

UNIVERZITA KARLOVA

Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Strategický plán rozvoje volejbalového klubu TJ Sokol
Žižkov**

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Mgr. Josef Voráček, Ph.D.

Vypracovala:

Tereza Žďárská

Praha, 2018

Prohlášení

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

V Praze dne:.....

Podpis:.....

Evidenční list

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

Jméno a příjmení: Fakulta / katedra: Datum vypůjčení: Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomohli při psaní této bakalářské práce. Jmenovitě pak vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Josefovi Voráčkovi Ph.D. za jeho cenné rady a komentáře, a také pracovníkům TJ Sokola Žižkov za poskytnutí interních informací a dokumentů.

ABSTRAKT

Název	Strategický plán rozvoje volejbalového klubu TJ Sokol Žižkov
Cíle	Cílem této bakalářské práce je sestavení strategického plánu pro rozvoj volejbalového klubu TJ Sokol Žižkov na tříleté období od 1. 9. 2018 do 31. 8. 2021.
Metody	Kvalitativní rozhovor s trenéry klubu, analýza textů a dokumentů, SWOT analýza
Výsledky	<p>SWOT analýza odhalila silné a slabé stránky klubu a stanovila tak hlavní okruhy pro strategické kroky.</p> <p>Analýza konkurence poukázala, že největší hrozbou jsou pražské týmy působící ve stejné soutěži, které mohou okrádat volejbalový klub o potenciální sponzory.</p>
Klíčová slova	Sportovní klub, volejbal, strategický management, strategie plánování, nezisková organizace

ABSTRACT

Thesis name	Strategic plan for development of volleyball club TJ Sokol Žižkov
Thesis objective	The aim of this bachelor thesis is to prepare a strategic plan for the development of the volleyball club TJ Sokol Žižkov for three years from 1st September 2018 to 31th August 2021.
Methods of work	Qualitative interview with club trainers, analysis of texts and documents, SWOT analysis,
Results	<p>SWOT analysis revealed the strengths and weaknesses of the club and set out the main lines of strategic steps.</p> <p>An analysis of competition has shown that the biggest threat is the Prague teams operating in the same competition, which can exclude a volleyball club about potential sponsorship.</p>
Key words	sports club, volleyball, strategic management, planning strategy, non-profit organization

Obsah

1	ÚVOD.....	9
2	CÍLE A ÚKOLY	11
2.1	Hlavní cíl.....	11
2.2	Úkoly práce	11
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
3.1	Strategický management	12
3.1.1	Strategické plánování	13
3.1.2	Fáze strategického managementu.....	15
3.2	Obsah strategického plánu	17
3.2.1	Úvod strategického plánu.....	19
3.2.2	Profil sportovní organizace	20
3.2.3	Stanovení poslání	21
3.2.4	Cíle organizace	21
3.2.5	Zdroje financování a rozpočet organizace.....	24
3.2.6	Sestavení a formulace komplexní strategie	26
3.2.7	Implementace strategie.....	26
3.2.8	Kontrola.....	27
4	METODIKA PRÁCE	29
5	STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE VOLEJBALOVÉHO KLUBU TJ SOKOL ŽIŽKOV	31
5.1	Úvod strategického plánu.....	31
5.2	Profil sportovní organizace	32
5.3	SWOT analýza	36
5.4	Poslání a cíle TJ Sokol Žižkov.....	39
5.4.1	Cíle organizace	39

5.5	Zdroje financování volejbalového klubu a rozpočet klubu.....	40
6	STRATEGICKÉ KROKY.....	44
6.1.1	Marketing	46
6.1.2	Finance	46
6.1.3	Sport	48
6.2	Kontrola.....	49
7	ZÁVĚR.....	50
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	52
	SEZNAM DIAGRAMŮ, TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	55
	SEZNAM PŘÍLOH.....	57

1 ÚVOD

V ekonomickém prostředí je plánování jeden z nejvýznamnějších procesů řízení firmy, jinak tomu není ani ve sportovním prostředí a v neziskovém sektoru. Rychlý vývoj externího prostředí, jímž jsou organizace obkloповány, nutí jejich manažery rychle a adekvátně reagovat na změny. Tyto změny okolního prostředí jsou časté, nevyzpytatelné a jejich vyřešení často vyžaduje hlubší manažerské schopnosti. Dříve byly neziskové organizace zakládány hlavně díky nadšenosti zakládajících osob, které málokdy měly požadované manažerské schopnosti, postupem času v neustále měnícím se okolním prostředí a rozrůstajícím se konkurenčním prostředí přestalo být samotné nadšení dostačujícím faktorem pro udržení existence neziskové organizace. Na vedení organizace i jeho funkcionáře byl vyvíjen stále větší tlak, který je v posledních letech srovnatelný s tlakem v sektoru ziskovém. V současnosti, kdy se zdravý životní styl a aktivní život stal celosvětovým trendem, rostou i požadavky veřejnosti na nabízené služby v oblasti sportu. V současné době jsou manažeri postaveni před nelehký úkol, správně a adekvátně reagovat na změny okolního prostředí, a být na tyto změny připraveni. Jejich snahou by mělo být i využití změn ve prospěch vlastní organizace. V kombinaci s tlakem, který v posledních letech leží na bedrech sportovních manažerů a členů organizací, se stává strategické plánování nepostradatelným nástrojem, jak dosáhnout stanovených cílů a uspět tak v každodenním konkurenčním boji.

Cílem této práce je vytvořit strategický plán neziskové organizace působící ve sportovním sektoru, jedná se o volejbalový klub TJ Sokol Žižkov I. (dále TJ Sokol Žižkov), jež je součástí sokolské župy Pražská - Scheinerova. Mezi dílčí cíle, úkoly patří popis jednotlivých kroků při vytvoření strategického plánu, které mohou také pomoci dalším organizacím podobného typu či struktury. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části je představen obecný rámec strategického managementu se zaměřením na strategické plánování a samotný strategický plán a jeho obsah. Touto problematikou se zabývá mnoho odborníků, z nichž každý má na obsah strategického plánu rozdílný pohled. Předkládám jejich názory a doporučení, ze kterých jsem koncipovala svůj vlastní obsah strategického plánu a jež bude představovat hlavní kostru pro část praktickou, kde bude obsah aplikován do praxe. V praktické části využiji poznatků z teoretické části a informací získaných od funkcionářů klubu, představím celou organizaci a volejbalový klub, který je její součástí spolu s dalšími šesti

sportovními oddíly. Následně bude zpracována SWOT analýza, která odhalí případné nedostatky klubu, nastíní tak hlavní okruhy strategických kroků, které definují hlavní směry klubu pro několik příštích let.

„Cíl bez plánu je pouze přání“

Antoine de Saint-Exupéry

2 CÍLE A ÚKOLY

2.1 Hlavní cíl

Hlavním cílem této bakalářské práce bude sestavení strategického plánu pro volejbalový klub TJ Sokol Žižkov na tříleté období, od 1. 9. 2018 do 31. 8. 2021.

2.2 Úkoly práce

Pro vytvoření kvalitního strategického plánu je třeba zpracovat jednotlivé kroky, které jsou konkretizované v teoretické části spolu se strategickým managementem, strategickým plánováním a fázemi strategického managementu. Právě tyto kroky tvoří hlavní úkoly bakalářské práce.

1. Profil sportovní organizace a SWOT analýza TJ Sokol Žižkov
2. Stanovení vize, poslání a cíle organizace
3. Zdroje financování a rozpočet klubu
4. Formulace strategických kroků

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Strategický management

Strategický management a jeho pojetí je v odborné literatuře chápáno mnoha směry, v literatuře je od 60. let tradičně prezentován jako akt, kdy firma stanovuje svou budoucnost plánovitým procesem. Jedná se o předem určenou posloupnost prováděných kroků, které jsou založeny na jasně definovaných cílech a výstupech analýz, díky kterým jsou postupně naplňovány operativní činnosti firmy. Nezbytnou součástí strategického managementu je také zhodnotit úspěšnost dané strategie.

Jiří Fotr a kol. (2012) ve své publikaci také uvádí nejvýznamnější světové osobnosti strategického managementu a jejich stěžejní díla:

- Richard Pascal, Anthony Athos: The Art Of Japanese Management
- Kenichi Ohmae: Key Success Factors
- Peter F. Drucker: Management by Objectives

Strategické řízení se formovalo jako samostatná teoretická vědní disciplína více jak před 25 lety. V České republice se tomuto tématu věnuje nespočet autorů, mezi nejvýznamnější patří Veber, Keřkovský a Vodáček (Král a kol. 2006).

Výše zmiňovaný, Jaromír Veber (2004) definuje strategický management jako: *„Souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů (cílů) fungování organizace.“*

Jinak formulovanou definici ve své publikaci uvádí Fotr a kol.(2012), uvádějí, že se jedná o soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu v konkurenčním prostředí nezbytné a vedou k získání konkurenční výhody a k dosažení nadprůměrných výnosů. Někteří autoři tuto definici rozšiřují o personální zdroje, neboť i lidé (manažeři) mají společný cíl – být úspěšní.

Fotr a kol. (2012) také definují důležitost a přínosy strategického managementu, které pro firmu spočívají především v:

- Aktivním podílením se firmy na vlastním vývoji
- Mělo by docházet k dosažení porozumění všech zúčastněných stran na firemních činnostech
- Růst konkurenceschopnosti díky zvýšení prodejnosti výrobků a služeb
- Spravování své finanční i nefinanční výkonnosti
- Rozeznání kroků konkurence
- Transparentnost a srozumitelnost prováděných změn
- Efektivní rozložení zdrojů a času
- Zamezení vlivů rizik, především destruktivních
- Podpora kázně při řízení firmy

3.1.1 Strategické plánování

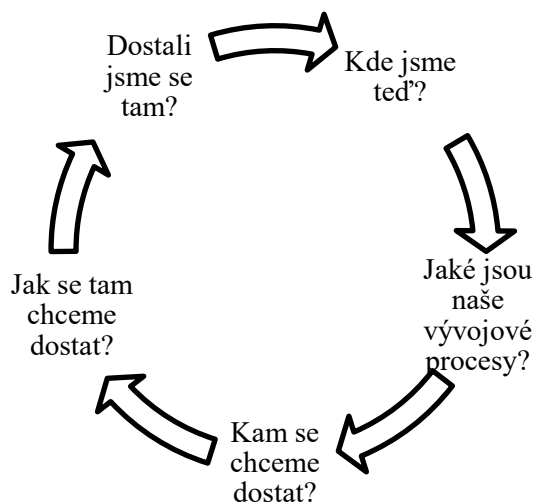
Jak firmy, tak i sportovní kluby musí čelit mnoha výzvám, včetně neustálých změn v ekonomickém prostředí, většímu počtu konkurentů, zvyšování nákladů a v poslední době také velký tlak na používání sociálních sítí, kde probíhá nemalý boj o popularitu ve virtuálním prostředí. Díky těmto nástrahám, kterým musí dennodenně vedoucí pracovníci čelit, je strategické plánování velice podstatnou součástí jejich aktivit. Hlavním cílem je zajistit prosperitu a konkurenceschopnost i v období krize (Fotr a spol. 2012).

Pokud chce být firma úspěšná, je třeba vytvořit komplexní strategii rozvoje a myslet perspektivně. Jako podklad pro strategické plánování uvádí ve své knize Blažková (2007) 6 základních otázek, které by si měl každý subjekt položit:

1. *Kde se nacházíme?*
2. *Jak jsme se tam dostali?*
3. *Kam směřujeme?*
4. *Kde bychom chtěli být?*
5. *Jak se tam dostaneme?*
6. *Nabízíme, co je žádáno?*

V časopise Sport Management Review (2013) uvádí Sotiriadou diagram procesu strategického myšlení, který se ztotožňuje s myšlenkou Blažkové.

