13	2	0,10	3
Vyhodnocení	2,53		2,85		2,77		2,55	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 21 vyhodnocuje lidské zdroje klubu pomocí bodové metody s váhami. V porovnání s předchozími výsledky je patrné, že lidské zdroje v klubu nejsou příliš silnou stránkou.

5.3.4 Finanční zdroje

Pod finanční zdroje klubu spadá současná finanční stabilita klubu, schopnost vytváření finančních rezerv, členské příspěvky, využívání dotačních programů a finanční podpora od sponzorů.

Tabulka č. 22: Finanční zdroje klubu

Zdroj	Váha	Body	Váha R1	Body R1	Váha R2	Body R2	Váha R3	Body R3
Finanční stabilita	0,26	3	0,25	5	0,15	4	0,20	5
Finanční rezervy	0,14	2	0,20	4	0,15	3	0,10	4
Členské příspěvky	0,18	3	0,20	5	0,24	3	0,05	3
Dotační programy	0,23	4	0,25	5	0,35	4	0,25	4
Sponzoři	0,19	2	0,10	2	0,11	2	0,40	2
Vyhodnocení	2,90		4,50		3,29		3,35	

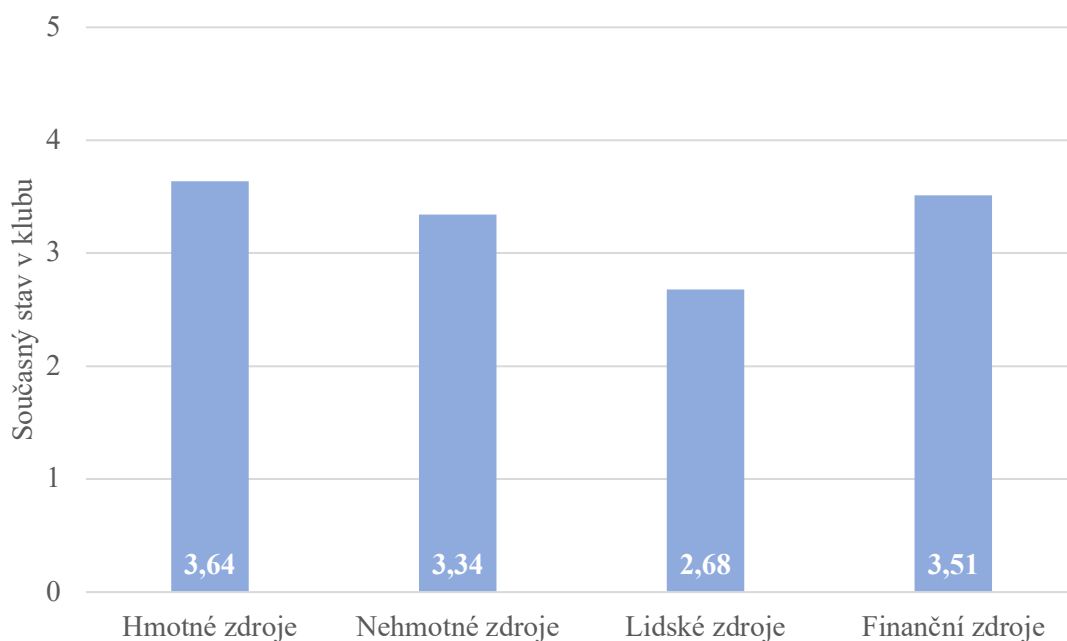
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 22 vyhodnocuje finanční zdroje klubu pomocí bodové metody s váhami.

5.3.5 Vyhodnocení analýzy zdrojů

Graf č. 5 představuje, ve kterých z výše uvedených zdrojů je klub nejsilnější a na kterých by naopak klub měl více zapracovat.

Graf č. 5: Vyhodnocení vnitřních zdrojů klubu



(Zdroj: vlastní zpracování)

Na základě analýzy byly jako nejsilnější vyhodnoceny hmotné zdroje klubu. Způsobeno je to faktem, že klub vlastní sportovní halu, která je velkým benefitem. Tato skutečnost je hlavním pilířem pro další aktivity klubu, které se promítají jak do nehmotných, tak i finančních zdrojů klubu. I přesto, že klub v hmotných zdrojích dosahuje vyšších hodnot, je zde stále prostor pro rozvoj, a to především ve směru regenerace a zázemí pro hráče, neboť jak regenerační místnost, tak ani posilovna neobdržely příliš vysoké hodnocení.

Ačkoliv klub nedosahuje výrazných úspěchů v dospělých kategoriích, velice dobře umí pracovat s mládeží, čemuž také odpovídá relativně vyšší hodnocení u nehmotných zdrojů, neboť největší hodnoty zde získávala právě spolupráce se školami, která je v klubu na dobré úrovni. Dochází ke spolupráci se všemi základními školami v Klatovech a dvěma školami v okolí. Další rozvoj dětí pak přichází s basketbalovými přípravkami, kam se děti přesouvají v případě, že je basketbal ve škole baví. Klub má vyhrazené přípravky zvlášť pro chlapce a zvlášť pro děvčata. Díky přípravkám je klub v Klatovech považován za „alma mater“ sportovní přípravy dětí v útlém věku. Jak ale uvedl jeden z dotazovaných, při setkání zástupců klatovských sportovních klubů mu bylo řečeno: „*To jste vy, co nám*

pro ten fotbal vychovává tak šikovné děti?“ Systém přípravek v klatovském basketbalovém klubu funguje na maloměstské poměry velice dobře. Druhou stranou mince je trenér, který přípravky vede, neboť v jednom z rozhovorů padlo, že ačkoliv svou práci dělá dobře, je zároveň i tím, kdo svým přístupem děti od basketbalu nakonec odradí. Šikovné děti si pak stahují treněři pro fotbal, kteří je přebírají už s dobrými sportovními základy. Další rozšiřování členské základny ale stojí právě na těchto náborových aktivitách, potřeba ale je, aby si děti k basketbalu vybudovaly kladný vztah a aby po zvládnutí sportovní přípravy neutekly k jiným konkurenčním sportům.

Klub je velmi výrazným hráčem na poli aktivit pro město. Každoroční pořádání basketbalových turnajů přináší Klatovům benefity, jako je například kompletní naplnění ubytovacích kapacit jak ve městě, tak i v dojezdovém okolí. Minimálně o Velikonocích díky mládežnickému turnaji vzroste v Klatovech návštěvnost přibližně o 4 000 lidí. I proto je na klub nahlíženo ze strany města tak pozitivně, neboť žádná sportovní akce v Klatovech nepřinese městu takové davy návštěvníků. Zapracovat by ale klub mohl na větší propagaci basketbalu jako takového a zaměřit by se, díky současnému trendu sociálních sítí, mohl i na online propagaci. Obecně se o basketbalu v Klatovech ví díky pořádaným akcím, ale v průběhu sezóny na víkendové utkání dorazí většinou jen rodiče hráčů. Klub by správně nastavenou propagací mohl lidem ukázat, že v Klatovech se hraje dobrý basket i v sezóně a ne jen na větších akcích.

Nejslabším článkem sportovního klubu byly vyhodnoceny lidské zdroje, což pro klub není příliš pozitivní, neboť sportovní klub takového charakteru převážně stojí na fungování lidských zdrojů. Problém v klubu představuje nedostatek zkušených trenérů, jak se i shodli členové klubu. V tomto směru má klub velký prostor pro rozvoj, neboť treněři jsou dalším z pilířů správného chodu klubu. Bohužel je tento fakt ovlivněn i financemi, neboť přivést do Klatov profesionálního trenéra by klubu vytvořilo další náklady. Komunikace a celková atmosféra v klubu také nepůsobí z výsledků analýzy příliš pozitivně. Na tyto dva zdroje může mít vliv i fakt, že mužské a ženské složky jedou již od přípravek po svých vlastních osách, i když spadají pod jeden klub. Zde vzniká otázka, zda by nestálo za vyzkoušení spojit do jistého věku tréninkové jednotky a vytvořit tak v klubu prostor pro vzájemnou spolupráci jak trenérů, tak i hráčů. To by mohlo přinést další benefity, mezi které lze kromě nárůstu výkonnosti hráčů zařadit například i menší obsazenost sportovní haly. Jelikož je klub nucen využívat i další klatovská sportoviště, nižší obsazenost haly by mohla snížit náklady na pronájem externích sportovišť, neboť

by vznikl prostor pro další tréninkové jednotky. Kluby na malých městech, jako jsou Klatovy, fungují víceméně vždy na bázi dobrovolnictví, proto je složité na někoho tlačit a říkat mu, jak by měl svou práci dělat. Primárním pohonem v klubech tohoto charakteru by měla být chuť motivovat ostatní a zápal pro hru. Vedení klubu si je této situace vědomo a z části ji vnímá jako svazující. Nabízí se zde možnost motivovat trenéry i jinými způsoby, než jsou finanční benefity.

Finanční zdroje klubu byly na základě analýzy vyhodnoceny také vyšší hodnotou, neboť klub umí velice dobře pracovat s dotačními programy a dosahuje téměř na všechny. Jeden z členů klubu uvedl, že předseda je v tomto směru velice schopný a pravidelně kontroluje, na jaké dotační programy má klub nárok. Velkým finančním zdrojem jsou pro klub členské příspěvky, které se v letošní sezóně pohybovaly v rozmezí 2 000,- Kč až 9 000,- Kč. Přesné číslo bohužel nebylo klubem poskytnuto. Celková finanční situace klubu byla jedním z členů vyhodnocena jako stabilní, a to i zásluhou vedlejší hospodářské činnosti, která financuje činnost hlavní. Budoucí vývoj finanční situace je ale značně ovlivněn vnějšími faktory, jako je inflace a nárůst cen energií. Například v roce 2021 klubu vedlejší hospodářská činnost přinesla výnosy v hodnotě 435 000,- Kč, které pokryly, i přes výnosy 2 436 000,- Kč, ztrátu hlavní činnosti. Slabším článkem finančních zdrojů jsou sponzoři, kteří v současné době nepřinášejí klubu takové částky, které by byly schopné vygenerovat nějaké peníze navíc a které by mohly být použity, jak uvedl člen klubu, k financování mezd pro trenéry. Klubem bylo přiznáno, že teď je v situaci, kdy „nemá co nabídnout“ větším sponzorům, neboť ti se vždy vztahovali spíše k dospělým kategoriím. U mládežnických týmů se jedná spíše o menší finanční podporu, která plyne ze zaměstnání z řad rodičů. Jde ale především o financování jednoho daného týmu.

6 NÁVRH STRATEGICKÝCH CÍLŮ PRO KLUB

Provedené analýzy odhalily, v čem klub vyniká a kde má naopak nedostatky. Ukázalo se, že klub má jediný definovaný cíl a tím je „Kvalitní práce v oblasti mládeže“, nemá ale jasně stanovené kroky, které by klubu měly pomoci v budoucím rozvoji správným směrem. Na základě analýz a vyhodnocení současné situace klubu tak bylo vytvořeno několik strategických cílů seřazených v časové návaznosti a ve třech hlavních směrech – sportovním, ekonomickém a sociálním, jak vyobrazuje tabulka č. 23.