Diagram č. 1: Model procesu strategického myšlení



Zdroj: Sport Management Review, 2013 (zpracováno autorem Žďárská, 2018)

Guru managementu P. Kotler říká: „*Máte-li stejnou strategii jako konkurenti, žádnou strategii nemáte. Je-li vaše strategie odlišná, ale snadno napodobitelná, máte slabou strategii. Máte-li strategii odlišnou, jedinečnou a obtížně napodobitelnou, máte strategii silnou a trvalou.*“

V souvislosti s tím, že TJ Sokol Žižkov je součástí neziskového sektoru, se nabízí otázka, jak velkou roli hraje strategické plánování v neziskovém sektoru. Zde není hlavním cílem zisk, což je zásadní rozdíl od sektoru ziskového. V neziskovém sektoru jde především o službu zákazníkovi a vzájemné vztahy. Většina služeb v neziskovém sektoru je poskytována bezplatně, je třeba je nějakým způsobem nahradit, proto zákazník tak činí nepřímo jako daňový poplatník.

U neziskové organizace je hlavním smyslem celého procesu strategického plánování získat v určitém časovém horizontu silnější strategickou pozici oproti konkurentům (Vostrovský, Štůsek, 2008).

V tomto případě je důležité si položit otázku, kdy potřebuje nezisková organizace strategické plánování. Šedivý s Medlíkovou (2009) ve své knize Úspěšná nezisková

organizace uvádějí hned čtyři důvody, proč i v neziskovém sektoru je strategické plánování důležité.

- Nutnost nastavit fungování neziskové organizace pro příští období
- Jako reakce na neočekávané ekonomické situace (krize, bankrot hlavního sponzora atd.)
- Změna v interním prostředí
- Po naplnění předchozí vize a cílů

Vostrovský a Štůsek (2008) pojednávají i o hlavních pracovních principech, z nichž by měla každá nezisková organizace vycházet.

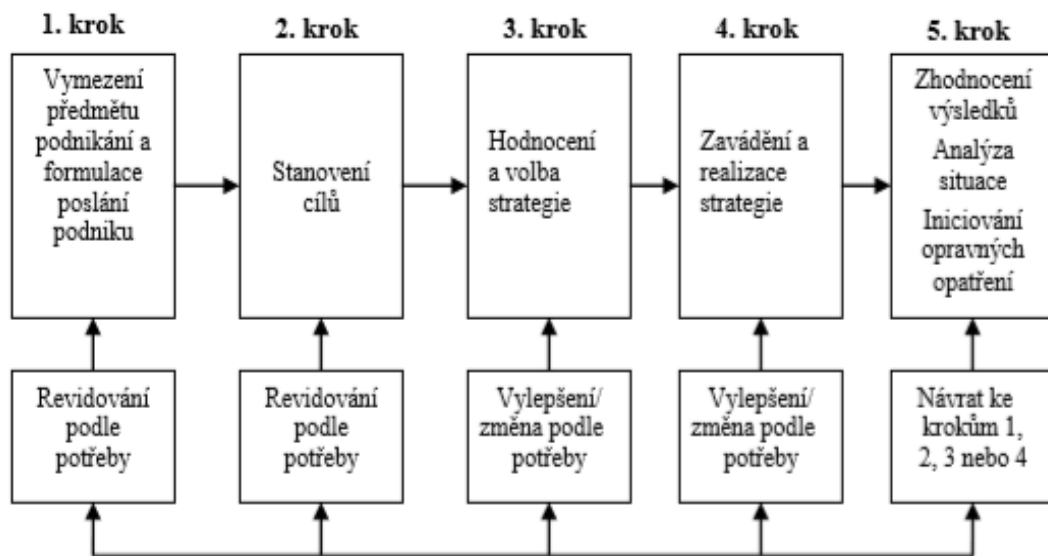
1. *Princip přispívání k cílům*
2. *Princip cílů*
3. *Princip prvenství plánování*
4. *Struktura plánů*
5. *Princip efektivnosti plánování*
6. *Princip plánovacích předpokladů*
7. *Princip strategického a taktického rámce*
8. *Princip omezujícího faktoru*
9. *Princip pružnosti*
10. *Princip navigační změny*

„Použití uceleného systému strategického plánování se vzhledem k velmi rychle a dynamicky se měnícímu tržnímu prostředí stalo v dnešní době nutností!“ Žůrková, 2007

3.1.2 Fáze strategického managementu

Většina autorů popisuje tři základní fáze strategického managementu takto: formulace strategie, implementace strategie a její hodnocení. Tyto tři fáze jsou poněkud stručné, jako lépe vypovídající se jeví Tradiční model procesu strategického řízení od Thompсона a Stricklanda (2003).

Diagram č. 2: Tradiční model procesu strategického řízení



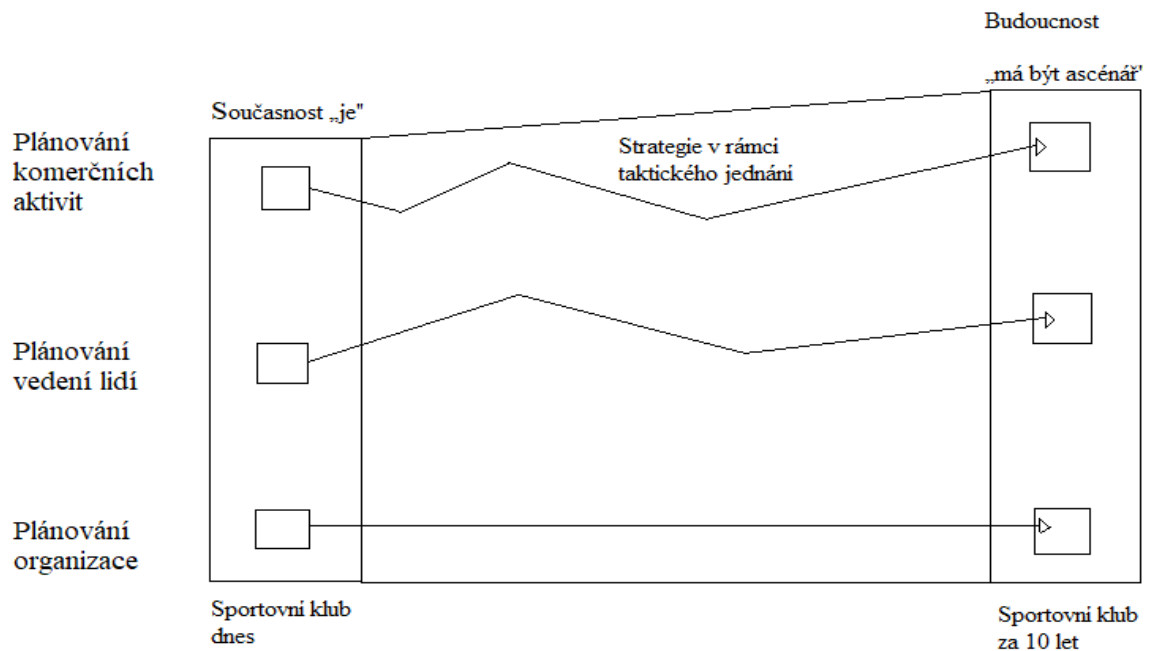
Autor: Thompson a Strickland, 2003 (zpracováno autorem Žďárská 2018)

V případě neziskového sektoru existují také jednotlivé fáze strategického managementu, které jsou povětšinou totožné s těmi pro sektor ziskový.

3.2 Obsah strategického plánu

Strategický plán a jeho obsah je výsledkem pečlivého a důsledného plánování. Definuje hlavní směry organizace pro příštích několik let a slouží jako základní dokument pro vedení, členy klubu, sponzory a partnery.

Diagram č. 3: Podstata a smysl strategického plánování SK



Autor: Čáslavová, 2009

Strategické plánování umožňuje tělovýchovným a sportovním organizacím dle Čáslavové (2009) tyto možnosti:

- a) Promyslet způsob založení sportovní organizace
- b) Definovat cílovou skupinu
- c) Určit cíle (krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé)
- d) Způsob plnění těchto cílů

Zpravidla je strategický plán tvořen pro pětileté nebo tříleté období. Autorka Čáslavová (2009) ve své publikaci uvádí příklad obsahu strategického plánu.

1. Úvod
2. Cíle organizace
3. Profil sportovní organizace
4. Strategické naplňování cílů
5. Způsob, jak strukturalizovat sportovní organizace a osoby, které v ní spolupracují na realizaci plánu
6. Financování strategického plánu

Pro účely této práce je nezbytné zaměřit se na tuto problematiku z hlediska neziskového sektoru. Vostrovský a Štůsek (2008) ve své knize uvádějí diagram jednotlivých kroků strategického plánu pro neziskové organizace.

Diagram č. 4: Strategické plánování neziskové organizace



Autor: Vostrovský a Štůsek, 2008 (zpracováno autorem Žďárská, 2018)

Je důležité zmínit, že i u neziskových organizací musí být plánování nepřetržitým procesem stanovování cílů a postupů jak jich dosáhnout.

Obsahem strategického plánu se zabývá mnoho autorů a jejich názory na tuto problematiku se liší, proto neexistuje jeden osvědčený postup, jak vytvořit strategický plán. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla zkombinovat dva výše zmíněné obsahy strategických plánů, které budou zároveň tvořit hlavní úkoly této bakalářské práce a podrobně je rozebrat.

Strategický plán jsem zkoncipovala takto:

1. Úvod strategického plánu
2. Profil sportovní organizace
3. Stanovení poslání
4. Cíle organizace
5. Zdroje financování a rozpočet organizace
6. Sestavení a formulace komplexní strategie
7. Implementace strategie
8. Kontrola

3.2.1 Úvod strategického plánu

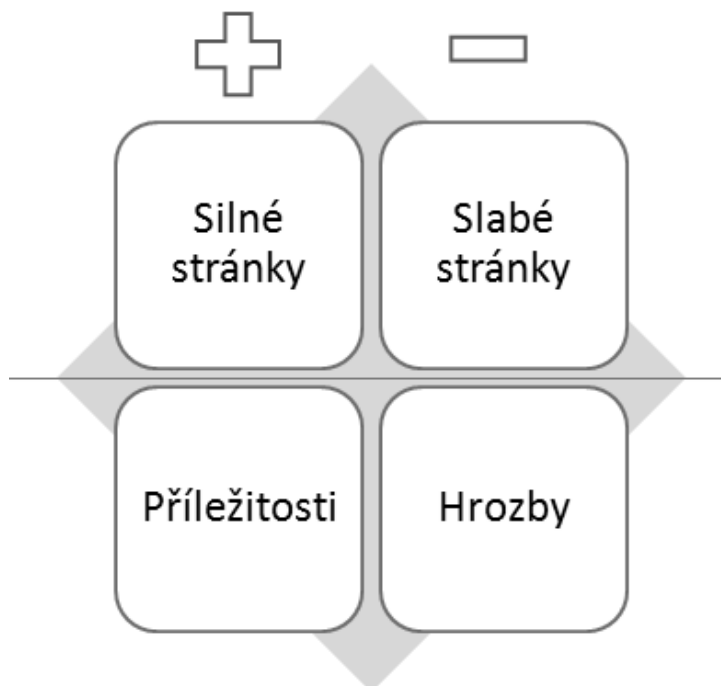
V úvodní části strategického plánu je nezbytné zmínit, jak se sportovní organizace vyvíjela v posledních letech, z jakého důvodu bude koncipován strategický plán, kdo je jejím autorem a na jaké období je strategický plán vytvořen.

3.2.2 Profil sportovní organizace

V této části by měl být charakterizován současný profil organizace a její činnost v budoucnosti.

- Oblast sportu
- Cílové skupiny: Pro definování cílové skupiny je vhodné si položit otázky, které uvádí Šedivý a Medlíková (2009): Pro Koho? Kolik jich je? Kde jsou? Kdo jsou?
- Vedení organizace
- Významní konkurenti
- SWOT analýza: Tato analýza je hojně využívána a notoricky známá v ekonomickém prostředí. Jedná se o analýzu vnějších a vnitřních faktorů působící na organizaci.

Obrázek č. 1: SWOT analýza



Zdroj: www.neubertmarketing.cz

3.2.3 Stanovení poslání

Poslání: Definování poslání by mělo být dle Horákové (2003) na obecné úrovni. Jedná se o definování neměřitelných cílů (bez časového rámce), pouze zaměření a postoje. Je důležité stanovit i pozici organizace ve vztahu s konkurencí. Formulací poslání organizace zdůvodňujeme její existenci, filosofii a cílové představy. Tichá a Hron (2015) definují poslání organizace (podniku) jako důvod jeho existence a je vodítkem pro jeho další fungování. Měl by popisovat i současný a budoucí předmět podnikání i typ organizace.

3.2.4 Cíle organizace

Tento oddíl strategického plánu objasňuje, jakou funkci bude sportovní klub plnit do budoucna. Důležitá je návaznost na postavení cílů v obecné poloze, dílčí cíle se zpracovávají v akčních plánech (Čáslavová 2009). Cíle sportovní organizace mohou zasahovat do více oblastí. Mezi nejčastější patří zvýšení příjmů, počtu členů, nebo postup do vyšší soutěže.

Je také nesmírně důležité správné formulování cílů. Musí být formulovány jasně a výstižně, aby byly pochopitelné a také přijatelné pro každého zaměstnance ve vztahu s jeho náplní práce a schopnostmi. Nemělo by se jednat pouze o soupis cílů „někým shora“, následně nemůžeme očekávat kladné přijetí těchto cílů a jednotlivých kroků vedoucích k jejich splnění. Úkoly přijímané s kladným vztahem a pochopením jsou vždy lépe a kvalitněji zpracované (Horáková 2003).

Čáslavová (2009) rozřazuje cíle sportovní organizace do tří skupin:

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

Následující tabulky přibližují obsah výše zmíněných cílů a dělí je na dlouhodobé (nad 3 roky), střednědobé (3 roky) a krátkodobé cíle (1 rok).

Tabulka č. 1: Sportovní cíle

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	Střednědobé cíle (3 roky)	Krátkodobé cíle (roční)
Podpora zdraví Seberealizace Radost z pohybu	Podpora výkonnostního sportu	<ul style="list-style-type: none"> • Zadávání úkolů v návaznosti na cíle výkonnostních tříd • Motivace k výkonu • Úkoly v podpůrných opatřeních • Uznávání výkonnostního sportu
	Podpora volného času a sportu pro všechny	<ul style="list-style-type: none"> • Motivace k provádění sportovní činnosti • Objasnňování cílů
	Mnohostranně vytvořená sportovní nabídka	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření funkčních skupin • Přejímání nových sportovních odvětví • Opatření k prevenci a rekonvalescenci
	Podpora talentů	<ul style="list-style-type: none"> • Cílevědomé vyhledávání talentů • Opatření k individuální podpoře talentů
	Zlepšení kvality tréninku a cvičení	<ul style="list-style-type: none"> • Pokračování vzdělávání trenérů a cvičitelů • Motivace sportovců • Zlepšení tréninkových a cvičebních podmínek
	Vzdělávání ve sportu podle pedagogických zásad	<ul style="list-style-type: none"> • Seznámení s pedagogickými základy • Využití pedagogických zásad • Další vzory pedagogických zásad
	Odstranění nedostatků na sportovištích	

Zdroj: Čáslavová, 1996

Tabulka č. 2: Ekonomické cíle

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	Střednědobé cíle (3 roky)	Krátkodobé cíle (roční)
Úspěšné ekonomické vedení sportovního klubu	Zlepšení řízení klubu	<ul style="list-style-type: none"> - Nový systém řízení - Plánování - Organizování - Účetní evidence - Profesionální vedoucí komerčních aktivit
	Zlepšení finanční situace klubu	<ul style="list-style-type: none"> - Přizpůsobení nabídky činnosti SK poptávce - Získávání kvalifikovaných řídicích pracovníků - Přidělování rozpočtových prostředků podle cílů - Přizpůsobení výše příspěvku poskytovaným činnostem ze strany SK - Zvyšování doplňkových finančních zdrojů (sponzoři, komerční činnost) - Úsporná opatření
	Nová image pro veřejnost	<ul style="list-style-type: none"> - Koncepte aktivního využívání médií - Koncepte relations - Posílení reklamy

Zdroj: Čáslavová, 1996

Tabulka č. 3: Sociální cíle

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	Střednědobé cíle (3 roky)	Krátkodobé cíle (roční)
Podpora příslušnosti ke sportovnímu klubu, společnosti a spokojenost jeho členů	Podpora poskytovaných společenských forem	<ul style="list-style-type: none"> - Podpora koordinátorské práce - Zohledňování mezilidských vztahů - Odstraňování egoismu
	Hledání nových společenských forem	<ul style="list-style-type: none"> - Hledání v jiných klubech a programech - Hledání v cizině - Vlastní experimenty - Dotazování členů
	Povzbuzování atmosféry porozumění	<ul style="list-style-type: none"> - Spolupůsobení při vytváření cílů - Identifikace se sportovním klubem - Pronikání této činnosti mimo sportovní klub

Zdroj: Čáslavová, 1996

Truneček (2003) doporučuje aplikovat koncepci sdílené odpovědnosti. Jedná se o proces, kdy vedoucí pracovníci a podřízení společně identifikují svoje cíle (individuální i společné). Tímto procesem by mělo dojít ke sdílené odpovědnosti se stanovenými cíli. A následné důslednější plnění stanovených cílů.

3.2.5 Zdroje financování a rozpočet organizace

Před samotným strategickým kroků je důležité zanalyzovat objem financí v organizaci a možnosti jak je získat. V dnešním konkurenčním boji je nezbytné vynaložit určitý objem finančních prostředků, abychom dosáhli svých cílů.

Financování neziskových organizací se odlišuje podle jejich druhu. Každá organizace má vnitřními předpisy určeno, jak získávat finanční zdroje pro svoji činnost. Finanční zdroje, které představují portfolio zdrojů, a ze kterých mohou čerpat neziskové organizace bez ohledu, jestli jsou státní nebo nestátní, rozdělujeme do tří skupin:

a) Vlastní zdroje:

Prostředky, které do organizace vkládají členové, nebo je organizace dokáže získat vlastní činností, těmto příjmům se zpravidla říká samofinancování. Radíme mezi ně členské příspěvky, příjmy z hlavní činnosti, příjmy z doplňkové činnosti a podnikání. Tyto zdroje jsou pro organizaci velice důležité, může je přímým způsobem ovlivňovat a má nad nimi kontrolu. Je možné je kombinovat s cizími zdroji. Nebo také z nich vytvořit určitou finanční rezervu do budoucích let.

b) Cizí zdroje:

Prostředky, které lze získat např. od bank (půjčky), nevýhodou těchto finančních zdrojů je úrok, který musí organizace zaplatit poskytovateli. Využití těchto financí musí být dobře zváženo a posouzeno. Nebezpečím může být neschopnost splácet, následné finanční problémy a také poškození pověsti organizace.

c) **Potenciální zdroje:**

Prostředky, které může organizace získávat ze svého okolí na podporu své činnosti. Jedná se o prostředky, které může organizace získat na základě žádosti nebo projektu od veřejných orgánů, soukromých organizací i jednotlivců. Do této skupiny řadíme příspěvky ze zdrojů Evropské unie, přímé a nepřímé dotace ze státního rozpočtu, příspěvky územních samospráv, příspěvky od nadací, firemní a individuální dárcovství. Jednotlivé kategorie mají specifika a podmínky, které musí organizace dodržet, aby dosáhla požadovaného příspěvku. Mezi nejčastější podmínky patří písemná smlouva, žádost a vypracování projektu a také specifikace využití daných prostředků.

Mezi nejčastější potenciální zdroje sportovních klubů se řadí firemní a individuální dárcovství. Při rozhodování firem o dárcovství je rozhodujícím faktorem možnost oslovit zákazníky, například umístěním banneru ve sportovní hale. Některé firmy také poskytují dárcovství ve formě slevy na zboží, které daný klub následně odebírá. Podpora od podnikatelů může mít podobu finančního daru z rozpočtu firmy, uspořádání sbírky mezi zaměstnanci, nebo tzv. matchingový fond - částka věnovaná z platů zaměstnanců na veřejně prospěšné účely. U individuálního dárcovství se jedná nejčastěji o příležitostné drobné finanční dary a nedají se plánovat. Toto dárcovství je založeno na aktivním přístupu sportovního klubu (Malenová 2015).

Rozpočet je jedním z důležitých nástrojů finančního plánování, jedná se o soubor předběžně naplánovaných výdajů a příjmů vztahující se k určité činnosti a na dané období. Mezi hlavní důvody k sestavování rozpočtu se řadí snaha kvalitně plánovat, mít celkový přehled o své činnosti, tvořit a mít organizační pravidla. Rozpočet by měl být úzce svázan s plány organizace, pokud není kvalitně sestaven, může dojít k neefektivnímu vynaložení finančních zdrojů.

Existují tři základní metody tvorby rozpočtu:

- a) Ze skutečnosti minulého období
- b) Z nulového základu
- c) Kombinace uvedených

Jako nejlépe vypovídající je vytvoření rozpočtu dle příjmů a nákladů z minulého období a zohlednění neočekávaných situací v období budoucím.

3.2.6 Sestavení a formulace komplexní strategie

Volba správné strategie je vždy spojena s dvěma aspekty, které komplikují její nejvhodnější formulaci. Jedná se o závažnost strategického rozhodnutí a dlouhodobost strategických plánů. Pokud bychom strategii chtěli zobecnit pro laickou veřejnost, jedná se o určitý scénář postupu, který nás má dovézt ke stanoveným cílům.

Drucker (1994) definuje strategii jako přeměnu poslání a cílů organizace v konkrétní výsledky. Strategie musí vycházet z poznatků trhu, kdo je naším zákazníkem, kdo by jím měl být a co je pro něj důležité.

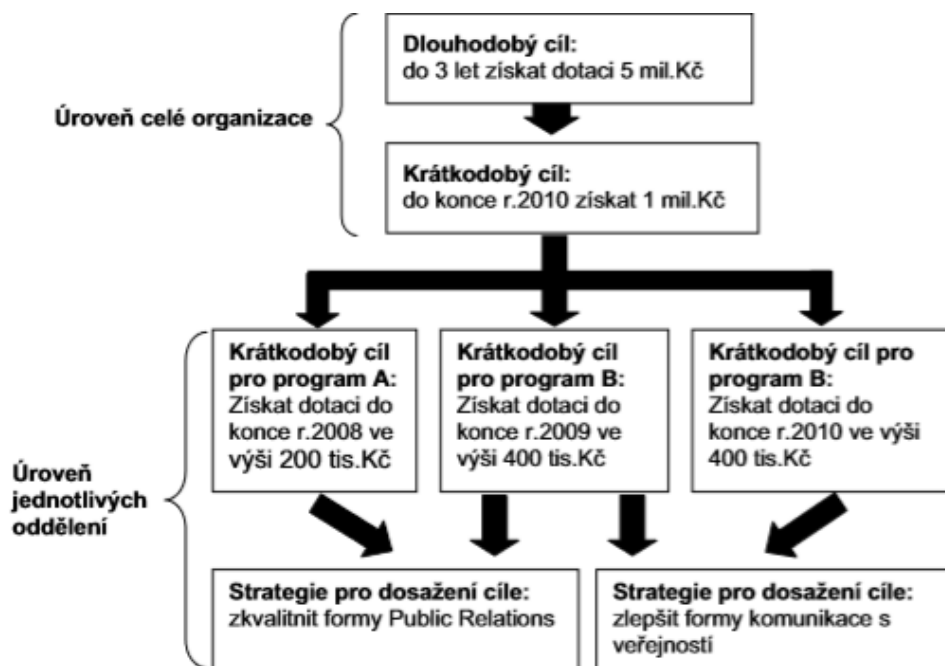
Samotná strategie tedy představuje podrobně zpracovaný plán, který by nás měl dovézt k požadovaným výsledkům. Zajistit prosperitu a to nejdůležitější – lepší postavení vůči konkurenci. Efektivní nezisková organizace by se neměla svou strategií zaměřovat pouze na uspokojování konkrétních potřeb, ale měla by vytvářet poptávku. (Vostrovský, Štůsek 2008)

3.2.7 Implementace strategie

Tato část strategického plánu je především o převodu strategie do reality. Implementace neboli implementační plán je brán jako prostředník mezi strategií a cíli vytvořenými vedoucími pracovníky.