Cíle krátkodobé by v časovém horizontu měly být splněny během následující sezóny, která začíná v září 2023, k září příštího roku (09/2024) by tak měly být plně zařazeny do fungování klubu. Střednědobé cíle jsou plněny v horizontu 1–3 let, podle náročnosti by tak některé z cílů mohly být splněny v průběhu následujících tří sezón. Z dlouhodobého hlediska jde o cíle, k jejichž plnění je potřeba, aby bylo zajištěno fungování předchozích cílů, i tak by ale ke splnění dlouhodobých cílů mohlo dojít nejpozději do 5 let.

Strategické cíle klubu BK Klatovy, z.s. by měly být nastaveny tak, aby plnily vizi, kterou má klub nastavenou.

Tabulka č. 23: Navrhnuté cíle klubu v časové návaznosti

	Dlouhodobé cíle	Střednědobé cíle	Krátkodobé cíle
Sportovní cíle	Kvalitní práce v oblasti mládeže Podpora pohybu dětí Extraliga ve vyšších kategoriích	Vzdělávání trenérů Motivace trenérů i hráčů Regenerační zázemí pro hráče Práce s talentovanými hráči SpS pro dívky	Náborové programy Rozvoj spolupráce s bývalými hráči Přednášky
Ekonomické cíle	Finanční rezervy Podpora od sponzorů Výstavba fotovoltaické elektrárny	Využití dotačních programů Aktivní oslovování nových sponzorů Splacení úvěru	Pronájem Vytvoření návrhu sponzorského balíčku
Sociální cíle	Získání fanoušků v online prostředí Rodinná atmosféra klubu Identifikace s klubem Mladí lidé	Uspořádání společenské akce BK Klatovy, z.s. Spojení tréninkových jednotek Spoluúčast rodičů na aktivitách klubu Rozšíření výkonného výboru	Pravidelné příspěvky na sociální síť Dotazování rodičů a hráčů Schůze s rodiči Zlepšení komunikace

(Zdroj: vlastní zpracování)

1) sportovní cíle klubu

Klub maloměstského charakteru, který nedosahuje na přední příčky nejvyšších basketbalových soutěží hrajících se v České republice, musí mít cíle nastavené adekvátně k jeho povaze. V potaz tak při definování dlouhodobých cílů bylo bráno, že klub se primárně soustředí na rozvoj a basketbalovou přípravu mládeže. Těchto dlouhodobých cílů může klub dosáhnout pouze po správném nastavení cílů střednědobých a krátkodobých.

Postupně tedy byly pro klub nastaveny následující krátkodobé cíle:

- *náborové programy*

Klub je v tomto směru velice aktivní a systém náborových programů velice dobře funguje. Problémem je, jak bylo již výše zmíněno, že děti jsou odrazeny hlavním trenérem, proto by klub na této situaci měl začít intenzivněji pracovat. Basketbalové náborby by mohly probíhat i formou menších turnajů mezi školami či ukázkovými hodinami basketbalu při výuce tělocviku ve školách. I když má klub rozjetý projekt basketbalového skotačení a basketbalových školních kroužků, mohl by ve spolupráci se staršími hráči pravidelně navštěvovat základní školy nejen v Klatovech. Děti by si pravděpodobně našly cestu k mladším hráčům lépe než k jednomu staršímu trenérovi, který v nich vyvolává někdy až nežádoucí respekt. Tímto způsobem by mohl být položen i základní kámen k výchově budoucích trenérů z řad mladých hráčů.

- *spolupráce s bývalými hráči klubu*

Klubu se za ta léta, co basketbal v Klatovech působí, povedlo vychovat několik úspěšných hráčů. Ačkoliv někteří z těchto hráčů působí ať už jako hráči, nebo jako trenéři v jiných klubech, byla by možnost využít jejich zkušeností a uspořádat s nimi pravidelné víkendové soustředění mimo hlavní sezónu, nebo jinou formu tréninku. Řeč je zde například o Barboře Holubové nebo Jakobovi Šurém. Nebylo by to pro klub ani příliš finančně náročné, neboť odchovaní hráči by klubu pomohli za symbolické částky.

- *přednášky*

Dalším zajímavým konceptem, který by klub mohl svým členům nabízet, by mohly být přednášky na určitá témata, jak ohledně basketbalu, tak i k celkovému životnímu stylu, stravě a mentálnímu nastavení sportovce. Celý koncept by spočíval v oslovení hráčů nejvyšších basketbalových lig, kteří by v Klatovech vedli přednášku na předem domluvené téma a následně odtrénovali trénink. Následně by proběhla autogramiáda a focení s hráčem. Účast dětí by byla dobrovolná. V případě úspěchu by pak mohly být takové přednášky pořádány i pro širokou veřejnost.

Střednědobé cíle klubu vycházejí postupně z cílů krátkodobých. Důležitým bodem je zde další vzdělávání trenérů, které může být prováděno za pomoci přednášek organizovaných ČBF (Impulsy trenérům mládeže, Konference Mosty apod.). Jelikož si klub zatím z hlediska financí nemůže dovolit platit profesionálního trenéra, je potřeba, aby si takového dobrého trenéra vychoval z řad svých mladých trenérů. Trenéři s potenciálem

v klubu jsou, jak bylo i uvedeno z rozhovoru, je ale nutné, aby s nimi klub spolupracoval a aby takoví trenéři neodcházeli za prací jinam. Z toho vychází i nastavení odměn a benefitů trenérům. Klub by mohl nabídnout pokrytí nákladů spojených se školením (Impulsy trenérům mládeže vyjdou 2250,- na osobu), pomůcky pro trenéry (píšťalky, tabulky, fixy) nebo příspěvek na stravování při venkovních zápasech. Mladí hráči by naopak mohli být motivováni celoročně, kdy by na konci sezóny například nejlepší střelec dané kategorie získal poukaz na účast na sportovním kempu, které v Klatovech provozuje Sport Club Klatovy. Motivací jak pro hráče, tak pro trenéry by mohla být rekonstrukce zázemí – konkrétně posilovny a regenerační místnosti, kterou by mohli členové klubu využívat zadarmo. Doplnit by se do posilovny mohla posilovací klec a základní pomůcky na posilování (kettlebells, posilovací gumy, činky). Přibližná cena doplnění posilovacích pomůcek by klub vyšla na 33 800,- Kč, při nákupu pomůcek v Decathlonu (cena zahrnuje 6 kotoučů, osu, klec na posilování, 3 odporové gumy, 3 sady činek, 2 kettlebells, sandbag a waterball). Posilovna by se samozřejmě využívala i v rámci tréninků. Poslední střednědobý cíl je rozvoj práce s talentovanými hráči ve speciálních tréninkových blocích a získání SpS pro dívčí kategorie.

Takto nastavené sportovní cíle klubu by poté mohly zajistit úspěch v dlouhodobém měřítku. Čím kvalitnější a motivovanější trenéři budou v Klatovech působit, tím lepší přístup budou mít k basketbalu hráči a budou herně růst. S tím je spojený i větší úspěch v soutěžích a další s tím motivace pro hráče.

2) ekonomické cíle klubu

Klubu, fungujícímu jako nezisková organizace, byly dlouhodobé cíle nastaveny tak, aby odpovídaly jeho charakteru, jelikož cílem klubu není zisk. Jako hlavní dlouhodobý cíl bylo nastaveno vytvoření finančních rezerv, neboť ty by mohly znamenat schopnost klubu zaplatit zkušeného trenéra a tím implementovat sportovní cíle klubu. To je ale otázka delšího časového období. Získání podpory od sponzorů bylo také zařazeno do dlouhodobých cílů, neboť klub musí nejdříve nabídnout výsledky, které by z výše uvedených sportovních cílů mohly přijít ve střednědobém časovém horizontu. Výstavba fotovoltaické elektrárny je velkým krokem, který by klubu pomohl k soběstačnosti, což by provozu tělocvičny a celkové finanční situaci klubu značně pomohlo.

Nastavené krátkodobé cíle pro ekonomickou stránku klubu jsou následující:

- *pronájem*

Pronájem prostorů sportovní haly klub provozuje jako svoji vedlejší hospodářskou činnost. Dle informací, které byly pro práci poskytnuty, je částka za pronájem v současné chvíli 300,-/h. Kvůli rostoucím nákladům na provoz tělocvičny tak může dojít ke zvýšení nájmu o 15 %. Nájem by tak činil 345,-/h.

Přes školní rok je sportovní hala v dopoledních hodinách pronajímána zdravotnické škole a školkám (odpovídá 8 h/týden), ve večerních hodinách si tělocvičnu pronajímají 2x týdně na 1,5h jiné spolky. Při současné ceně tak klub z pronájmu měsíčně vydělá 13 200,-/měsíčně. Při zvýšení ceny by mohlo dojít k nárůstu příjmů z pronájmu o 1980,- Kč měsíčně. Zvednutí nájmu nesmí být příliš výrazné, neboť by to současné a případně i budoucí zájemce mohlo odradit.

- *sponzorský balíček*

Jak bylo zmíněno výše, klub se nachází v situaci, kdy sponzorům nemá co nabídnout. Řeč je ale o sportovních výsledcích. Varianta, jak získat sponzora pro svůj klub, by mohla být i ve formě sestavení „sponzorského balíčku“, který by vypadal následovně:

- poskytnutí prostoru pro banner ve sportovní hale,
- potisk na týmových dresech,
- prezentování na sociálních sítích a webových stránkách,
- prezentování při pořádání akcí,
- poskytnutí tělocvičny na 6 h měsíčně (odpovídá 1,5h týdně) bez poplatku na běžné aktivity,
- poskytnutí tělocvičny na 4 h jednou za půlroku v rámci „teambuildingových“ aktivit.

Samozřejmě by byl balíček upravován dle podmínek a úrovně sponzora pro klub – představen by balíček byl ve třech různých variantách zastávající partnera, hlavního partnera a generálního partnera. Finanční částky jako protislužba by se odvíjely také od sponzorské úrovně.

Ve střednědobém časovém horizontu by se klub měl zaměřit na další využívání dotačních programů. Program, který je pro klub atraktivní, je podpora na vybudování a modernizaci sportovišť, vzhledem k faktu, že výše byla řeč o rekonstrukci zázemí pro hráče. Program

vyhlašuje Plzeňský kraj, další takový program bude vypsán k 7.12.2023. Klub může podat žádost až do 5.2.2024, rozhodnuto o přidělení dotace by pak mělo být do konce roku 2024.