O úkolech této realizační etapy pojednává ve své knize Horáková (2003). Mělo by dojít k přesunu strategie do denních marketingových aktivit (časový rámec, popis jednotlivých činností) a také by se strategie měla projevit v reálné práci manažerů a jednotlivých pracovníků. Důležité je také rozpracovat dlouhodobé cíle na dílčí krátkodobé. Příklad implementace dlouhodobých cílů v krátkodobé představují ve své knize Vostrovský a Štůsek (2008).

Diagram č. 5 : Příklad implementace dlouhodobých cílů v krátkodobé

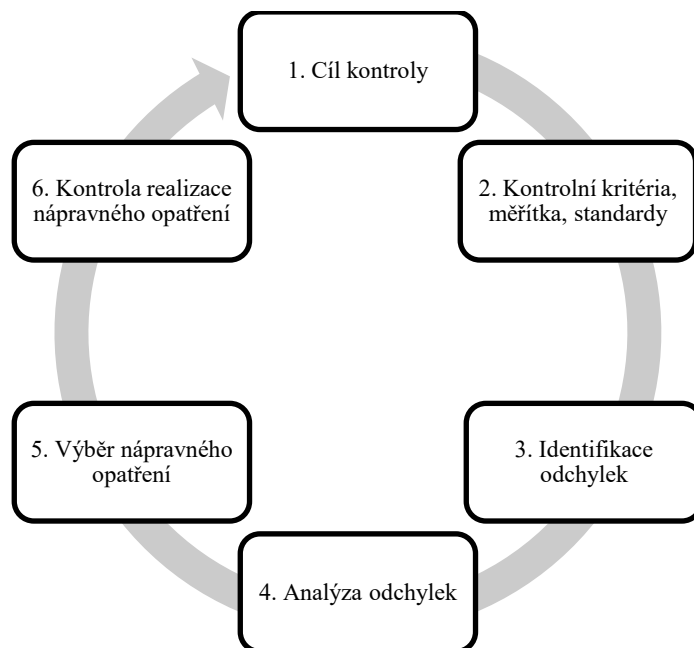


Zdroj: Vostrovský a Štůsek, 2008

3.2.8 Kontrola

Na závěr této rešerše strategického plánu je podstatné zmínit jednu z klíčových manažerských funkcí, která je nedílnou součástí při tvorbě strategického plánu a jiných procesů uvnitř organizace, nebo podniku. Kontrola by měla představovat pravidelné a systematické hodnocení činností. Šuleř (1997) uvádí 6 kroků kontrolního procesu, které by na sebe měly navazovat, aby byl kontrolní proces efektivní.

Diagram č. 6: Fáze kontrolní procesu



Zdroj: Šuleř, 1997

4 METODIKA PRÁCE

Náplní práce je sestavení strategického plánu pro volejbalový klub TJ Sokol Žižkov na tříleté období od 1. 9. 2018 do 31. 8. 2021. Celá jednota má právní formu neziskové organizace. V praktické části jsou podrobně zpracovány všechny kroky strategického plánu, které byly konkretizovány v části teoretické.

Pro vypracování této bakalářské práce byly použity tyto metody:

a) Rozhovor s trenérem Žen A

Rozhovor s trenérem Daliborem Šteflem, který probíhal nestrukturovaně, byly pokládány mnou připravené otázky na konkrétní témata a následně sekundární, které vyplynuly z průběhu rozhovoru. Hlavním tématem byly finance, se kterými každé družstvo musí obezřetně zacházet. Jednalo se především o výdaje, se kterými musí družstva pracovat v průběhu celé sezony. Dalším tématem byla agenda, kterou musí trenéři plnit ve vztahu k České volejbalové federaci a České obci sokolské. Řešen byl také problém v podobě absence mládežnických týmů.

b) Rozhovor s hospodářkou Irenou Havránkovou

S paní Havránkovou byly hlavním tématem finance, které musí klub během sezony investovat například do chodu haly. Řešeny byly také povinnosti celého klubu ve vztahu k České obci sokolské a cíle klubu.

c) Analýza dokumentů

Analyzovaným dokumentem byla Zpráva o činnosti výboru, sekretariátu a kontrolní komise TJ (viz příloha č. 2), která obsahuje informace o počtu členů, celkovém hospodaření jednoty a činnostech jednotlivých oddílů. Dalšími dokumenty byly Hlavní úkoly TJ Sokol Žižkov na rok 2018 (viz příloha č. 1) a Návrh rozpočtu TJ Sokol Žižkov na rok 2018 (viz příloha č. 3). Všechny tyto dokumenty mi byly poskytnuty paní Havránkovou a přispěly k utvoření přehledu o finanční aktivitě jednoty.

d) SWOT analýza

Základem této analýzy je zhodnocení silným a slabých stránek vycházejících z interního prostředí a příležitostí a hrozeb vycházejících z prostředí externího.

e) Informace z internetových zdrojů

Využity byly webové stránky zabývající se strategickým plánováním, oficiální stránky Českého volejbalu a oficiální stránky TJ Sokol Žižkov.

f) Zkušenosti

Při vypracování této práce jsem využila také vlastních zkušeností z působení ve volejbalovém klubu TJ Sokol Žižkov jako hráčka ženského A týmu. Zaměřila jsem se také na aktivitu týmů na sociálních sítích, návštěvnost na jednotlivých utkáních a návštěvnost webových stránek TJ Sokol Žižkov.

5 STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE VOLEJBALOVÉHO KLUBU TJ SOKOL ŽIŽKOV

5.1 Úvod strategického plánu

Tělovýchovná jednota Sokol Žižkov je součástí České obce sokolské od roku 1872 a řadí se mezi nejdéle působící jednoty v Praze. Celkový majetek, jenž TJ Sokol Žižkov spravuje, převyšuje 90 mil. Kč. Tvoří jej hlavní budova v Koněvově ulici na Praze 3, nedaleko Národního památníků na Vítkově, kam se tělovýchovná jednota usídlila v roce 1898. V hlavní budově jsou čtyři tělocvičny, posilovna, kanceláře sekretariátu jednoty, pronajímané nebytové prostory a sauna. Další sportoviště se nachází na vrchu Vítkově a zahrnuje pět volejbalových dvorců, letní cvičiště, travnaté fotbalové hřiště s krytou tribunou a víceúčelové asfaltové hřiště.

Pod záštitou TJ Sokol Žižkov jsou v současné době soustředěny tyto oddíly: basketbal, kulečnick, kulturistika a silový trojboj, sokolská všestrannost, stolní tenis, trampolíny a volejbal. Právě poslední zmiňovaný oddíl bude zkoumán a analyzován v této bakalářské práci.

Obrázek č. 2: Logo TJ Sokol Žižkov



Zdroj: www.sokolzizkov1.cz

Volejbalový oddíl čítá pouze tři ženské týmy. Nejmladším a nejúspěšnějším je družstvo Juniorek (dívky ve věku 17-19 let), jejich největším úspěchem je 3. místo v nejvyšší soutěži, Extralize juniorek v sezóně 2016/2017. Výkonnostně druhým týmem

a o jednu věkovou kategorii starší jsou Ženy A, působící již 6 let v druhé nejvyšší soutěži v České republice, a to v 1. lize žen. Nejlepší výsledkem bylo třetí místo v sezóně 2016/2017. Posledním týmem jsou Ženy B, které stabilně obhajují svou účast v 2. lize žen, třetí nejvyšší soutěži žen v České republice.

I přes úspěchy prvních dvou jmenovaných družstev se volejbalový klub potýká s nedostatkem financí, které jsou nezbytně nutné pro účast v daných soutěžích. Jedná se především o výplatu rozhodčím a zapisovatelům, ubytovací a cestovní náklady na venkovní zápasy. Z tohoto důvodu bude také strategický plán rozvoje vytvořen, a to na tříleté období od 1. 9. 2018 do 31. 8. 2021.

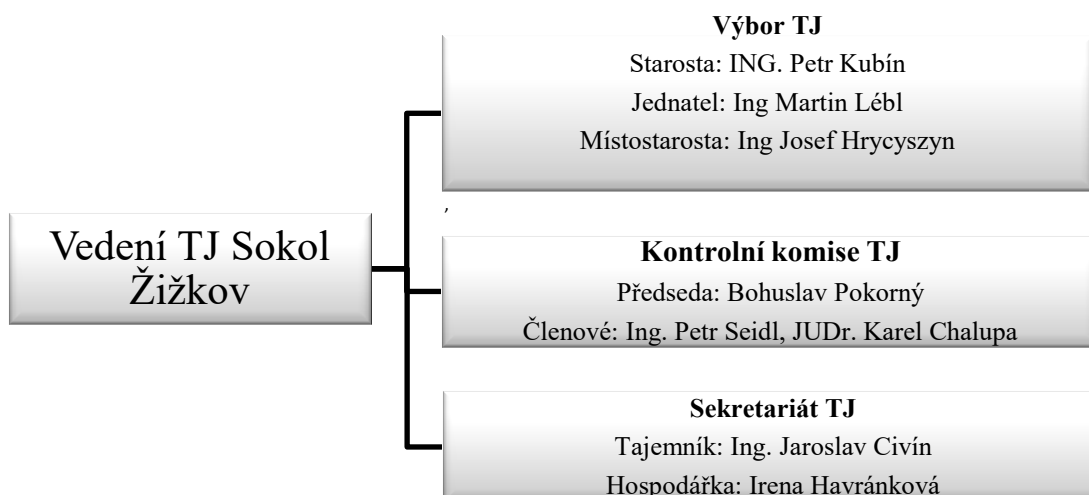
5.2 Profil sportovní organizace

Jak již bylo výše uvedeno, TJ Sokol Žižkov zastřešuje sedm oddílů, pro tuto bakalářskou práci je však nejpodstatnější a nejsledovanější volejbal. Míčový sport, který vymyslel roku 1895 William G. Morgan a od roku 1964 je i sportem olympijským.

Hlavními cílovými skupinami volejbalového klubu jsou hráči, trenéři, rodiče, fanoušci volejbalu, veřejnost městské části Praha 3, partneři klubu a zákonodárci.

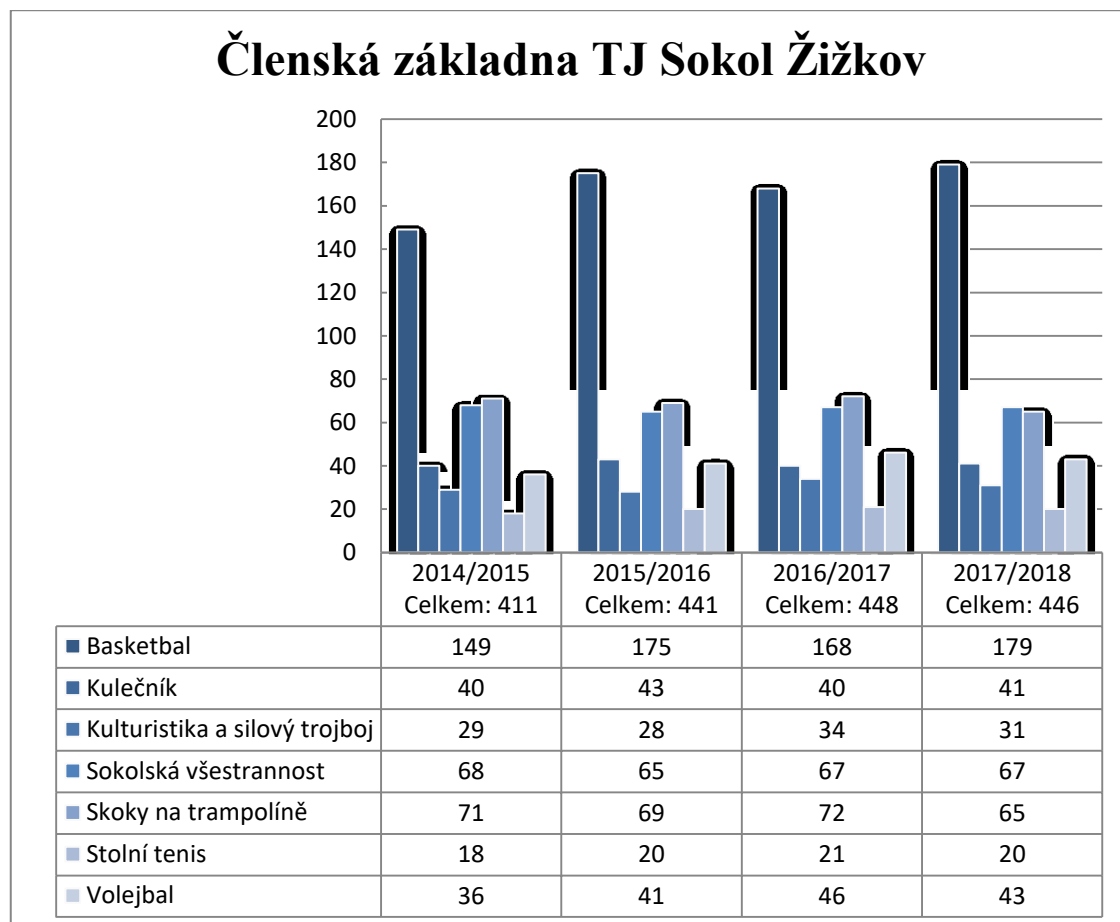
TJ Sokol Žižkov je organizována v oddílech, každý z nich má svého předsedu. V čele celé organizace stojí Ing. Petr Kubín ve funkci starosty. Za volejbalový oddíl předsedá Ing. Martin Lébl, členem výboru je Roman Schrötter a funkci hospodářky opatřuje Irena Havránková. Trenérem družstva Juniorek je Petr Šareš a družstva Žen A Dalibor Štefl, družstvo Ženy B momentálně funguje bez trenéra.

Diagram č. 7: Vedení TJ Sokol Ži



Zdroj: sokolzizkov1.cz, zpracováno autorem Žďárská, 2018

Graf č. 1: Vývoj členské základny TJ Sokol Žižkov



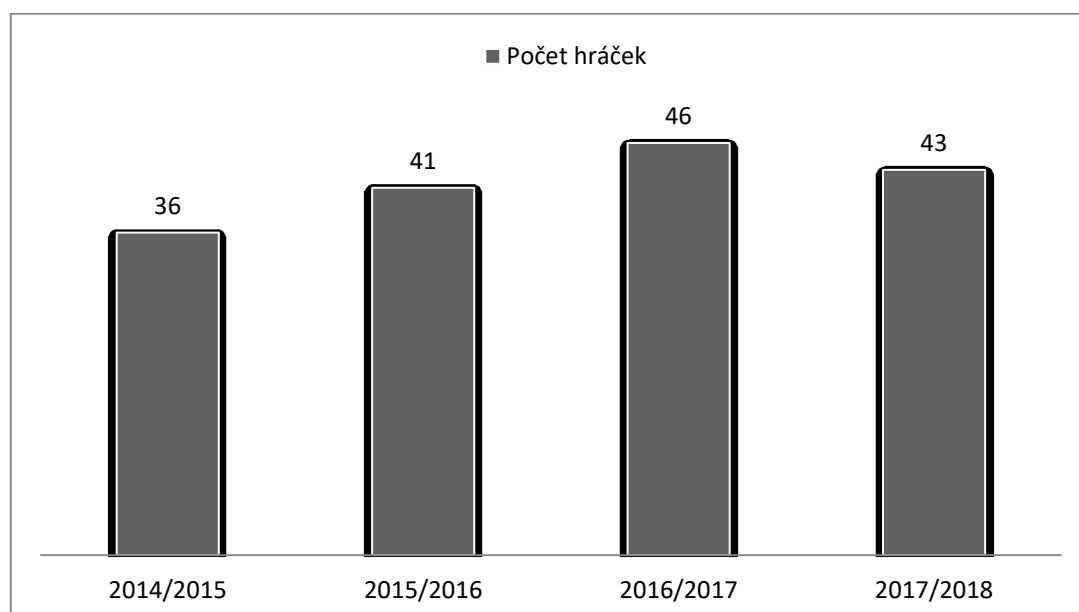
Zdroj: zpracováno autorem Žďárská, 2018

Obrázek č. 3: Logo volejbalového oddílu



Zdroj: www.volejbalzizkov.xf.cz

Graf č. 2: Vývoj členské základny volejbalového klubu v letech 2015-2018



Zdroj: zpracováno autorem Žďárská, 2018

Pro tým Ženy A jsou největšími konkurenty ve sportovním poli další tři pražské kluby působící taktéž v 1. lize žen a jeden z blízkého okolí hlavního města, jejich přehled můžete vidět v Tabulce č. 4. Tyto týmy mohou tzv. „stahovat“ dobré hráčky z okolních klubů a tím snižovat úroveň a možnost postupu, či lepšího umístění

konkrétního družstva. Jsou konkurenty jak z hlediska sportovního, tak i z hlediska finančního. Jedná se především o možnost získání nových sponzorů, které týmy na této úrovni nezbytně potřebují pro financování celého průběhu sezony. Pro tým Juniorek a Žen B jsou to taktéž pražské kluby ze stejné soutěže.

Tabulka č. 4: Přehled konkurentů a jejich umístění v sezoně 2017/2018

Juniorky: Extraliga Juniorek	Počet členů	umístění v sezoně 2017/2018
PVK Olymp Praha	21	4. místo
SK Španielka Řepy	17	8. místo
Ženy A: 1. liga žen	Počet členů	umístění v sezoně 2017/2018
TJ Tatran Střešovice	15	4. místo
TJ Sokol Nusle	13	7. místo
SK Španielka Řepy	20	9. místo
TJ Sokol Dobřichovice	13	2. místo
Ženy B 2. liga žen	Počet členů	umístění v sezoně 2017/2018
TJ Tatran Střešovice B	11	2. místo
TJ Bohemians Praha	14	9. místo

Zdroj: www.cvf.cz, zpracováno autorem Žďárská, 2018

Jako další skupinu konkurentů můžeme uvést volnočasové aktivity a kluby, podporované městským úřadem Prahy 3. V současné době se jedná o 29 potenciálních konkurentů ze všech oblastí sportu. Pro volejbalový klub jsou největšími konkurenty tyto tři kluby, které mají velice podobnou cílovou skupinu. Jsou to Cheer Academy, z.s., Smart Running, z.s. Klub národní házené Spoje Praha, z.s.

5.3 SWOT analýza

Tato analýza je v rámci strategického plánování TJ Sokol Žižkov použita jako stěžejní analýza pro odhalení nedostatků, nebo naopak výhod tohoto klubu. Faktory jsou rozděleny dle jejich oblasti působení na vnitřní a vnější a následně u vnitřního prostředí na silné a slabé stránky a u prostředí vnějšího na příležitosti a hrozby. Devět nejdůležitějších je níže podrobně rozebráno.

Tabulka č. 5: SWOT analýza

SWOT ANALÝZA			
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	Silné stránky:	Slabé stránky:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Historie a tradice klubu • Vlastní sportovní areál • Nízký nájem za halu • Podpora České obce sokolské • Kvalifikovanost trenérů 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence mládežnických týmů • Malá členská základna • Malý počet sponzorů • Nízká finanční či materiální podpora ze strany sponzorů • Vysoké členské příspěvky • Poloha haly • Komunikace s fanoušky 	
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	Příležitosti:	Hrozby:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Zisk finanční a materiální podpory ze strany sponzorů • Granty od Volejbalové federace • Spolupráce se ZŠ na Praze 3 a dotace od MČ Praha 3 • Založení mládežnických týmů • Pořádání turnajů • Spojení s týmem Španielka Řepy • Rozšíření členské základny 	<ul style="list-style-type: none"> • Sestupy týmů ze soutěže • Ztráta sponzorů • Zvýšení nájmu za pronájem sportoviště • Omezení podpory ze strany Sokola • Odchod hráček na do jiných klubů/ mateřskou dovolenou/ ukončení kariéry • Odchod trenérů 	

Zdroj: zpracováno autorem Žďárská, 2018

Silné stránky klubu:

- Nízký nájem za halu:

Poslední tři roky se částka, kterou musí jednotlivé kluby hradit vedení TJ Sokola Žižkov stanovila na 75,-/h, přičemž jedna tréninková jednotka je vždy 1,5 h. Veřejnost za pronájem haly zaplatí šestinásobek, a to 450,-/h.

- Podpora české obce sokolské:

Každé družstvo, obdrží od ČOS (České obce sokolské) na konci sezony (srpen/září) určitou částku, která by měla z velké části uhradit náklady spojené s účastí v dané soutěži. Podrobněji rozebráno v kapitole 5.5. Zdroje financování volejbalového klubu a rozpočet klubu.

Slabé stránky klubu:

- Absence mládežnických týmů:

Toto je jeden z hlavních problémů volejbalového klubu. Přítomnost mládežnických týmů je velice důležitá v dlouhodobém časovém horizontu, zabezpečuje neustálý přísun nových, mladých hráčků do dospělých týmů. Také přináší výhodu pro trenéry, kteří mohou hráčky „vychovávat“ již od útlého věku a později není potřeba jakéhokoli přeučování při příchodu hráčky z jiného klubu.

- Nízká finanční či materiální podpora ze strany sponzorů:

V případě zisku nového sponzoru je těžké získat tak velkou finanční či materiální podporu, aby to stačilo na chod celé sezony a zrušení členských příspěvků. Povětšinou se jedná o nižší částky v řádech desetitisíců, což nepokryje všechny náklady. Pro volejbalový klub je přítomnost sponzorů velice důležitá, bez jejich podpory by se klub mohl dostat do nepříznivé finanční situace.

- Vysoké členské příspěvky:

V návaznosti na předchozí slabou stránku klubu je nutné zmínit výši členských příspěvků. Každá hráčka týmu musí ve dvou termínech splatnosti odvézt nemalou částku na bankovní účet jednoty.

Příležitosti klubu:

- Spolupráce se ZŠ a SŠ na Praze 3 a dotace od MČ Praha 3:

Velkou příležitostí jak například nabrat nové členy je spolupráce se základními a středními školami, působící na Praze 3. Momentálně se jedná o deset základních škol a deset středních, ze kterých by volejbalový klub mohl čerpat nové hráčky, pokud by došlo k založení mládežnických týmů. A tím i zvětšit svou členskou základnu, což je spojeno i s větším množstvím členských příspěvků. Ve vztahu k městské části, kde TJ Sokol Žižkov sídlí, se váže i možnost zažádat o dotaci, kterou každoročně vypisuje dotační systém městské části Praha 3. Tento dotační systém vypisuje v šesti oblastech (kultura, volnočasové aktivity dětí a mládeže, tělovýchova a sport, životní prostředí, sociální oblast a zdravotnictví a památková péče). Usnesení zastupitelstva městské části Praha 3 ohledně dotačního programu pro oblast tělovýchovy a sportu.

- Pořádání turnajů:

Volejbalový klub má k dispozici dvě propojené haly po jednom volejbalovém hřišti, což je dostačující pro uspořádání turnaje například před sezonou, jako příprava pro hráčky. S touto příležitostí samozřejmě souvisí i povinnost zaplatit startovné pro hostující týmy a z toho plynoucí zisk pro volejbalový klub a také možné zvýšení popularity mezi kluby při dobré organizaci turnaje.