S vytvořením sponzorského balíčku přichází i možnost aktivního oslovování nových sponzorů. V úvahu zde připadají například následující firmy:

- INVESTEL s.r.o.
- Alfa Software, s.r.o.
- KINETIC KT spol. s.r.o.
- Reklamní agentura Babka
- INTERSPORT Klatovy

Firmy byly vybrány na základě možného zájmu o sponzorský balíček. Zařazeny do seznamu byly jen regionální firmy, neboť právě jejich zaměstnanci by mohli využívat pravidelný pronájem haly. Oslovování sponzorů bylo zařazeno do střednědobých cílů, protože je důležité nejdříve správně nastavit sponzorský balíček a požadovanou protislužbu.

Důležitým milníkem pro klub je jistě úplné splacení úvěru. Při současné výši splátek by ke splacení mělo dojít přibližně za 3 roky. Po splacení úvěru dojde k celkovému zlepšení finanční situace a měsíční částka, která teď činí přibližně 10 000,- Kč měsíčně, může být využita na financování sportovní činnosti.

3) sociální cíle klubu

Rozvoj sociálních cílů přináší největší prostor pro inovace, neboť je z části spojen s technologiemi, které jsou součástí dnešního světa. Dlouhodobé cíle byly vymezeny na základě nedostatků, které klub má v rámci sociálních sítí a komunikace s fanoušky. Dalším z cílů, který je v dlouhodobém měřítku vytyčen, je vybudování rodinné atmosféry v klubu, s tím je i částečně spojená identifikace s klubem. Za cíl zde bylo stanoveno i zapojit do chodu klubu více mladých lidí.

Pro postupné dosažení dlouhodobých cílů byly nastaveny tyto krátkodobé cíle:

- *pravidelné příspěvky na sociální síť*

V tomto směru je klub značně pozadu. Propagací víkendových zápasů či akcí, které se v Klatovech budou konat, by mohl k basketbalu přivést další zájemce jak z řad hráčů, tak i možných sponzorů. Obsah prezentovaný na sociálních sítích klubu by byl tvořen hráči,

neboť právě mladí se v tomto prostředí nejlépe orientují. Je pochopitelné, že vedení klubu se sociálními sítěmi není v takovém kontaktu, proto tuto stranu klubu příliš neřeší a takový klub, jako je BK Klatovy, z.s., nepotřebuje mít kontent tvořený specializovanou osobou. Proto se nabízí předávat sociální sítě do správy pravidelně hráčům, kteří by například jeli na venkovní zápas či na nějaký turnaj. Na fanoušky by to mohlo zapůsobit i svou autenticitou.

- *pravidelné dotazování hráčů a rodičů*

Aby mělo vedení klubu nějakou zpětnou vazbu, a to nejen od trenérů, došlo by k vytvoření „dotazníku spokojenosti“ jak hráčů, tak i rodičů, který by byl rozeslán přibližně každé 2–3 měsíce. K vedení klubu by se tak dostalo, jaké nedostatky hráči a rodiče pocítují a na čem je v dalším období nutné pracovat. Takový krok by jistě zlepšil celkový vztah mezi rodiči, hráči a vedením klubu.

- *schůze s rodiči*

Dalším krokem pro zlepšení atmosféry by byly pravidelné schůze rodičů s vedením a trenéry klubu. Na takových schůzích by byl prostor pro přímé otázky rodičů na vedení klubu a na trenéry. Vedení klubu by mělo možnost vysvětlit rodičům, proč a jak dělá různá rozhodnutí, a představovat, jaké jsou plány do budoucna. Účast rodičů by byla dobrovolná. Schůze by byly pořádané pravidelně, a to nejlépe po vyplnění dotazníku spokojenosti, kde by klub zjistil, kde rodiče vidí nedostatky.

- *zlepšení komunikace*

Zpracovat je potřeba i na komunikaci v klubu. A to celkově. Velká příležitost je zde ve využívání klubové platformy eos.cz. Cena se odvíjí od počtu aktivních členů klubu, kterých je teď evidováno přibližně 175, klub se tedy pohybuje v kategorii 151-200 členů. Platforma na svých stránkách uvádí, že cena se pohybuje již od 449,- Kč/měsíc. Při takové ceně by klub používání této platformy vyšlo přibližně na 5 000,- Kč ročně. Ovšem zefektivnění chodu klubu by bylo značné. Využití by našli jak trenéři, díky online docházkovým evidencím a snazší komunikaci s rodiči a hráči, tak i vedení klubu, neboť je přes platformu možné provádět veškerou administrativu.

Střednědobé cíle se soustředí na celkové vytvoření pozitivního jména klubu ve vztahu s rodiči a fanoušky, což bylo započato v cílech krátkodobých. Důležité je ale socializovat hráče i mezi sebou, neboť tvorba vzájemných sociálních vazeb by měla být přidaná hodnota, kterou maloměstský, neprofesionální klub předává. Proto bylo navrženo spojení

tréninkových jednotek, a to minimálně do kategorie U12, ve starších kategoriích by pak mohlo dojít ke společnému tréninku jednou za 2 týdny, kdy by náplň tréninku spočívala převážně v kondiční přípravě. Společné socializace by mohlo být dosaženo i díky pořádání každoroční společenské akce, konkrétně by šlo o koncept plesu, který by byl určen jak pro členy klubu, tak i pro širokou veřejnost. Použity by mohly být prostory města (Městské kulturní středisko), ale jistě by pro první ročníky mohla být použita i sportovní hala, neboť by uspořádání plesu nebylo tolik nákladné (pronájem prostorů Městského kulturního střediska se pohybuje okolo 80 000,- Kč za jeden večer). Konání akce by bylo vždy na konci sezóny a jedním z bodů programu by bylo vyhodnocení uplynulé sezóny a představení cílů do sezóny další. K vytváření rodinné atmosféry klubu by jistě mohlo pomoci i zapojování rodičů do aktivit klubu, jako je například pořádání turnajů, kdy by se mohli podílet na výpomoci s organizací turnaje apod. Posledním bodem ve střednědobých cílech je rozšíření výboru klubu, který je, jak již bylo výše zmíněno, složen pouze ze 3 členů. Za zvážení jistě stojí, zda do výboru nezahrnout zástupce z řad rodičů a z řad trenérů. Další variantou rozšíření výboru by mohlo být obsadit do funkce někoho z bývalých hráčů, kteří by se postupně zaučovali a zároveň by i podpořili generační rozložení lidí ve vedení klubu. Správné plnění cílů by mohlo zajistit celkové zlepšení vnitřních vztahů v klubu.

7 DISKUZE

Aby bylo klubu navrženo správné strategické postupování v dalších sezonách, bylo potřeba provést analýzy, které představily současný stav klubu. Využito bylo jak sekundárních, tak i primárních dat, získaných z provedených rozhovorů. Možným omezením zde mohlo být neposkytnutí některých dokumentů od klubu, které tudíž nemohly být zařazeny do prováděných analýz.

Aby byla ve výzkumu zajištěna větší objektivnost, byla kvalitativní metoda, konkrétně polostrukturovaný rozhovor, prováděn se třemi různými členy klubu. Rozhovory byly vedeny nezávisle na sobě. Pozitivní vliv na respondenty mohlo mít jejich známé prostředí, ve kterém byly rozhovory prováděny. Všichni tři respondenti byli velice ochotní a neměli problém poskytnout odpovědi na otázky.

Dále došlo k podrobnému zmapování makroprostředí klubu, které bylo na základě získaných informací z veřejně dostupných zdrojů a materiálů poskytnutých klubem, následně vyhodnoceno buďto jako příležitost, nebo hrozba v jednotlivých faktorech. Autorka si je vědoma, že zde mohlo dojít k subjektivnímu vyhodnocení, všechna svá tvrzení se ale pokusila následně vysvětlit. Zpracování jednotlivých faktorů bylo částečně limitováno nedostatkem informací přímo k městu Klatovy, pokud taková data nebyla nalezena, byla zpracována aspoň v měřítku Plzeňského kraje. Vliv na výsledky má i časové rozmezí, ve kterém byla práce zpracovávána, neboť za tu dobu mohlo dojít ke změně některých ukazatelů, jako je například míra inflace či dalších dat, která se vztahují na predikování dalšího vývoje. V některých případech nebyla dohledatelná data pro rok 2022. Na základě provedené PEST analýzy bylo odhaleno, že pro klub jsou největší hrozbou sociálně–kulturní faktory, naopak největší příležitostí představují technologické faktory. Politicko–právní a ekonomické faktory klub také ovlivňují, ale například makroekonomické faktory nemají na klub příliš podstatný vliv a řešeny zde byly především proto, aby byla zmapována ekonomická stabilita, která pro klub vzhledem k provozování vedlejší činnosti může být také jistým ukazatelem. V rámci provedené PEST analýzy se autorka přiklání k názoru Vochozky (2012), který tvrdí, že vnější prostředí nelze ze strany klubu nijak ovlivnit.

Analýza interních zdrojů organizace byla vyhodnocena autorkou práce a dalšími třemi členy klubu, kteří byli zároveň i vybranými respondenty do rozhovorů. I přesto, že výsledky mohou působit objektivněji než u hodnocení PEST analýzy, je potřeba brát

v úvahu, že se jednalo o členy klubu, kteří interní zdroje hodnotili spíše subjektivně. Celkovou objektivnost ale může zajistit zvolení různorodých členů klubu a tím i více názorů na jednotlivé složky. Na základě vyhodnocení v jednotlivých tabulkách lze vyčíst, že autorka byla v jednotlivých vnitřních zdrojích více kritická než členové klubu. Jak tvrdí Sedláčková (2006), pomocí interní analýzy byla vyhodnocena situace, ze které podnik do budoucna vychází a se kterou musí počítat při odhadu budoucího vývoje. Dodržen byl i postup dle O'Brien a kol. (2019), kdy došlo k využití interních zdrojů k sestavení co možná nejpodrobnějšího podkladu pro strategický plán. K dalšímu správnému postupování dle nastavených strategických cílů by měl být vypracován akční plán, který není součástí této práce.

Jelikož se jedná o malý sportovní klub, který funguje na dobrovolnické bázi, neztotožňuje se s tvrzením Čáslavové (2020), neboť se v případě vedení klubu nejedná přímo o manažera, a proto jsou funkce plánování, organizování, rozmisťování pracovníků, kontrola a další manažerské vlastnosti rozděleny mezi několik členů klubu.

Úkoly sportovního klubu, jak je popisuje ČUS (2015), jsou ze strany BK Klatovy, z.s. naplňovány ve všech směrech, a to aspoň s minimální snahou.

Na základě tvrzení Pelikánové (2018) bylo klubem potvrzeno, že při čerpání dotací z veřejných zdrojů musí docházet k pravidelnému vyúčtování využívaných finančních příspěvků. Jak popisoval Novotný (2011) ve své publikaci, i z analýz vyplynulo, že cizí zdroje klubu nejsou pravidelné a jejich částky se liší. Jasným příkladem toho jsou částky poskytované z dotačních programů, které se každý rok mění.