Hrozby klubu:

- Sestupy týmů ze soutěže:

S touto skutečností se potýkají všechny sportovní kluby a týmy. Čím nižší soutěže se tým účastní, tím nižší o ně diváci jeví zájem a v případě volejbalových oddílů pod TJ Sokol Žižkov se jedná také o nižší finanční podporu ze strany České obce sokolské.

- Odchod trenérů:

Trenéři volejbalového klubu TJ Sokol Žižkov nejsou zaměstnanci na plný úvazek a ani nedostávají měsíční mzdu. Svoji funkci plní kvůli

vášni a lásce k volejbalu a musejí svůj volný čas obětovat právě tomuto sportu. Většina trenérů je s touto skutečností vyrovnaná, ale pokud by došlo k odchodu trenéra, bylo by velice obtížné získat nového, který by byl ochoten obětovat část svého života.

5.4 Poslání a cíle TJ Sokol Žižkov

Poslání volejbalového klubu TJ Sokol Žižkov vyplývá ze Stanov České obce sokolské. *„Posláním ČOS je zvyšovat tělesnou zdatnost svých členů a vychovávat je k čestnému jednání v životě soukromém i veřejném, k národnostní, rasové a náboženské snášenlivosti, k demokracii a humanismu, k osobní skromnosti a ukázněnosti, k lásce k rodné zemi a úctě k duchovnímu dědictví našeho národa.“* (Poslání České obce sokolské – online, 1990).

5.4.1 Cíle organizace

Sportovní cíle

- Trvale se usadit mezi nejlepšími týmy v daných soutěžích
- Získání titulu mistryně ČR v extralize juniorek
- Postup družstva Ženy B do 1. ligy
- Výchova talentovaných sportovců
- Spolupráce s menšími kluby a vytvoření kvalitních týmů
- Přilákat více fanoušků na domácí utkání
- Založení mládežnických týmů
- Oslovení bývalých hráček na posty trenérek v mládežnických oddílech, a tím zabezpečit kvalitní úroveň trenérského týmu

Ekonomické cíle

- Snížení členských příspěvků
- Získání nových sponzorů
- Vyrovnaný rozpočet
- Zvýšení zisku z vedlejší hospodářské činnosti (pronájem sportovišť)
- Vhodné využívání přidělených grantů, včasné zažádání o granty, dobré vztahy s autoritami
- Vhodné přidělování financí dle vytyčených cílů
- Zajištění oprav a údržby všech objektů TJ

- Průběžně usilovat o snižování spotřeby energií a šetřit majetek TJ, zejména prostřednictvím výchovného působení trenérů a cvičitelů

Sociální cíle

- Zúčastňovat se akcí pořádaných náčelnictvem župy, ČOS
- Vytváření přátelské atmosféry uvnitř organizace
- Identifikace se sportovním klubem
- Dobrá komunikace mezi funkcionáři, trenéry a členy

5.5 Zdroje financování volejbalového klubu a rozpočet klubu

Největším zdrojem pro volejbalový klub jsou vlastní zdroje, mezi které se řadí členské příspěvky jednotlivých hráček. V tabulce č. 7 nalezneme přehled částek a celkovou odváděnou částku ve prospěch bankovního účtu TJ Sokol Žižkov, pod kterým jsou vedeny podúčty oddílů. U volejbalového oddílu jsou vytvořeny ještě další podúčty pro jednotlivá družstva. Tato částka je rozdělena na polovinu a splatná ve dvou termínech a to únor, září. Zároveň je každé družstvo povinno odvádět část těchto příspěvků České obci sokolské. Jedná se o částku 2 700,-Kč, která je taktéž rozdělena na polovinu a splatná ve dvou termínech březen, říjen. Tato částka je poté na konci sezony vrácena s navýšením v podobě dotace pro každý z týmů.

Tabulka č. 6: Členské příspěvky za sezonu 2017/2018

Tým	Částka v Kč	Počet hráček	Celková částka v Kč	Celková odváděná částka v Kč
Juniorky	4 000	12	48 000	32 400
Ženy A	7 000	16	112 000	43 200
Ženy B	5 000	15	75 000	40 500

Zdroj: Zpracováno autorem Žďárská, 2018

Další skupinou jsou potenciální zdroje, které sokol získává od sponzorů. Na této výkonnostní úrovni je velice obtížné uspět při náhodném oslovení podniku, zda by

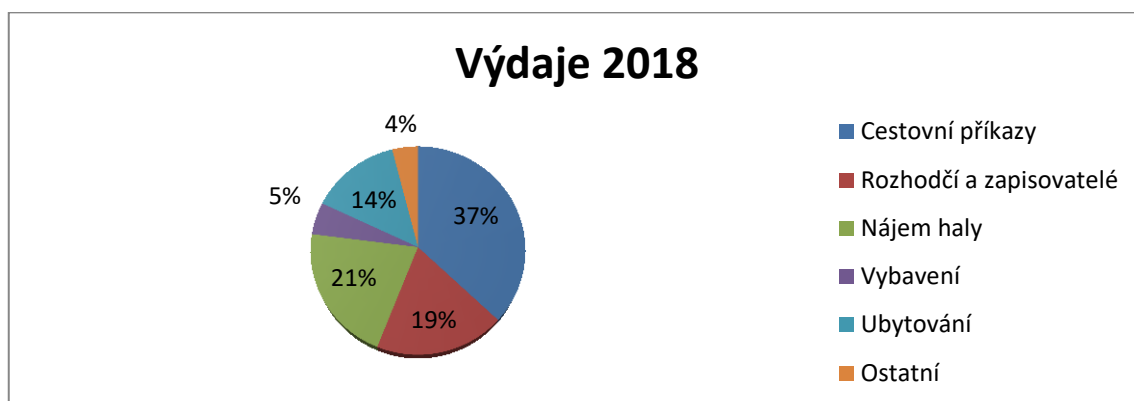
neměl zájem finančně podpořit daný tým, nebo mu poskytnout materiální podporu. Proto se touto problematikou zabírají i samy hráčky, které oslovují osoby, či firmy z řad svých přátel, zda by neměli zájem o podporu daného týmu. S tímto problémem se potýkají nejvíce kluby ve velkých městech, kde je koncentrace ostatních sportů velká a potenciální sponzoři převážně směřují svou podporu do výkonnostně lépe postavených týmů či sportů. Velkou roli zde hraje i popularita sportu.

Jak již bylo řečeno, každé družstvo se svými zdroji samostatně. Jejich cílem je dosáhnout na konci roku kladného zůstatku na jejich účtech, které jsou vedeny pod TJ Sokolem Žižkov. V minulosti častokrát jedno, či více družstev toho cíle nedosáhly. Proto musely samy hráčky připsat na účet příslušného družstva dodatečné členské příspěvky, aby jejich dluh vyrovnaly.

Jednotlivé družstva mají odlišné náklady, hlavní roli zde hraje systém soutěže. Například tým Žen A (1. liga) celou sezonu hraje dvoukolovým systémem, což znamená odehrání dvou zápasů se stejným soupeřem, které jsou rozděleny do dvou dní a z tohoto důvodu se musí zajistit ubytování pro všechny hráčky. U Žen B a Juniorek se hraje taktéž dvoukolovým systémem, ale zápasy jsou plánovány ve stejný den.

Tým Juniorek se svými zdroji hospodaří v posledních letech nejlépe, je to díky vysoké podpoře od ČOS, každoročně obdrží částku 100 000,- Kč, které spolu s členskými příspěvky v celkové výši 48 000,- (sezona 2017/2018) zcela pokryje všechny náklady. Z celkové částky 148 000,- Kč jsou hrazeny cestovní příkazy na venkovní zápasy, ubytování pro hráčky a trenéry, výplaty rozhodčích a zapisovatelů, nájem haly, nákup nového vybavení a ostatní příležitostné výdaje, jako např. nákup nových dresů, nebo volejbalové sítě. Z celkové částky bylo vydáno za sezonu 2017/2018 134 487,- Kč. Nevyužitá částka 13 513,- Kč byla ponechána pro případnou ztrátu v dalších letech. Poměry jednotlivých výdajů ukazuje graf č. 3.

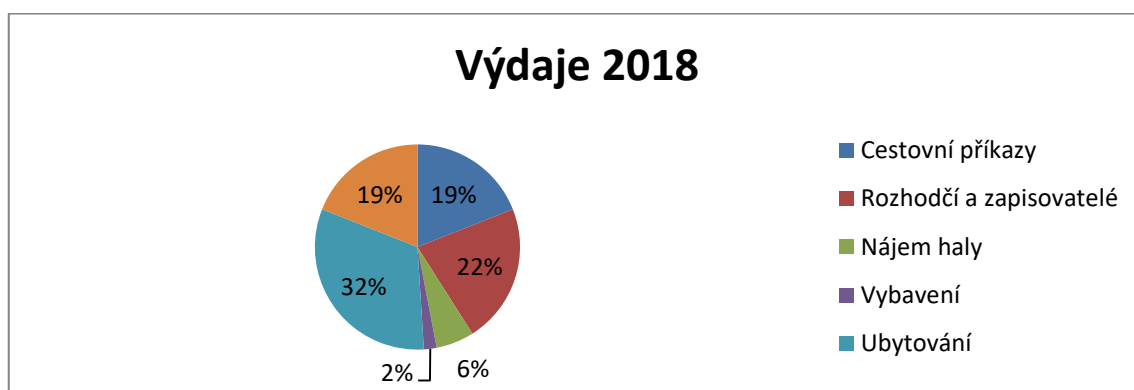
Graf č. 3: Výdaje - Juniorky



Zdroj: zpracováno autorem Žďárská, 2018

U Žen A hrají velkou roli cestovní příkazy a náklady na ubytování. Rozdílné je složení příjmů. Jelikož se jedná o věkovou kategorii „dospělí“, nedostává se jim taková podpora ze strany České obce sokolské. Tomu odpovídá i výše členských příspěvků. Za rok 2017 bylo na členských příspěvcích získáno 112 000,- Kč. Od firmy ALEXPO s.r.o. toto družstvo získalo 80 000,- Kč. Velká část finanční podpory od formy ALEXPO s.r.o. byla využita na nákup dvou nových sad dresů. Tento výdaj je zahrnut mezi „ostatními“ výdaji. Od ČOS každoročně přichází hromadná dotace pro tým Žen A a B ve výši 100 000,-Kč, přičemž tato částka se rozděluje v poměru 2:1 pro Ženy A. celkově tedy tento tým operuje s částkou 258 666,-Kč. Na konci letošní sezony 2017/2018 bylo družstvo Žen A v kladném zůstatku 11 153,-. Náklady na tuto sezony tedy činily 247 513,-Kč. Poměry výdajů jsou uvedeny v grafu č. 4.