Výsledky práce v případě tohoto sportovního klubu potvrdily tvrzení Čáslavové (2020), že sportovní kluby v ČR zatím strategické plánování příliš neaplikují. Dle autorčina dělení sportovního managementu je tato práce řešena spíše z pohledu komponentu komerce a managementu, i když jsou v práci rozebírané i sportovní výkony klubu.

V praktické části bylo postupováno dle tvrzení Fotra a kol. (2017), a to přesně tak, že došlo k sestavení jasně stanovených posloupností jednotlivých kroků jdoucích za sebou. Na základě tvrzení Jakubíkové (2013) je možné říct, že došlo k částečnému splnění procesu strategického plánování, neboť bylo vypracováno 5 kroků ze šesti uváděných. V procesu chybí identifikace silných a slabých stránek, která by mohla být předmětem dalšího výzkumu v příštím úseku studia. Podle Jakubíkové (2013) by pak k realizaci

úplného strategického řízení chyběly dva poslední kroky, jimiž jsou realizace strategií a následné vyhodnocení výsledků.

Přichází zde možnost rozšíření výzkumu v další autorčině práci, kdy by mohlo být využito například Porterova modelu 5 sil pro analýzu mikroprostředí klubu a následné identifikování silných a slabých stránek klubu vyhodnocených spolu s uvedenými příležitostmi a hrozbami v souhrnné SWOT analýze. Hypoteticky by tak mohlo dojít k úpravě nastavených strategických cílů na základě výsledků dalších provedených analýz, které vzhledem k doporučenému rozsahu práce nebyly aplikovány.

8 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se soustředila na maloměstský basketbalový klub v Klatovech. Cílem práce bylo vytvořit pro klub návrh strategických cílů v časové posloupnosti, které by pomohly k jeho dalšímu rozvoji. Pro zkoumání a analýzu současného stavu klubu bylo využito sekundárních dat a primárních dat, která byla získána ze tří rozhovorů se členy klubu. Výsledky provedeného výzkumu odhalily, jaké vnější faktory mají na rozvoj vliv, co pro klub představuje hrozby a příležitosti vzhledem k makroprostředí a kde má klub nedostatky v prostředí interním.

Z provedené PEST analýzy vyplynulo, že na klub mají vliv politicko-právní faktory, neboť klub je z velké části podporován různou formou dotačních programů, které byly do politicko-právních faktorů zařazeny. Dalším výrazným vnějším faktorem jsou technologické faktory, kde má klub největší prostor pro zlepšení. V interní analýze byly jako nejslabší vyhodnoceny lidské zdroje. Na základě zpracovaných analýz byly vyvozeny postupné kroky, které by situaci mohly vylepšit.

Návrh strategických cílů, který byl představen, se zaměřuje převážně na zlepšení atmosféry a komunikace nejen mezi členy klubu, ale i s rodiči a fanoušky, výchově a vzdělávání trenérů a optimalizaci finanční situace. Na základě 10 dlouhodobých cílů bylo vytvořeno několik cílů střednědobých a krátkodobých, které by měly k dosažení dlouhodobých cílů směřovat.

Kroky, které může klub v nejbližší době začít aplikovat, je oslovení bývalých mladých hráčů, úprava konceptu náborových programů a sestavení konceptu přednáškových seminářů. V ekonomické rovině může dojít k postupnému zvedání ceny nájemného a navržení sponzorského balíčku. Sociální stránce klubu by v nejbližší době pomohlo začít využívat klubové platformy eos.cz, intenzivnější prezentování na sociálních sítích a využívání dotazníků spokojenosti. Pozitivně by se pro klub v současné chvíli mohlo jevit i to, že právě probíhá pauza mezi sezónami, proto přichází prostor pro možná jednání o výše představených cílech. Krátkodobé cíle jsou aplikovatelné již do příští sezóny a v průběhu současné tříměsíční pauzy přichází příležitost pro sestavení akčního plánu pro další postupování v nastavených cílech.

Strategické cíle byly nastaveny tak, aby byly pro klub reálné, dosažitelné a směřovaly k naplňování vize, kterou si klub stanovil.

SEZNAM LITERATURY A INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

1. AVGERINOU Vasiliki; Emmanouela SKOULA, Alkistis PAPAIOANNOU and Athanasios KRIEMANDIS. *Strategic Planning in the Sport Sector*. [online] c2017. [cit. 2023-05-27]. Available from:
https://www.researchgate.net/publication/320732694_Strategic_Planning_in_the_Sport_Sector
2. BELÉN V. Alonso; Arturo R. CASTELLANOS and Gerardo ARREGUI-AYASTUY. *Identifying, Measuring, and Valuing Knowledge-Based Intangible Assets*. First edition. Hershey: IGI Global, 2010. 359 p. ISBN 978-16-0960-056-3.
3. BĚLOHLÁVEK, František; Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULERĚ. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 978-80-251-0396-8.
4. BILL, Karen. *Sport Management*. First edition. London: SAGE Publications, 2009. 256 p. ISBN 978-18-4445-576-8.
5. *VÝROČNÍ ZPRÁVA 2021*. BK Klatovy, z.s., Vydáno: červen 2022.
6. BK KLATOVY. *Webové stránky klubu*. [online]. [cit. 2023-05-30]. Dostupné z:
<https://www.basketbal-klatovy.cz>
7. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
8. CZ.BASKETBALL. *Dokumentace: Podmínky pro činnost SCM od 1.1.2023*. [online] c2015, poslední revize: 21.10.2022. [cit. 2023-04-18]. Dostupné z:
https://cz.basketball/upload/docs/1666552798_Podm%C3%ADnky%20%C4%85BF%20pro%20%C4%85innost%20SCM%202023.pdf
9. CZ.BASKETBALL. *Dokumentace: Podmínky pro činnost SpS od 1.1.2023*. [online] 2015c, poslední revize: 20.10.2022. [cit. 2023-04-17]. Dostupné z:
https://cz.basketball/upload/docs/1666552941_Podm%C3%ADnky%20%C4%85BF%20pro%20%C4%85innost%20SpS%202023.pdf

10. CZ.BASKETBALL. *Dokumentace: Stanovy České basketbalové federace z.s.* [online]. 2022c, poslední revize: 02.05.2022. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: https://cz.basketball/upload/docs/1651584470_Stanovy%20ČBF_20220502.pdf
11. CZ.BASKETBALL. *Soutěžní řád basketbalu.* [online]. 2022c, poslední revize: 16.05.2022. [cit. 2023-04-28]. Dostupné z: https://cz.basketball/upload/docs/1651742016_Soutěžn%C3%AD%20řád%20basketbalu.pdf
12. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing 21. století.* 1. vyd. Praha: Ekopress, 2020. 218 s. ISBN 978-80-87865-62-0.
13. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Jak se vyvíjela diskontní sazba ČNB?* [online]. [cit. 2023-06-01]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Jak-se-vyvijela-diskontni-sazba-CNB/>
14. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Prognóza ČNB – jaro 2023.* [online]. [cit. 2023-06-01]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
15. ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE. *Tělesná zdatnost žáků na základních a středních školách.* [online]. [cit. 2023-06-02]. Dostupné z: https://www.csicr.cz/CSICR/media/Elektronicke-publikace/2023/TZ_Telesna_zdatnost_zaku_ZS_SS/html5/index.html?pn=1
16. ČESKÁ UNIE SPORTU. [online]. [cit. 2023-05-28]. Dostupné z: <https://www.cuscz.cz/o-nas/co-je-cus.html>
17. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *HDP výrobní metodou (běžné ceny).* [online]. [cit. 2023-06-02]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas>
18. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Makroekonomické ukazatele. Území: Jihočeský kraj.* [online]. [cit. 2023-06-01]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=NUC001D320201&z=T&f=TABULKA&katalog=31839&c=v1547~8__RP2021&u=v1582__VUZEMI__100__3034

19. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Makroekonomické ukazatele. Území: Karlovarský kraj*. [online]. [cit. 2023-06-01]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=NUC001D320201&z=T&f=TABULKA&katalog=31839&c=v1547~8__RP2021&u=v1582__VUZEMI__100__3051
20. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Makroekonomické ukazatele. Území: Plzeňský kraj*. [online]. [cit. 2023-06-01]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=NUC001D320201&z=T&f=TABULKA&katalog=31839&c=v1547~8__RP2021&u=v1582__VUZEMI__100__3042
21. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Makroekonomické ukazatele. Území: Středočeský kraj*. [online]. [cit. 2023-06-01]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=NUC001D320201&z=T&f=TABULKA&katalog=31839&c=v1547~8__RP2021&u=v1582__VUZEMI__100__3026
22. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2022*. [online]. [cit. 2023-06-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2022>
23. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistický bulletin – Plzeňský kraj - 1.až 4. čtvrtletí 2018*. [online]. [cit. 2023-06-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticky-bulletin-plzensky-kraj-4-ctvrtleti-2018>
24. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistický bulletin – Plzeňský kraj - 1.až 4. čtvrtletí 2019*. [online]. [cit. 2023-06-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticky-bulletin-plzensky-kraj-1-az-4-ctvrtleti-2019>
25. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistický bulletin – Plzeňský kraj - 1.až 4. čtvrtletí 2020*. [online]. [cit. 2023-06-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticky-bulletin-plzensky-kraj-1-az-4-ctvrtleti-2020>

26. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistický bulletin – Plzeňský kraj - 1. až 4. čtvrtletí 2021*. [online]. [cit. 2023-06-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticky-bulletin-plzensky-kraj-1-az-4-ctvrtleti-2021>
27. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistický bulletin – Plzeňský kraj - 1. až 4. čtvrtletí 2022*. [online]. [cit. 2023-06-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticky-bulletin-plzensky-kraj-4-ctvrtleti-2022>
28. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vše o území. Okres Klatovy*. [online]. [cit. 2023-06-01]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31548&u=__VUZEMI__101__40363#
29. EOS.CZ. *Klubová platforma eos*. [online]. [cit. 2023-06-04]. Dostupné z: <https://www.eos.cz/klubova-platforma>
30. FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
31. FOTR Jiří; Emil VACÍK; Ivan SOUČEK; Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 2. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-1632-4.
32. FOTR Jiří; Emil VACÍK; Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-9983-9.
33. HANZELKOVÁ, Alena; Miloslav KEŘOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA. *Business strategie: Krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
34. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6

35. HOYE Russell; Aaron C.T. SMITH; Matthew NICHOLSON and Bob STEWART. *Sport Management: Principles and Applications*. Third edition. London: Routledge, 2012. 304 p. ISBN 978-00-809-6432-4.
36. CHELLADURAI, Packianathan. *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Second edition. Ohio: Human Kinetics, 2006. 341 p. ISBN 978-07-360-5588-8.
37. ILIĆ, Radovan. *Strategic planning at sports organizations*. Journal of Process Management – New Technologies, International (JPMNT), 1.4: s. 113-121. [online] c2014. [cit. 2023-04-25]. Available from: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-735X/2013/2334-735X1304113I.pdf>
38. JAKUBÍKOVÁ Dagmar; Eliška VILDOVÁ; Petr JANEČEK a Jan TLUČHOŘ. *Lázeňství: management a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2019. 368 s. ISBN 978-80-271-1117-6.
39. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
40. JANSKA, Petr a kol. *Pedagogika sportu*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2018. 228 s. ISBN 978-80-246-3986-4.
41. JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a sbírka listin: BK Klatovy, z.s.* [online]. [cit. 2023-05-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=801587>
42. JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a sbírka listin: BK Klatovy, z.s., Stanovy klubu*. [online]. [cit. 2023-05-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=74184612&subjektId=801587&spis=507076>
43. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
44. KEŘKOVSKÝ Miroslav, Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 978-80-7179-453-0.
45. KOLEKTIV AUTORŮ a Česká unie sportu. *Manuál řízení sportovního klubu*. 1. vyd. Velké Přílepy: Olympia, 2017. 48 s. ISBN 978-80-7376-471-5.

46. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
47. KURZY.CZ. *Elektřina – ceny a grafy elektřiny, vývoj ceny elektřiny*. [online]. [cit. 2023-06-04]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elekriny-graf-vyvoje-ceny/1MWh-czk-1-rok?dat_field=07.01.2018&dat_field2=07.06.2023
48. KURZY.CZ. *Zemní plyn – ceny a grafy zemního plynu, vývoj ceny zemního plynu*. [online]. [cit. 2023-06-04]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/komodity/zemni-plyn-graf-vyvoje-ceny/1MWh-czk-1-rok?dat_field=07.01.2018&dat_field2=07.06.2023
49. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
50. MĚÚ KLATOVY. *Dokumentace: Přehled poskytnutých dotací města za rok 2022*. [online]. [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: https://www.klatovy.cz/mukt/user/odborf/NA_WEB_1_TAB_Dotace-2022.pdf
51. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Dnes vznikla Národní sportovní agentura*. [online] 01.08.2019. [cit. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/dnes-vznikla-narodni-sportovni-agentura>
52. MURRAY, Duncan; Ian O'BOYLE and Paul CUMMINS. *Leadership in Sport*. First edition. London: Taylor & Francis, 2015. 264 p. ISBN 978-13-1759-499-4.
53. NÁRODNÍ SPORTOVNÍ AGENTURA. [online]. [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://agenturasport.cz>
54. NÁRODNÍ SPORTOVNÍ AGENTURA. *Rejstřík sportu*. [online]. [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://rejstrik sportu.cz/dashboard>
55. NÁRODNÍ SPORTOVNÍ AGENTURA. *Vyúčtování dotací 2021*. [online]. c2015, poslední revize: 15.12.2021. [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://agenturasport.cz/vyuctovani-dotaci-2021/>
56. NOVÁ, Jana; Jiří NOVOTNÝ; Oldřich RACEK; Jaroslav REKTOŘÍK; Aleš SEKOT; Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. *Management, marketing a*

- ekonomika sportu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. 283 s. ISBN 978-80-210-8346-2.
57. NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0
58. O'BRIEN Danny; Milena M. PARENT; Lesley FERKINS and Lisa GOWTHORP. *Strategic Management in Sport*. First edition. London: Taylor & Francis, 2019. 184 p. ISBN 978-13-5197-080-8.
59. OBCE V DATECH. *Kvalita života v Klatovech*. [online]. [cit. 2023-06-02]. Dostupné z: <https://www.obcevdtech.cz/klatovy>
60. PELIKÁNOVÁ Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s, 2018. 336 s. ISBN 978-80-2712-360-5.
61. PITTS G. Brenda, David K. STOTLAR. *Fundamentals of Sport Marketing*. First edition. West Virginia University: Fitness Information Technology, Inc, U.S., 2013. 478 p. ISBN 978-19-3541-240-3.
62. PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. Manažer. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
63. PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 318 s. ISBN 978-80-247-3235-0.
64. PLZEŇSKÝ KRAJ. *eDotace: Krajské dotační tituly Plzeňského kraje pro rok 2023*. [online]. [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://dotace.plzensky-kraj.cz/verejnost>
65. RECKLIES, Dagmar. *The PEST Analysis*. [online]. c2015, last check: 14.01.2015. [cit. 2023-05-13]. Available from: <https://www.themanager.org/2015/01/pest-analysis/>
66. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. 121 s. ISBN 978-80-717-9367-0.

67. SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. 192 s. ISBN 978-80-247-8947-7.
68. SMITH, Aaron. *Introduction to Sport Marketing*. First edition. London: Taylor & Francis, 2012. 352 p. ISBN 978-11-3639-199-6.
69. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2016. 208 s. ISBN 978-80-271-9527-5.
70. ŠÍMA Jan in Bohumír ŠTĚDRŮŇ. *Manažerské rozhodování a sport*. 1. vyd. Univerzita Karlova: Karolinum, 2021. 194 s. ISBN 978-80-2464-928-3.
71. ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 5. vyd., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7435-230-0.
72. TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2022. 296 s. ISBN 978-80-271-6696-1.
73. TICHÁ, Ivana; HRON, Jan. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Credit, 2003. 235 s. ISBN 80-213-0922-9.
74. VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5477-2
75. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
76. VOCHOZKA, Marek. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1
77. *Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu*. [online]. c2001, poslední revize: 01.04.2023. [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-115/zneni-20230401>

78. *Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu.* [online] c1992, poslední revize: 01.01.2023. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>
79. *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (Nový).* [online]. c2012, poslední revize: 06.01.2023. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?text=89%2F2012>

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A SCHÉMAT

TABULKA Č. 1: ROZDĚLENÍ ČBF NA OBLASTNÍ SPOLKY	23
TABULKA Č. 2: BASKETBALOVÉ KATEGORIE DLE MUŽSKÝCH A DÍVČÍCH SLOŽEK HRAJÍCÍ SOUTĚŽE V ČR	23
TABULKA Č. 3: SEZNAM BASKETBALOVÝCH SPORTOVNÍCH CENTER MLÁDEŽE V ČR	25
TABULKA Č. 4: SPORTOVNÍ CÍLE	33
TABULKA Č. 5: EKONOMICKÉ CÍLE	34
TABULKA Č. 6: SOCIÁLNÍ CÍLE	35
TABULKA Č. 7: JEDNOTLIVÉ FAKTORY ŘEŠENÉ V PEST ANALÝZE	37
TABULKA Č. 8: KATEGORIE A SOUTĚŽE V BK KLATOVY, Z.S. PRO SEZÓNU 2022/2023	50
TABULKA Č. 9: VYHODNOCENÍ POLITICKO – PRÁVNÍCH FAKTORŮ	57
TABULKA Č. 10: MÍRA INFLACE	61
TABULKA Č. 11: VÝVOJ DISKONTNÍCH SAZEB ČESKÉ NÁRODNÍ BANKY OD LISTOPADU 2018	61
TABULKA Č. 12: PODÍL NEZAMĚSTNANÝCH OSOB V OKRESE KLATOVY V POROVNÁNÍ S PLZEŇSKÝM KRAJEM, UVÁDĚNO V %	62
TABULKA Č. 13: VYHODNOCENÍ EKONOMICKÝCH FAKTORŮ	64
TABULKA Č. 14: POČET OBYVATEL V OKRESE KLATOVY	66
TABULKA Č. 15: POHYB OBYVATEL V OKRESE KLATOVY V LETECH 2018–2022	67
TABULKA Č. 16: VYHODNOCENÍ SOCIÁLNĚ – KULTURNÍCH FAKTORŮ	69
TABULKA Č. 17: VYHODNOCENÍ TECHNOLOGICKÝCH FAKTORŮ	72
TABULKA Č. 18: SHRUTÍ PEST ANALÝZY	73
TABULKA Č. 19: HMOTNÉ ZDROJE KLUBU	74
TABULKA Č. 20: NEHMOTNÉ ZDROJE KLUBU	75
TABULKA Č. 21: LIDSKÉ ZDROJE KLUBU	76
TABULKA Č. 22: FINANČNÍ ZDROJE KLUBU	77
TABULKA Č. 23: NAVRHNUTÉ CÍLE KLUBU V ČASOVÉ NÁVAZNOSTI	82
GRAF Č. 1: PROCENTUÁLNÍ ZOBRAZENÍ OBDRŽENÝCH DOTACÍ ZA ROK 2022	56
GRAF Č. 2: VÝVOJ HDP V ČR V LETECH 2018–2022	59
GRAF Č. 3: HDP NA 1 OBYVATELE V CZK	60
GRAF Č. 4: VÝVOJ HRUBÉ MZDY V PLZEŇSKÉM KRAJI	63
GRAF Č. 5: VYHODNOCENÍ VNITŘNÍCH ZDROJŮ KLUBU	78
SCHÉMA Č. 1: OBECNÉ SCHÉMA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY SPOLKU	17
SCHÉMA Č. 2: OPERACIONALIZACE ROZHOVORŮ	42
SCHÉMA Č. 3: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA BK KLATOVY, Z.S.,	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Žádost o vyjádření Etické komise UK FTVS

Příloha č. 2 – Informovaný souhlas k žádosti 148/2023

Příloha č. 3 – Přepis rozhovorů

Příloha č. 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: Strategie rozvoje sportovního klubu BK Klatovy z. s.

Forma projektu: výzkumná práce -bakalářská práce

Období realizace: květen 2023 – červen 2023

Předkladatelka: Tereza Kriváčková

Hlavní řešitelka: Tereza Kriváčková

Místo výzkumu (pracoviště): sídlo klubu BK Klatovy z. s., Voříškova 715, Klatovy 339 01

Spoluřešitel(ě): -

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

Finanční podpora: -

Popis projektu: Cílem této bakalářské práce je přijít se strategií rozvoje maloměstského basketbalového klubu BK Klatovy z.s. a to z hlediska krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů v oblasti sportovní, sociální a ekonomické. Dosažené výsledky výzkumu budou předloženy vedení klubu.

Výzkumná metoda této práce bude polostrukturovaný rozhovor. Otázky nebudou obsahovat žádná citlivá data. Respondenti byli přímo osloveni na basketbalovém turnaji pořádaném klubem na začátku dubna 2023, poté došlo k telefonické komunikaci, při které byly domluveny další podrobnosti ohledně výzkumu, rozhovory teprve proběhnou.

Charakteristika účastníků výzkumu: Výzkumu se budou účastnit tři respondenti – jedna žena a dva muži ve věkovém rozmezí 45–70 let. Všichni respondenti jsou občany ČR.

Zajištění bezpečnosti: Pro výzkum nebudou zvoleny žádné invazivní metody. Rizika prováděného výzkumu nebudou vyšší než běžně očekávaná rizika v rámci této metody výzkumu.

Etické aspekty výzkumu: Žádný z účastníků výzkumu nespadá do zranitelné skupiny.

Potenciální střet zájmů: Vzhledem ke skutečnosti, že předsedou klubu je otec hlavní řešitelky, může se zdát, že by v některých situacích docházelo k subjektivnímu pohledu na výzkum. Hlavní řešitelka se ale bude ve všech směrech snažit zajistit, aby daná situace neměla na výzkum vliv a výsledky výzkumu byly čistě objektivní. S otcem řešitelky tak nebude prováděn polostrukturovaný rozhovor. Výsledky nebudou porovnávány s jinými strategiemi.

Ochrana osobních dat: Data budou shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením EU č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů. Od respondentů budou získávány osobní údaje, tel. číslo, jméno, příjmení a pozice, na které v klubu působí, dále budou získávány odpovědi na otázky týkající se tématu práce. Odpovědi budou uchovány v zaheslovaném počítači a bezprostředně po jejich zpracování do tištěné verze budou z počítače smazány.

Vzhledem k velikosti sportovního klubu a konkretizaci přímo v názvu práce dojde k pseudonymizaci respondentů, která zajistí, že přímo v práci nebude možné přiřadit údaje a odpovědi ke konkrétnímu respondentovi. Jako pseudonym bude v práci použito slovní spojení „člen klubu“, pozice, na kterých v klubu respondenti působí, nebudou v práci zveřejňovány, budou sloužit pouze pro účely hlavní řešitelky.

Uvodomuji si, že text je pseudonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby – budu dbát na to, aby jednotliví účastníci nebyli rozpoznatelní v textu práce. Osobní data, která by vedla k identifikaci účastníků výzkumu, budou do 1 dne po testování anonymizována. Získaná data budou anonymně publikována v bakalářské práci, případně v odborných časopisech, monografiích a prezentována na konferencích, případně budou využita při další výzkumné práci na UK FTVS.

Audio nahrávky: Audio nahrávky budou sloužit pouze pro hlavní řešitelku. Rozhovory budou nahrány na diktafon, ze kterého budou bezprostředně po rozhovoru přesunuty do počítače, ke kterému má přístup jen hlavní řešitelka. Bezprostředně po přesunu dat z diktafonu do počítače, budou nahrané rozhovory z diktafonu smazány. Po přepsání rozhovoru a pseudonymizaci respondentů budou nahrávky smazány i z počítače, vzhledem k množství rozhovorů k tomu dojde do 14 dní od pořízení rozhovorů. Po přepsání bude respondentům text předložen ke kontrole a schválení. Zveřejněny budou jen ty části textu, které projdou schválením respondentů.

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

Požíování fotografií/videí/audio nahrávek účastníků: Během výzkumu nebudou pořizovány žádné fotografie ani videozáznamy.

V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

Text informovaného souhlasu (IS): příložen

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.

Potvrzují, 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: 18. 5. 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: 148/2023

dne: 18. 5. 2023

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

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



podpis předsedkyně EK UK FTVS

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

Příloha č. 2: Informovaný souhlas k žádosti 148/2023

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

INFORMOVANÝ SOUHLAS k žádosti 148/2023

Vážený pane/Vážená paní,


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 Strategie rozvoje sportovního klubu BK Klatovy z. s. prováděné v sídle klubu na adrese Voříškova 715, Klatovy 339 01.

1. Sběr dat bude probíhat pomocí polostrukturovaného rozhovoru, který bude nahrán a následně převeden do písemné podoby.
2. Rozhovor bude probíhat v období: květen 2023–červen 2023
3. Cílem výzkumného projektu je stanovení krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů z ekonomického, sociálního a sportovního hlediska a následné vytvoření strategie k jejich postupnému plnění.
4. Audio nahrávky budou sloužit pouze pro hlavní řešitelku. Rozhovory budou nahrány na diktafon, ze kterého budou bezprostředně po rozhovoru přesunuty do počítače, ke kterému má přístup jen hlavní řešitelka. Bezprostředně po přesunu dat z diktafonu do počítače, budou nahrané rozhovory z diktafonu smazány. Po přepsání rozhovoru a pseudonymizaci respondentů budou nahrávky smazány i z počítače, vzhledem k množství rozhovorů k tomu dojde do 14 dní od pořízení rozhovorů. Po přepsání bude respondentům text předložen ke kontrole a schválení. Zveřejněny budou jen ty části textu, které projdou schválením respondentů.
5. Rizika prováděného výzkumu nebudou vyšší než běžně očekávaná rizika v rámci této metody výzkumu.
6. Přínosem tohoto výzkumného projektu pro Vás bude strategický plán pro rozvoj klubu, ve kterém působil.
7. Data budou shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením EU č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů. Od respondentů budou získávány osobní údaje, tel. číslo, jméno, příjmení a pozice, na které v klubu působí, dále odpovědi na otázky týkající se tématu práce. Odpovědi budou uchovány v zaleslovaném počítači a bezprostředně po jejich zpracování do tištěné verze budou z počítače smazány. Vzhledem k velikosti sportovního klubu a konkretizaci přímo v názvu práce dojde k pseudonymizaci respondentů, která zajistí, že přímo v práci nebude možné přiřadit údaje a odpovědi ke konkrétnímu respondentovi. Jako pseudonym bude v práci použito slovní spojení „člen klubu“; pozice, na kterých v klubu respondenti působí, nebudou v práci zveřejňovány, budou sloužit pouze pro účely hlavní řešitelky. Uvědomuji si, že text je pseudonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby – budu dbát na to, aby jednotliví účastníci nebyli rozpoznatelní v textu práce. Osobní data, která by vedla k identifikaci účastníků výzkumu, budou do 1 dne po testování anonymizována. Získaná data budou anonymně publikována v bakalářské práci, případně v odborných časopisech, monografiích a prezentována na konferencích, případně budou využita při další výzkumné práci na UK FTVS.
8. V průběhu výzkumu nebudou pořizovány fotografie ani videa. Budou pořizovány audionahrávky, které se po jejich přepsání do písemné podoby smažou ze všech elektronických zařízení.

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

9. S celkovými výsledky a závěry výzkumného projektu se můžete seznámit na e-mailové adrese: terezakrivacek@icloud.com
10. Vaše účast v projektu je dobrovolná a nebude finančně ohodnocená.
11. V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

Jméno a příjmení předkladatelky a hlavní řešitelky projektu: Tereza Křiváčková

Jméno a příjmení osoby, která provedla poučení: Tereza Křiváčková 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 přeepsaného pseudonymizovaného rozhovoru v rámci výše uvedeného výzkumu.

Místo, datum

Jméno a příjmení účastníka Podpis:

Příloha 3: Přepis rozhovorů

Otázka č. 1: Jaká je současná ekonomická situace klubu? S jakým rozpočtem pracuje?

Můžu říct, že situace je stabilní. I přes problémy, které se týkají zvyšování cen energií, jsme stále schopni situaci zvládat. Spolu s tím se nám daří i splácet úvěr, který od roku 2013 čerpáme. Hodně tomu pomohlo, že jsme v loňském roce díky možnosti předčasných splátek doplatili značnou část a v současné chvíli nám chybí doplatit přibližně 400 tis. Je to těžké, ale zvládám si vytvářet rezervy, nepříjemné pro nás ale jsou rostoucí náklady na provoz haly a s celkovou inflací i nárůst nákladů na rozhodčí, dopravu a ubytování.

Otázka č. 2: Co pro klub představuje největší výdaje? Je nějaká možnost tyto výdaje omezit?

Určitě jsou to hlavně výdaje spojené s provozem haly. Pronajímáme si i jiné tělocvičny, protože, i přes vlastní halu, nejsme schopni poskytnout prostor pro všechny tréninkové jednotky. I tak nás ale hodiny ve vlastní hale pořád vyjdou výhodněji. Abychom mohli stále provozovat stejnou činnost, nemůže z naší strany dojít k velkým omezením, Určitě se snažíme regulovat spotřebu vody a došlo ke snížení teploty v tělocvičně, ale musíme dodržovat nastavené minimální hodnoty. Do budoucna bychom se chtěli stát soběstačnými, plánujeme výstavbu fotovoltaické elektrárny.

Otázka č. 3: Co pro klub naopak představuje největší příjmy?

Jsme nezisková organizace a hlavní příjmy má z čtyř zdrojů. Členských příspěvků, dotací na činnost, peníze od partnerů a příjmy z vedlejší činnosti, konkrétně pořádání akcí a pronájem tělocvičny. Dalo by se říct, že dříve bylo rozložení příjmů přibližně 1/3 členské příspěvky, 1/3 dotace a 1/3 partneři, v současné chvíli je to spíše 1/3 příspěvky, 1/3 dotace a 1/3 vlastní činnost spolku napůl s partnery.

Otázka č. 4: Do jakých dotačních programů je klub nyní zapojen? Můžete mi programy více přiblížit?

Dotace klub získává od NSA, Plzeňského kraje, města Klatovy a ČBF. Příspěvky získáváme na běžnou činnost, provoz a údržbu sportoviště a na pořádané sportovních akcí. Komunikace s městem je v tomhle směru nejpříznivější, není tak náročné provádět vyúčtování, jako je tomu například v případě NSA a Plzeňského kraje. Od Plzeňského

kraje nedostáváme pokaždé částku, o kterou žádáme, proto s tím musíme počítat i při nastavování rozpočtu

Otázka č. 6: Jaká je výše členských příspěvků?

Pohybuje se ve výši od 2000,- Kč do 9000,- Kč. Záleží, v jaké soutěži hráč startuje. V této sezóně jsme byli nuceni zvýšit příspěvky o 33 %, bylo to tak stanoveno na základě hospodaření vedením klubu. Dle dalšího vývoje inflace je ale možné, že v následujících dvou letech se částka sníží. Většinou se částka vybraná na příspěvcích pohybuje okolo 300–350 tis. korun.

Otázka č. 7: Pokud můžete sdělit, jak vysoké jsou mzdy? Je to pro zaměstnance dostačující?

Jsou nízké a spíše symbolické. Nikdo to nedělá na plný ani částečný úvazek, není to pro ně tudíž hlavní příjem. Podle kategorie a soutěže jsou přiděleny odměny ve výši 1500,- Kč až 4000,- Kč.

Otázka č. 8: S jakými partnery klub spolupracuje? Na jakém principu spolupráce funguje?

Většinou finanční. Partneři mají osobní vazbu ke klubu. Dříve nám dávaly větší finanční částku Lesní stavby, ale dnes je to také menší částka. My jako klub teď momentálně nemáme ani moc, co nabídnout, vzhledem k tomu, jak hrají naše dospělé kategorie. Na ty se dříve sponzorství vztahovalo. Větším partnerem je Barenzt, dříve to byl také Final Kom. Partneři jsou regionálního charakteru, většinou jde o zaměstnavatele rodičů hráčů.

Otázka č. 9: Klub má vlastní tělocvičnu, využívá ji i k pronájmu? Pokud ano, o jakých částkách se bavíme?