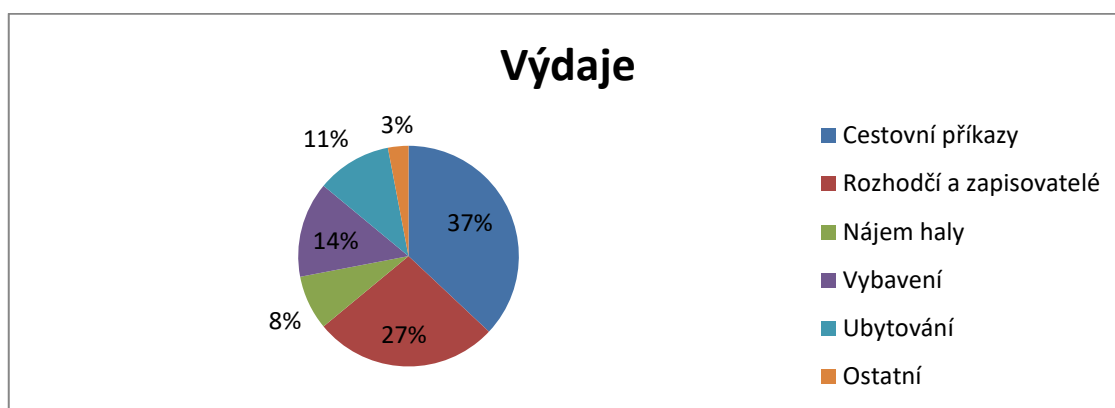
Graf č. 4: Výdaje - Ženy A



Zdroj: zpracováno autorem Žďárská, 2018

Ženy B mají ze všech družstev celkové náklady nejnižší, je to především díky systému soutěže, který hrají. Další skutečností je počet tréninkových jednotek (1x týdně), proto i náklady na nájem haly jsou podstatně nižší oproti ostatním týmům. Mezi příjmy opět figuruje dotace od České obce sokolské, kterou si rozdělují s druhým ženským týmem. Na členských příspěvcích se za sezonu 2017/2018 vybralo 75 000, Kč. Pro sezonu 2017/2018 mělo toto družstvo dva sponzory, Dental office a Autoservis Žižkov Praha. Celkově přispívají částkou 25 000,-Kč. Celkové příjmy jsou tedy 133 333,- Kč a výdaje na celou sezonu činily 96 811,- Kč. Ženy B nevyužily více jak čtvrtinu svých příjmů, proto se pro příští sezonu rozhodly snížit členské příspěvky o 1 000,-. Výdaje a jejich poměrové rozložení jsou uvedeny v grafu č. 5.

Graf č. 5: Výdaje – Ženy B



Zdroj: zpracováno autorem Žďárská, 2018

6 STRATEGICKÉ KROKY

TJ Sokol Žižkov se řadí mezi nejdéle působící jednoty v Praze s dlouholetou historií, které se datuje až do roku 1872. A to, díky zodpovědnému přístupu a snaze všech funkcionářů a členů klubu, kteří se již dlouhých 146 let starají o rozkvět této jednoty a šíření dobrého jména po celé České republice. Za tuto dobu se podařilo vybudovat rozlehlé sportoviště v srdci Prahy 3, které je využíváno členy jednoty i širokou veřejností. V současné době má TJ Sokol Žižkov 440 členů v 8 různých oddílech. Včetně volejbalového klubu, pro který je tento strategický plán vytvořen.

Jak vychází z poslání jednoty, které je definováno ve stanovách České obce sokolské, je důležité podporovat tělesnou zdatnost spolu s dosahováním kvalitních sportovních výsledků. Důraz je kladen také na dodržování čestného jednání, které je v posledních letech velkým tématem ve sportovním prostředí, a to pod pojmem fair play. Poslání jednoty jako celku je totožné i pro jednotlivé oddíly.

Poslání jednoty:

„Posláním ČOS je zvyšovat tělesnou zdatnost svých členů a vychovávat je k čestnému jednání v životě soukromém i veřejném, k národnostní, rasové a náboženské snášlivosti, k demokracii a humanismu, k osobní skromnosti a ukázněnosti, k lásce k rodné zemi a úctě k duchovnímu dědictví našeho národa.“ (Poslání České obce sokolské – online, 1990).

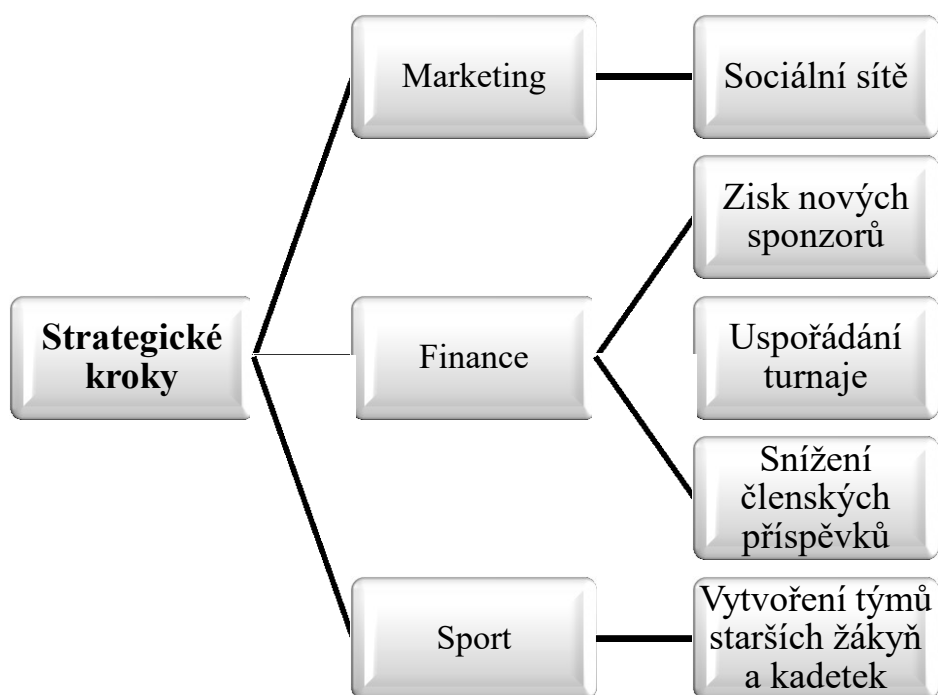
Silné stránky celé jednoty spočívají především v dobrém sportovním zázemí, tradici s vysokou společenskou úrovní, kterou zajišťují všichni funkcionáři a členové. Tyto stránky je třeba dále rozvíjet a přispívat tak k příznivému chodu celé jednoty i jednotlivých oddílů.

Negativa nacházíme ve finanční sféře, i když je volejbal velice atraktivním sportem pro všechny věkové kategorie, řada sponzorů není ochotna poskytnout finanční podporu, proto je volejbalový oddíl závislý na členských příspěvcích a podpoře ČOS.

Tato bakalářská práce i samotný strategický plán rozvoje volejbalového klubu TJ Sokol Žižkov vytvořený na období září 2018 – srpen 2021 je klíčovým dokumentem, pro další rozvoj. Z velké části je zaměřen na oblast finanční, která je pro volejbalový klub kamenem úrazu a také na sportovní a sociální oblast. Tento dokument je časově závislý a jednotlivé kroky jsou časově omezené. Jejich správně plnění poté závisí na dalším vývoji. Důležitou roli hraje rovněž aktualizování dokumentu, neboli snaha udržet ho „živým“ Nezbytnou součástí je také kontrola plnění jednotlivých kroků a stanovení odpovědnosti za jednotlivé kroky.

Následně budou definovány strategické kroky, které by měly pomoci zlepšit především finanční situaci klubu. A v druhé řadě přispět také k lepším sportovním výkonům a zvětšení členské základny.

Diagram č. 8: Strategické kroky



Zdroj: zpracováno autorem Žďárská, 2018

6.1.1 Marketing

1) Sociální sítě a webové stránky klubu

Komunikace s fanoušky je nedílnou součástí úspěšného klubu. V posledních letech se stalo fenoménem komunikovat s fanoušky přes sociální sítě, volejbalový klub užívá facebookový profil „Sokol Žižkov – volejbal“, v současnosti má 292 sledujících. Klub zde sdílí své úspěchy a pozvánky na zápasy v podobě zábavně pojatých plakátů, které vytvářel rodinný příslušník jedné z hráček, avšak pro příští sezonu již nebude dále plakáty vytvářet. Další možností, jak zatraktivnit tento profil může být např. vytvoření profilů hráček a rozhovory s nimi, naučná videa pro začínající volejbalisty, nebo ukázky z tréninků. Hlavním cílem tohoto strategického kroku je získání nových fanoušků, kteří na základě návštěvy profilu dorazí i přímo do haly na domácí zápasy a podpoří tak jednotlivé týmy k ještě lepším výkonům. Součástí komunikace s fanoušky, jsou i webové stránky, jejichž vzhled a obsah nebyl dlouhou dobu aktualizován a neobsahuje tedy aktuální informace o probíhajících aktivitách klubu.

Tabulka č. 8: Přehled aktivit - Sociální sítě a webové stránky

Hlavní zodpovědnost	Hráčka Eva Krkavcová
Spolupráce	Trenéři, Tereza Žďárská
Úkoly	- profily hráček - naučná videa - videa z tréninků - aktualizace webových stránek
Časový horizont	Průběh sezony 2018/2019

Zdroj: zpracováno autorem Žďárská, 2018

6.1.2 Finance

2) Zisk nových sponzorů

Volejbalový klub se dlouhodobě potýká s nedostatkem finanční podpory ze strany sponzorů. Proto musí své výdaje hradit z členských příspěvků a podpory ze strany ČOS. Pro změnu současného stavu je nutné pověřit osobu, která by se touto problematikou zabírala. Součástí tohoto strategického kroku by bylo vytvoření sponzorského balíčku, jednalo by se o bližší specifikaci rozsahu a úrovně nabízených služeb klubu za poskytnutí finančních prostředků ze strany sponzora. Na webových stránkách klubu je vytvořen nástin toho, co může volejbalový klub nabídnout

potenciálním sponzorům. Tento soubor je ovšem několik let starý a neodpovídá skutečnosti, proto je nutné ho zpracovat znovu a rozsáhlejší podobě. Dále je nutné zpracování samotné smlouvy o sponzorském daru. Jak již bylo řečeno, každé družstvo má pod hlavním bankovním účtem jednoty svůj vlastní a se svými prostředky operuje samostatně, proto i jednotlivé finanční podpory od sponzorů musí být směřovány konkrétnímu družstvu, ne celému volejbalovému klubu.

Tabulka č. 9: Přehled aktivit - Zisk nových sponzorů

Hlavní zodpovědnost	Hospodárka klubu Irena Havránková
Spolupráce	Tereza Žďárská, trenéři
Úkoly	- sponzorský balíček - smlouva o sponzorském daru
Časový horizont	průběh sezony 2018/2019

Zdroj: zpracováno autorem Žďárská, 2018

3) Pořádání turnajů

Dalším krokem, jak zajistit přísun financí do volejbalového klubu je pořádání turnajů. Může se jednat o turnaje přípravné v období srpen/září, nebo turnaje pořádané např. po vánočních svátcích, kdy bývá pauza mezi zápasy v některých případech až měsíční. Klub má k dispozici dvě hřiště, na kterých lze odehrát turnaj až o pěti družstvech. Přínosem pro volejbalový klub bude jak na úrovni sportovní, tak na úrovni finanční. Každý z účastníků turnaje musí zaplatit startovné a díky velmi nízkému nájmu za halu je výhodné pořádat turnaje, ať už jednou, či vícekrát za rok.

Tabulka č. 10: Přehled aktivit - Pořádání turnajů

Hlavní zodpovědnost	Trenéři
Spolupráce	Výbor klubu
Úkoly	- výběr termínu - oslovený týmů
Časový horizont	Průběh sezony 2018/2019

Zdroj: zpracováno autorem Žďárská, 2018

4) Snížení členských příspěvků

Tento strategický krok je přímo závislý na úspěšnosti kroku č. 2. Při neúspěšném oslovení nových sponzorů nelze tento krok provést. Prioritou při hledání je nový

sponzor pro družstvo Žen A, jejichž hráčky platí nejvyšší členské příspěvky a náklady na sezonu jsou až dvojnásobné, než u ostatních družstev. Aby mohlo dojít k tomuto kroku, je nutné zajistit finanční podporu v minimální výši 100 000,- Kč. Tento příjem by znamenal snížení členských příspěvků o 2 000,-Kč. Hlavním důvodem pro snižování členských příspěvků je fakt, že většina hráček je stále studentkami vysoké školy a tak vysoké členské příspěvky jsou pro ně velkým a nežádoucím výdajem.