Ano, tělocvičnu pronajímáme. V dopoledních hodinách střední zdravotnické školy, některé dny mateřským školám a v odpoledních hodinách spolkům – florbalu a nohejbalu. Časová dotace je momentálně 11 pronajímaných hodin za týden. Mluvíme zde opět o symbolických částkách, většinou v řádech pár tisíců korun měsíčně. Hodina pronájmu v hale stojí 300,- Kč. Vzhledem k vytíženosti haly vlastními tréninkovými jednotkami, se ale o nějakém větším pronajímání nemůžeme bavit.

Otázka č. 10: Jaký dopad má na klub současná vysoká inflace a enormně vysoké ceny energií?

Na nás tato situace dopadla až v letošním roce. Od ledna se nám zvýšila cena energií, například u plynu mluvíme o nárůstu o 150 %. Jak již bylo řečeno, provozní náklady jsou drahé. My jsme měli do konce loňského roku ceny zafixované. Teď to pro nás bude jistě složitější.

Otázka č. 11: Obdržel klub v posledních letech nějaké finanční dary, které mu výrazně pomohly?

Spíše ne. Nejednalo se o žádné mimořádné částky, které by ovlivnily ekonomickou situaci klubu.

Otázka č. 12: Jaké jsou tedy momentálně ekonomické cíle klubu? A kdybyste měla stručně shrnout budoucí směr klubu, na co se klub nejvíce soustředí a jaké dělá kroky pro dosažení svých cílů?

Nyní se hlavně snažíme doplatit úvěr. Došlo by tak k snížení měsíčních nákladů přibližně o 7000. Také bychom chtěli vytvořit takové rezervy, abychom nemuseli mít problémy s provozem. Celkově se snažíme ty provozní náklady snižovat, ale jak bylo řečeno, není to vůbec jednoduché. Ekonomická situace našeho klubu je ovlivněna i počtem členů. Čím více členů budeme mít, tím více peněz budeme dostávat z dotačních programů. Je s tím ale spojen i fakt, že porostou výdaje.

Otázka č. 13: Právě skončila základní část sezony, jak jste spokojen s uplynulou částí?

V této sezoně jsme měli ve hře celých 13 týmů. Velkou radost nám udělali kluci U13, ti se kvalifikovali na Národní Finále a skončili na krásném 11 místě. V žákovských kategoriích nám o vlásek unikl postup do extraligové nadstavby. Kadetky U17 zachovaly pro Klatovy místo v lize U17 a kadeti U17 i přes výměnu trenéra ovládli Nadregionální ligu. Muži udrželi pro Klatovy II. ligu. Výsledky nejsou špatné, ale stačilo maličko a mohly být skvělé.

Otázka č. 14: Jaká je trenérská základna klubu? Je dostačující?

Naš klub disponuje 5 trenéry a trenérkami s licencemi TVB I a TVB II, dále 6 trenéry s licencí TVB a jedním trenérem s PROFI licencí. Určitě bychom potřebovali trenéry pro starší kategorie.

Otázka č. 15: Jaká je práce trenérů klubu? Jste s jejich přístupem k práci spokojený?

Hlavní trenér zastává práci trenéra tří týmů a basketbalové kroužky na základních školách. Ostatní trenéři se věnují vždy jednomu týmu. Respektují jak jejich zkušenosti, tak i jejich trenérskou filozofii a nejvíce řešíme otázky týkající se činnosti sportovního střediska mládeže, pendlování hráčů a konsensů při vytváření harmonogramu utkání v průběhu sezóny.

Otázka č. 16: Jaký je důvod trenérů začít trénovat v Klatovech?

Většina trenérů, i opakovaně, se trénování věnuje z pozice odchovaných hráčů, nebo proto, že mají v týmu své potomky.

Otázka č. 17: Jak probíhá komunikace mezi vedením klubu a trenéry? Jaký je systém odměňování trenérů?

Všichni trenéři jsou pravidelně jednou měsíčně zváni na společné jednání výboru a trenérů. Mezitím komunikaci zajišťuje hlavní trenér. Odměňování funguje na základě dohody o provedení práce.

Otázka č. 18: Jaká je současná hráčská základna?

Přesné číslo je obtížné sdělit, myslím, že nebudu daleko od pravdy, když řeknu, že se naše hráčská základna pohybuje okolo 140 hráčů a hráček. Byli jsme ale značně zasaženi covidovým obdobím, které mělo negativní dopad zejména na dívčí složky.

Otázka č. 19: Kolik kategorií tedy klub pokrývá? Jaké jsou nejohroženější?

V soutěžích máme 13 týmů. V ženských složkách jsou to týmy U12, U14, U17 a Ženy. V mužských, i díky tomu, že máme status SpS, mluvíme o více kategoriích. Situace je zde výrazně lepší a máme kompletní generační návaznost od U10 až po Muže. Nejohroženější jsou „covidové“ ročníky, tedy děti narozené 2010–2012.

Otázka č. 20: Kdybyste měl klub zasadit do výchovy hráčů, jde tedy spíše o mládežnický klub, který hráče připravuje pro další kluby?

Klatovy jsou „provinční město“. U chlapců máme statut Sportovního střediska, ovšem nadřazené SCM plně využívá své práva a hráče si přebírá, a někdy odchází i proti vůli klubu. Zasahují do toho samozřejmě i rodiče, většinou bohužel negativně pro klub, protože nastává situace ambicióznějších rodičů. Ne všichni však podmínky nastavené

SCM zvládají a vrací se do Klatov zpět. Důkazem je tým mužů, který roste jak kvalitativně, tak i kvantitativně. Ale v rámci výchovy hráčů se spíše soustředíme na mládežnické týmy. Hráči v 18 letech většinou z Klatov odcházejí za studiem a dochází k oslabení družstev.

Otázka č. 21: Jak se klub snaží oslovovat nové hráče?

Pracujeme se ZŠ, kde vedeme školní basketbalové kroužky. Talentované děti z kroužků pak směřujeme do našich přípravek. Dvakrát do roka pořádáme turnaj pro děti na I. stupni základních škol. Zabezpečujeme obdobu dříve tak oblíbené soutěže ČBF „Basketbal do škol“. Letošní nultý, zkušební ročník (únor–květen) má v průměru 110 účastníků. Troufám si říct, že náborový systém máme dobře zvládnutý.

Otázka č. 22: Kolik hráčů hostuje do Klatov? Kolik zas z Klatov hostuje ven?

Aktuálně využíváme pouze dvou hostujících hráčů do chlapecké kategorie U17.

Otázka č. 23: Klub spadá pod spolupracující SpS, můžete více přiblížit, co to pro něj znamená? Jakým způsobem plní kritéria stanovená ČBF? S jakým klubem spolupracuje?

Ano, máme statut v chlapecké kategorii, v dívčí nám byl, kvůli nedodržování podmínek, statut před dvěma roky odebrán. U chlapců problém není, podmínky dané smlouvou plníme beze zbytků. Statut SpS pro nás prezentuje jistý finanční přínos. Označím-li jeho výši za směšnou, nebudu daleko od pravdy. Někde by to nepokrylo náklady na trenéra ani za část sezóny. Nadřazeným klubem je nám BK Lokomotiva Plzeň. Dříve byl mezi kluby jistý rozbroj, dnes se situace uklidnila a komunikace je již lepší. Podmínku, kterou musíme plnit, je jistá posloupnost a stálý počet hráčů v po sobě jdoucích kategoriích.

Otázka č. 24: Je Vaším cílem dosáhnout na statut SpS pod SCM? Pokud ano, jaké kroky máte v plánu pro to podniknout?

System SpS a na ně navazující SCM je určitým způsobem limitující. U Plzeňského kraje, kde v nedávnu některé tradiční basketbalové kluby ukončily činnost a další ji výrazně omezily, je to obzvláště citelné. V naší dojezdové vzdálenosti funguje plzeňské SCM a rovněž máme blízko i Písek, kam také někteří naši hráči míří. My bychom ale měli problém i personální, protože i teď, kdy máme jen SpS spolupracující, je pro nás občas obtížné chod SpS udržet.

Otázka č. 25: Jakým způsobem BK Klatovy pracuje s talentovanými hráči?

Basketbal je týmový sport a naši trenéři přistupují ke všem hráčům stejně náročně. Směřování talentovaných hráčů je minimální, trenéři, kteří by s talentovanými hráči mohli pracovat, jsou často vytíženi. Dříve byl rozjetý koncept „talentových tréninků“, ale nyní na to prostě není trenér.

Otázka č. 26: Ve vzduchu visí otázka extraligy, kdy naposledy se v Klatovech hrála? Proč je pro Klatovy cesta do extraligy tak trnitá?

Naposledy jsme v extralize působili, myslím, v sezóně 2016/2017. Byla to kategorie U15. Letos jsme k ní měli opravdu blízko v chlapeckých kategoriích U14 a U15. Poslední krůček ale chyběl. Proč je trnitá je otázka na delší povídání, převážně je to ale stále se opakující problém, který panuje mezi vedením a trenéry „Proč necháváme odejít talentované hráče do SCM?“ odpověď zní: „Protože zde nemáme extraligu“. Pokračujeme otázkou „Proč zde nemáme extraligu?“ No, protože si necháváme talentované hráče odejít do SCM.

Otázka č. 27: Jaký vliv mají na fanoušky sportovní úspěchy klubu?

V Klatovech kraluje fotbal a hokej. Je tím zasažená i fanouškovská základna basketbalu. My ty sportovní úspěchy máme, ale lidé dají kolikrát přednost nicnedělání, spíše než kvalitnímu basketbalu.

Otázka č. 28: Kdybyste měl shrnout stručně budoucí směr klubu, na co se klub nejvíce soustředí, jaké jsou jeho sportovní cíle?

Aktuálně se rveme o to, aby se klatovský basketbal objevoval v příští sezóně ve 4 z 5 celostátně řízených soutěží. Bojujeme o udržení v našich dominantních pozicích v minižákovských kategoriích a snažíme se o vytvoření skutečně nepřehlédnutelné armády dětí ve věku 7-10 let.

Otázka č. 29: Jak jste spokojen se současným stavem a chodem klubu?

Nejsem. Nikdo nejsme. Ani trenéři, ani vedení klubu není s chodem spokojeno. Bohužel teď chybí ta energie s tím něco dělat. Potřebovali bychom popíchnout zevnitř klubu.

Otázka č. 30: Jaké jsou podle Vás slabé stránky klubu?

Je zde málo lidí na příliš mnoho věcí. Nově spadlo na vedení klubu řešení financí a další věci, které měli na starost lidé, kteří pro klub dříve pracovali. Byla to ale starší generace a v loňském roce odešli.

Problémem je i sekretář, který prostě nedělá svou práci tak, jak je od něj požadováno. Klub stojí stabilně na dvou lidech, bohužel, a nechci vůbec říkat, co by se stalo, kdyby jeden z nich z režimu vypadl. Obecně je problém i přetíženost trenérů, protože my nemáme nikoho zaměstnaného, trenéři tak trénují ve svém volném čase a občas to prostě s prací nejde skloubit.

Za mě je to pak i fakt, že dochází k čím dál menšímu propojování sociálních vazeb mezi dětmi, protože i když máme dvě složky, mužská i ženská si jede po své ose.

Otázka č. 31: Jaké jsou podle Vás naopak silné stránky klubu?

Pořád je to ale zázrak, že jedeme na dvě složky. To se dnes už moc nevidí. Nábor dětí se nám také daří, ale je to dlouhý proces. Potřebujeme, aby z každého ročníku zůstalo po přípravkách aspoň 7–8 dětí, znamená to tedy, že naverbovat jich musíme minimálně 14, protože ten propad prostě takový je.

Otázka č. 32: V roce 2022 došlo k restrukturalizaci výboru sportovního klubu, co Vás k takovému rozhodnutí vedlo? Jaké je tedy současné složení výboru klubu? Kolik má členů?

Hlavní důvod byl generační výměna. Z původního výboru o 11 členech tak na vedení klubu zůstali tři lidé. Na druhou stranu 11 členů bylo také zbytečně moc, a navíc někteří se ani neúčastnili běžného dění, jen řekli na schůzi, jak by se to mělo dělat.

Otázka č. 33: Je tento počet dostačující?

Ano, momentálně je velikost výboru dostačující, ale chceme ho rozšířit, a to hlavně o mladé lidi a o takové členy, kteří nám budou chtít skutečně pomoci. Vždy musíme přibrat takový počet lidí, aby ve výboru byl lichý počet členů, kvůli hlasování. Teď to pro nás znamená naverbovat minimálně dva členy a momentálně tady nikdo takový není.

Otázka č. 34: Jaké jsou jednotlivé funkce?

Předseda má na starost podepisování smluv a zároveň má přehled i o sportovní stránce klubu. Místopředseda zastává jeho funkci ve chvíli, kdy předseda není přítomný. Předseda se ale vždy snaží místopředsedovi vše připravit do posledního kroku. Třetí člen výboru je zástupce z řad členů, je schopný říct svůj názor jak ke sportovní, tak i k finanční stránce věci, ale spíše se tak jako veze. Pořád ale musíme brát v potaz, že je tato práce vykonávána jako koníček při hlavním pracovním poměru.

Sekretář zastupuje obě složky jako organizační pracovník, vede pokladnu a řeší dotace na město. Dotace řeší právě proto, že se na město dokládají účtenky a potvrzení z pokladny. Je to snazší než na NSA a Plzeňský kraj, tam účtenky jako potvrzení nestačí. Dále by jeho náplní mělo být organizování společných aktivit klubu, s tím ale bohužel bojujeme. V jeho vlastním zájmu by mělo být stmelování klubu jako takového. Bohužel se tak neděje a přiznám se, že již od začátku sezóny přemýšlíme o změně sekretáře.

Otázka č. 35: Jaké jsou momentálně sportovní cíle klubu?

Myslím si, že je skvělé, když má klub nastavené vysoké cíle, jako má hlavní trenér extraligu, ale buďme upřímní, na to tu prostě nemáme trenéry. Opravdu jsme se již několikrát takové trenéry snažili do Klatov dostat, ale místní trenéři je nedokázali přijmout, takže naše spolupráce po jedné sezóně skončila. V tomhle směru je myšlení našich trenérů trochu maloměstské. Bohužel.

Otázka č. 36: Jaké jsou ekonomické cíle klubu? Je v současné chvíli ekonomická situace pro klub příznivá?

Určitě bývaly příznivější doby, teď trochu postrádáme dotaci na činnost, konkrétně na provoz a údržbu. Je možné, že ještě bude vypsána, to určitě, ale to je dotace, která by nám zas trochu pomohla, protože ty nárůsty cen energií jsou strašné. My jsme měli zafixováno do konce roku 2022 a teď se to na nás teprve podepisuje. To je pro nás velká starost. Nicméně povedlo se uhradit velkou část úvěru a tím snížit splátky přibližně o 20 000,- Kč. Pro to splácení děláme opravdu maximum. Myslím, že až se povede doplatit hypotéku, budeme schopni se i lépe vyrovnat s cenami energií.

Otázka č. 37: Jak se klub prezentuje pro veřejnost?

Klub se prezentuje ve více rovinách. Lidé vědí, že jsme to my, kdo pořádá ty velké turnaje. Mimo jiné se prezentujeme ve školách. Na druhou stranu ale veřejnost podle mého vůbec netuší, že vlastníme halu, a jak náročné je se o ni starat. Hodně v Klatovech panuje názor, že je to vše podporováno městem. Není to lehké a za mě v Klatovech nejsme vidět tak moc, jak bychom si představovali. Vnímají nás ostatní kluby, neboť ví, že to my vychováváme ty šikovné děti, které si oni pak odvedou. Někdo to ale udělat musí, a i to nám získává dobré jméno. Směrem k veřejnosti by se toho samozřejmě dalo udělat víc, musel by se tomu ale někdo věnovat.

I přesto, jak málo se tomu věnujeme to, ale pořád docela jde.

Otázka č. 38: Jaká je trenérská základna klubu (licence)? Pokud je nedostačující, jakým způsobem se ji snažíte rozšiřovat?

Myslím, že je nedostačující. Starší kategorie nemají takové trenéry, kteří by s nimi byli schopni pracovat. Umějí skvěle vést malé děti, ale nezvládají hráče ve chvíli, kdy přejdou do krizového pubertálního věku. Ale jak již bylo řečeno, trenérská komunita v Klatovech žádné externí zkušené trenéry nepřijala. Jediný moment, kdy byli klatovští trenéři schopni spolupracovat, bylo tehdy, když se takové trenéry z Klatov snažili dostat. Ona totiž celému trenérskému kolektivu v Klatovech chybí taková ta týmovost.

Nové trenéry se teď nějak aktivně přivést nesnažíme. Ale jsme tomu otevření, kdyby nás někdo oslovil, určitě to zvážíme. Pro nás jsou hlavním problémem finance. Do Klatov jen tak nikdo pracovat nepůjde, aby si po své hlavní práci přišel odtrénovat děti. Ke zkušenému trenérovi se vztahuje spousta benefitů, které si teď klub nemůže dovolit.

Otázka č. 39: Zajišťuje klub vzdělávání trenérů? Jaký je systém v odměňování trenérů?

V rámci ČBF se dělají semináře pro to, aby si každý trenér doplnil vzdělání. Myslím, že každé dva roky musí mít splněný každý trenér určitý počet seminářů, aby si mohl kvalifikaci obnovit. Na to klub dbá a licence pravidelně kontroluje. Hlídá se i včasné přihlášení na semináře. Během akcí, které klub pořádá, se pak trenéři mohou účastnit zajímavých seminářů.

Otázka č. 40: Jak jste spokojen s prací trenérů? Jak probíhá vzájemná komunikace?

V rámci možností jsem. Někteří ale bohužel nemají potenciál na to, aby dělali něco navíc. Chtěl bych, aby komunikovali více mezi sebou a spolupracovali. To by za mě byl krok správným směrem. Vrátili se k nám někteří trenéři, kteří zde již dříve trénovali a své svěřence dovedli do dospělých kategorií a teď začínají nový cyklus s mládeží. Mrzí mě i to, že se přestává jezdit na týmová soustředění a děti přicházejí o společnou socializaci. Nejsme profici, mělo by to být spíše o přátelstvích, která si tu vytvoří.

Komunikace s trenéry je zajištěna skrze hlavního trenéra a jednou měsíčně pak probíhá schůze s vedením klubu.

Otázka č. 41: Klub má svoji tělocvičnu, je pro klub dostačující? Plánují se nějaké přestavby či rozšiřování zázemí?

Klub má svoji tělocvičnu, ale stejně musíme pronajímat i další městské tělocvičny, protože máme příliš tréninkových jednotek. Co se týče rozšiřování, tak ano, chtěli bychom do budoucna vystavit tribunu pro diváky, ale to je ještě ve hvězdách. Finanční náročnost tohoto projektu by pro nás mohla být likvidující. V současné chvíli je ale tělocvična dostačující. V ČR není moc klubů, které by měly svoji vlastní sportovní halu.

Otázka č. 42: Sledujete ostatní sportovní kluby v Klatovech? Kdo je Vaším největším konkurentem?

Hodně dětí nám berou fotbalisti a florbalisti.

Otázka č. 43: Když se budeme bavit čistě jen o basketbalových klubech, kdo je pro Klatovy největší hrozbou, ať už z pohledu úspěchů, tak i vzhledem k odchodu hráčů?

Z chlapeckých družstev je to určitě Plzeň. U dívek je s plzeňským týmem domluva, ale je zde zas konkurence ze Strakonice. Do Domažlic nám děti neodcházejí. Problém ale je, že v západních Čechách celkově konkurence chybí, a to se pak podepisuje na kvalitě našich týmů. Nejsme Praha, Brno nebo Ostrava, kde jsou jen ve městě 3 různé basketbalové kluby.

Otázka č. 44: Do jakých projektů ČBF je klub zapojen?

Podporu dostáváme na mezinárodní spolupráce, to hlavně díky Easter Cupu, dále pak na minibasketbal, Sportovní středisko, to teď máme jen chlapecké, ale snad se nám již

v nadcházející, či té další sezóně podaří obnovit i to dívčí. Snažíme se být zapojeni do všeho, co jde. Ještě jsme vlastně obdrželi materiální podporu ve formě příspěvku na basketbalové míče.

Otázka č. 45: Jaká je návštěvnost zápasů? Vybíráte vstupné? Pokud ne, přemýšleli jste o tom?

Vstupné nevybíráme ani jsme o tom nepřemýšleli. Naším cílem je ukázat lidem, že i v Klatovech se hraje dobrý basket. Chceme je sem prostě nalákat. Většinou se ale chodí koukat rodiče dětí, maximálně jejich kamarádi.

Otázka č. 46: S jakými partnery klub spolupracuje? Jak spolupráce probíhá?

Podporu máme od Lesních staveb, to hlavně pro tým mužů, pak jde ale většinou o zaměstnavatele rodičů. Ještě máme vlastně Final Kom pro ženský tým. Partneři ale spíše ubývají, než přibývají.

Jde ale o finanční částky, ne materiální podporu. Výjimkou je půjčování aut při turnajích, to nám zajišťuje Autocentrum Jan Šmucler, dříve Auto Nejdler Klatovy.

Otázka č. 47: Kdybyste měl stručně shrnout budoucí směr klubu, na co se klub nejvíce soustředí a jaké dělá kroky pro dosažení svých cílů?

Splatit úvěr, to je teď pro nás důležité a vychovat si nástupce. Potřebujeme mladé lidi, kteří se nám vrátí zpět a pomůžou s fungováním klubu.