Tabulka č. 11: Přehled aktivit - Snížení členských příspěvků

Hlavní zodpovědnost	Hospodárka Irena Havránková
Spolupráce	Trenéři
Podmínka	- úspěšnost kroku č. 2
Časový horizont	Konec sezony 2018/2019, začátek sezony 2019/2020

Zdroj: zpracováno autorem Žďárská, 2018

6.1.3 Sport

5) Vytvoření týmů starších zákyň a kadetek

Posledním strategickým krokem, avšak tím nejpodstatnějším z hlediska budoucnosti klubu je vytvoření nových týmů. Pro každý klub je důležité mít širokou členskou základnu, která zajistí přísun nových hráček v následujících letech. V minulosti byly uzavřeny smlouvy s dvěma základními školami o přísunu talentovaných hráček ze zájmových kroužků provozovaných na školách. Tyto smlouvy byly ale roku 2014 vypovězeny a tým kadetek (věkově o jednu úroveň nižší než juniorky) byl následující rok zrušen pro nedostatek hráček. S touto skutečností souvisí i fakt, že po následující sezoně 2018/2019 bude 7 z 12 juniorek již věkově patřit do dospělé kategorie a tento tým bude mít velké existenční problémy. Proto je nutné kontaktovat základní a střední školy na Praze 3, případně další školy v blízkosti sportovního areálu TJ Sokol Žižkov a domluvit se s nimi na uzavření nových smluv, které by zajistily znovuvytvoření mládežnických týmů starších zákyň a kadetek a v horizontu několika let i zdroj nových hráček pro dospělé týmy.

Tabulka č. 12: Přehled aktivit – Vytvoření týmů starších zákyň a kadetek

Hlavní zodpovědnost	Předseda klubu Ing. Martin Lébl
Spolupráce	Sekretářka klubu Irena Havránková
Úkoly	- oslovení škol na Praze 3 - uzavření smluv
Časový horizont	Průběh sezony 2018/2019

Zdroj: zpracováno autorem Žďárská, 2018

6.2 Kontrola

Nedílnou součástí všech strategických plánů je i kontrola, jelikož mezi vytvořením strategického plánu a jeho realizací je podstatný rozdíl. Příprava plánu vychází z analýz a jedná se o kreativní proces. Samotná realizace plánu patří mezi manažerské úkoly a vyžaduje neustálý dohled nad jednotlivými strategickými kroky.

U jednotlivých kroků je vždy stanovena odpovídající osoba i osoba, která bude spolupracovat na daném kroku. Tyto osoby plní kromě role výkonné i role koordinační, informační a motivační. Všechny zainteresované osoby by spolu měli komunikovat a zajišťovat hladký průběh, případně zajistit případné aktualizace. Cílem všech osob podílejících se na realizaci strategického plánu je jeho relevantnost a to, že bude realizován s co největší úspěšností.

Se samotným strategickým plánem i celou bakalářskou prací budou tyto osoby seznámeny na výjimečném zasedání výboru TJ Sokol Žižkov dne 17. 9. 2018.

7 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce na téma Strategický plán vybraného sportovního klubu byla zaměřena na analýzu volejbalového klubu TJ Sokol Žižkov a vytvoření strategického plánu na tříleté období, od 1. 9. 2018 - 31. 8. 2021, který by měl v následujících letech pomoci odstranit jeho nedostatky a zlepšit postavení v konkurenčním prostředí. Volba tématu volejbalového prostředí padla na základě velké popularity tohoto míčového sportu.

Teoretický úvod byl věnován poznatkům z odborné literatury v oblasti managementu, definovali jsme si pojmy jako strategický management, fáze strategického managementu a strategické plánování. Podstatná část teoretické části byla věnována samotnému obsahu strategického plánu a jednotlivým krokům, které je třeba učinit pro vytvoření plánu. Byla zde definována analytická metoda, která se později využila v praktické části, a to SWOT analýza, která přispěla k přesnější orientaci v prostředí klubu a odhalení silných a slabých stránek.

V úvod praktické části je představena celá tělovýchovná jednota, volejbalový klub a jeho úspěchy v posledních letech. Praktická část byla dále zaměřena na zanalyzování vnitřního prostředí klubu, především na jeho řídicí a organizační strukturu, členskou základnu a také na stanovení největších konkurentů. Toto prostředí bylo zanalyzováno díky rozhovoru s trenérem Daliborem Šteflem a dokumenty poskytnutými hospodářkou Irenou Havránkovou, jednalo se o Zprávu o činnosti výboru, sekretariátu a kontrolní komise t.j., Hlavní úkoly TJ Sokol Žižkov pro rok 2018 a Návrh rozpočtu na rok 2018. Seznámení s vnitřním prostředím klubu napomohlo ke zpracování zásadní analýzy, která odhalila nejvýznamnější silné stránky, kterými jsou historie a tradice klubu, nízký nájem za halu a podpora ČOS. Slabé stránky, které je důležité v co největší míře v budoucnosti eliminovat, jsou absence mládežnických týmů, malý počet sponzorů a nedostatek finanční podpory z jejich strany. Představili jsme si poslání klubu a jeho sportovní, ekonomické a sociální cíle. Podstatným krokem k sestavení strategického plánu bylo zpracování finanční analýzy, dle které celý volejbalový klub vyšel v přebytku 61 188,-. Tento údaj se jeví jako pozitivní, avšak velká část z něj byla použita na pokrytí schodku z minulé sezony. Vysoké výdaje jsou kryty z příjmů, které klub má – členské příspěvky, dotace od České obce sokolské a sponzoring. Mezi výdaje patří: nájem haly, odměny rozhodčím a zapisovatelům, cestovní příkazy, nákup vybavení a ubytování pro hráčky a trenéry na venkovních

zápasech. Finanční hledisko tvoří podstatnou část strategického plánu a zaměřují se na něj tři prioritní kroky.

Z nasbíraných dat byly vytvořeny strategické kroky, které se týkají třech oblastí: marketingu, financí a sportu. V oblasti marketingu je to zaměření na větší aktivitu na webových stránkách klubu a také na sociálních sítích. Ve finanční oblasti je to získání nových sponzorů, uspořádání turnaje a snížení členských příspěvků, což je jediný z kroků, který je závislý na úspěšnosti provedení kroku prvního z této oblasti. Poslední oblastí je sport a strategický krok vytvoření týmů starších zákyň a kadetek. U každého z kroků je přesně definována odpovědná osoba a osoba, která bude na daném kroku spolupracovat. Je určen také časový rámec jednotlivých kroků a dílčí úkoly, které je nutné uskutečnit. Časový rámec strategických kroků je v horizontu jednoho roku, respektive nadcházející sezony 2018/2019. Během této doby i po jejím uplynutí je nutné kontrolovat činnosti spojené s realizací plánu a případně je aktualizovat a doplňovat dle potřeby.

Na závěr mohu je poděkovat funkcionářům jednoty za spolupráci a poskytnutí dokumentů a informací potřebných pro vytvoření této bakalářské práce a popřát celému TJ Sokolu Žižkov mnoho štěstí v naplňování strategických kroků a mnoho sportovních úspěchů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použité literatury:

1. BAILEY, Richard a Margaret. TALBOT. *Elite sport and sport-for-all: bridging the two cultures?.* New York: Routledge, 2015. ISBN 978-1-138-82190-3.
2. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu.* Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
4. EDERSHEIM, Elizabeth Haas. *Management podle Druckera: odkaz zakladatele moderního managementu.* Praha: Management Press, 2008. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-181-2.
5. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
6. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.
7. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management.* [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
8. KRÁL, Bohumil. *Strategické řízení podniku a jeho informační zajištění: zpráva z výzkumného projektu GAČR (registrační číslo GA 402/04/0879).* Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1160-6.
9. MALENOVÁ, N. *Financování a rozpočet sportovního klubu. Jihlava, 2015.33 s. Bakalářská práce na VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA. Vedoucí bakalářské práce Ivana Důrasová.*
10. MAXA, Radek. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy.* Praha: Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-111-3.
11. SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby.* Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.

12. SOTIRIADOU, Popi. Sport development planning. *Sport Management Review*, 2013, vol. 16, no. 4, p. 514-523. ISSN 1441-3523.
13. ŠAMAJOVÁ, V. *Projekt zvýšení konkurenční schopnosti hotelu Rottal v Otrokovicích*, 2011. 70 s. Diplomová práce na Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí diplomové práce Josef Kubík
14. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2707-3.
15. ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky 2*. Olomouc: Rubico, 1997. Knižka pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-19-9.
16. THOMPSON, Arthur A. a A. J. STRICKLAND. *Strategic management: concepts and cases*. 11th ed. Boston, Mass.: Irwin McGraw Hill, 1999. ISBN 978-0073037141.
17. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.
18. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612741.
19. VOSTROVSKÝ, Václav a Jaromír ŠTŮSEK. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes, 2008. ISBN 978-80-903696-5-8.
20. ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

Seznam elektronických zdrojů:

21. *Česká obec sokolská* [online]. 2015 [cit. 2018-08-05]. Dostupné z: <<http://www.sokol.eu/obsah/5458/poslani-ceske-obce-sokolske>>.
22. *Český volejbalový svaz* [online]. 2015, 2018 [cit. 2018-08-04]. Dostupné z: <<http://www.cvf.cz/>>.
23. *Citáty slavných osobností* [online]. 2018 [cit. 2018-08-05]. Dostupné z: <<https://citaty.net/autori/antoine-de-saint-exupery/>>.
24. *Městská část Praha 3* [online]. 2018 [cit. 2018-08-07]. Dostupné z: <<http://www.praha3.cz/getFile/case:show/id:259101>>.

25. *Neubert marketing* [online]. 2018 [cit. 2018-08-05]. Dostupné z:
<<https://www.neubertmarketing.cz/marketingove-sluzby/analyza/>>.
26. *TJ Sokol Žižkov I.* [online]. 2018 [cit. 2018-08-05]. Dostupné z:
<<http://sokolzizkov1.cz/>>.
27. *Volejbal Žižkov* [online]. 2009 [cit. 2018-08-16]. Dostupné z:
<<http://volejbalzizkov.xf.cz/>>.

SEZNAM DIAGRAMŮ, TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Diagram č. 1: Model procesu strategického myšlení

Diagram č. 2: Tradiční model procesu strategického myšlení

Diagram č. 3: Podstata a smysl strategického plánování SK

Diagram č. 4 :Strategické plánování neziskové organizace

Diagram č. 5: Příklad implementace dlouhodobých cílů v krátkodobé

Diagram č. 6: Fáze kontrolního procesu

Diagram č. 7: Vedení TJ Sokol Žižkov

Diagram č. 8: Strategické kroky

Tabulka č. 1: Sportovní cíle

Tabulka č. 2: Ekonomické cíle

Tabulka č. 3: Sociální cíle

Tabulka č. 4: Přehled konkurentů a jejich umístění v sezoně 2017/2018

Tabulka č. 5: SWOT analýza

Tabulka č. 6: Členské příspěvky za sezonu 2017/2018

Tabulka č. 7: Přehled aktivit – Sociální sítě a webové stránky

Tabulka č. 8: Přehled aktivit – Zisk nových sponzorů

Tabulka č. 9: Přehled aktivit – Pořádání turnajů

Tabulka č. 10: Přehled aktivit – Snížení členských příspěvků

Tabulka č. 11: Přehled aktivit – Vytvoření týmů starších zákyň a kadetek

Obrázek č. 1: SWOT analýza

Obrázek č. 2: Logo TJ Sokol Žižkov

Obrázek č. 3: Logo volejbalového oddílu

Graf č. 1: Vývoj členské základny TJ Sokol Žižkov

Graf č. 1: Vývoj členské základny volejbalového oddílu v letech 2015-2018

Graf č. 2: Výdaje - Juniorky

Graf č. 3: Výdaje - Ženy A

Graf č. 4: Výdaje - Ženy B

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Hlavní úkoly TJ Sokol Žižkov na rok 2018

Příloha č. 2: Zpráva o činnosti výboru, sekretariátu a kontrolní komise TJ

Příloha č. 3: Návrh rozpočtu TJ Sokol Žižkov na rok 2018