

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Marketingový plán sportovního klubu v neziskovém prostředí
Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Vypracoval:

Lukáš Zeman

Praha, červenec 2020

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

V Praze, dne 16. 7. 2020

.....

Lukáš Zeman

Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval své vedoucí práce Doc. Ing. Evě Čáslavové za její užitečné rady a připomínky. Dále bych chtěl vyjádřit svůj velký dík bývalému předsedovi TJ SK Markvartice Ing. Václavovi Kolmanovi a současnému předsedovi téhož klubu Petrovi Rabovi, jenž mi ochotně věnovali svůj drahocenný čas a poskytli veškeré informace a materiály. V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu během mého celého studia.

Abstrakt

- Název:** Marketingový plán sportovního klubu v neziskovém prostředí
- Cíle:** Stěžejním cílem této bakalářské práce bude vytvořit na základě sebraných a zanalyzovaných dat marketingový plán pro neziskovou sportovní organizaci TJ SK Markvartice. Vytvořený marketingový plán bude vycházet z analýzy současné situace daného klubu a zároveň využívat poznatků neziskového marketingu tak, aby bylo v letech 2020 – 2024 dosaženo stanovených klubových cílů.
- Metody:** V naší práci jsme použili metody zúčastněného pozorování, polostrukturovaných rozhovorů, analýzy textů a dokumentů a metodu analýzy SWOT. Všechny tyto metody byly aplikovány za účelem vytvoření podrobné situační analýzy zkoumané sportovní organizace, která pomohla odhalit nejvýznamnější faktory ovlivňující zkoumaného subjektu a na základě nich stanovit marketingové cíle a strategie.
- Výsledky:** Na základě důkladného prozkoumání cílových skupin klubu a faktorů ovlivňujících vnitřní a vnější prostředí sportovní organizace byla zvolena nejvhodnější marketingová strategie. Realizace této marketingové strategie byla provedena formou implementace souboru prioritních opatření, které byly označeny za nejvýznamnější činitele s ohledem na plnění stanovené soustavy organizačních cílů a finanční možnosti klubu. Kromě srovnání nákladů spojených s realizací marketingových plánů s finančními možnostmi organizace byl rovněž vytvořen akční program jednotlivých prioritních opatření a systém jejich kontroly za účelem nastavení časového plánu dílčích aktivit rozvádějících zmíněná opatření a stanovení odpovědných osob za naplnění těchto aktivit.
- Klíčová slova:** Marketingový mix, analýza SWOT, SWOT matice, spolek, nekomerční marketing, akční program, marketingová strategie.

Abstract

Title: Marketing plan of a sports club in a non-profit environment

Objectives: The main aim of this thesis will be to create a marketing plan for non-profit sports organization TJ SK Markvartice based on collected and analyzed data. The created marketing plan will be based on an analysis of the current situation of the club and at the same time use the knowledge of non-profit marketing so that the goals set are achieved in 2020-2024.

Methods: In our work we used methods of participatory observation, semi-structured interviews, analysis of texts and documents and SWOT analysis method. All these methods were applied in order to create a detailed situational analysis of the researched sports organization, which helped to identify the most important factors affecting the researched entity and based on them to determine marketing goals and strategies of the sports organization.

Results: Based on a thorough scrutiny of the club's target market (social group) and factors influencing the internal and external environment of the sports organization, the most suitable marketing strategy has been chosen. The implementation of this marketing strategy was carried out in the form of complex of preferred marketing precautions, which we identified as the most important elements with regard to meeting the set system of organizational goals and financial capabilities of the club. In addition to comparing the costs associated with the implementation of marketing plans with the financial capabilities of the organization, an action program of individual priority precautions and a system of their control was created in order to set a schedule of sub-activities detailing the precautions and determine those responsible for fulfilling these activities.

Keywords: Marketing mix, SWOT analysis, SWOT matrix, association, non-commercial marketing, action program, marketing strategy.

OBSAH:

SEZNAM ZKRATEK.....	18
1 ÚVOD.....	11
2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	13
3 METODIKA PRÁCE.....	14
3.1 ANALÝZA TEXTŮ A DOKUMENTŮ.....	14
3.2 ZÚČASTNĚNÉ POZOROVÁNÍ.....	14
3.3 POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR.....	15
3.4 SWOT ANALÝZA	16
4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	18
4.1 NEZISKOVÝ SEKTOR	18
4.1.1 Neziskové nestátní organizace.....	20
4.1.2 Spolky	21
4.1.3 Financování a dobrovolnictví ve spolku	23
4.1.4 Marketing v nestátních neziskových organizacích.....	25
4.2 OBSAH MARKETINGOVÉHO PLÁNU NEZISKOVÉ ORGANIZACE ..	27
4.2.1 Shrnutí a stručný obsah	29
4.2.2 Situační analýza.....	29
4.2.2.1 Profil organizace	30
4.2.2.2 Analýza vnitřních faktorů	31
4.2.2.3 Analýza externích faktorů.....	32
4.2.2.4 SWOT analýza	33
4.2.3 Marketingové cíle	36
4.2.4 Marketingové strategie.....	37
4.2.4.1 Marketingový mix	37
4.2.5 Akční program	42
4.2.6 Rozpočet.....	42
4.2.7 Kontrola.....	43

5	VLASTNÍ PRACOVNÍ ČÁST	44
5.1	MARKETINGOVÝ PLÁN PRO TJ SK MARKVARTICE	44
5.2	SITUAČNÍ ANALÝZA TJ SK MARKVARTICE	44
5.2.1	Současné cíle	45
5.2.2	Profil organizace.....	46
5.2.2.1	Představení a historie TJ SK Markvartice	46
5.2.2.2	Klubová členská základna	46
5.2.2.3	Organizační struktura a stanovy.....	47
5.2.3	Analýza vnitřního prostředí klubu	47
5.2.3.1	Klubové zázemí.....	48
5.2.3.2	Hospodářská bilance klubu.....	48
5.2.3.3	Rozbor a přehled vybraných vnitřních faktorů	49
5.2.4	Analýza vnějšího prostředí klubu.....	51
5.2.4.1	Analýza a demografický potenciál členské základny.....	51
5.2.4.2	Vliv školních institucí na členskou základnu.....	55
5.2.4.3	Rozbor a přehled vybraných vnějších faktorů	57
5.2.5	SWOT analýza.....	59
5.2.6	SWOT matice	64
5.3	POSLÁNÍ, VIZE A SOUSTAVA CÍLŮ ORGANIZACE	67
5.4	PRIORITNÍ OPATŘENÍ JAKO MARKETINGOVÉ STRATEGIE	71
5.4.1	Soubor opatření „Markvartický orel znovu ve vzduchu“	71
5.4.1.1	Opatření 1: Vybudování sítě online komunikačních kanálů.....	72
5.4.1.2	Opatření 2: Sportovní kroužky ve školských institucích.....	72
5.4.1.3	Opatření 3: Veřejné akce pro děti i dospělou širokou veřejnost...73	
5.4.1.4	Opatření 4: Budování odborného trenérského personálu	74
5.4.1.5	Opatření 5: Nábor nových členů	75
5.5	AKČNÍ PROGRAMY OPATŘENÍ A JEJICH ROZPOČET.....	76
5.6	SYSTÉM KONTROLY NAVRŽENÝCH PRIORITNÍCH OPATŘENÍ	81
5.6.1	Návrh zprávy o realizaci marketingového plánu	81
6	DISKUZE A ZÁVĚR	82
	CITOVANÁ LITERATURA.....	84

SEZNAM TABULEK	89
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	91
SEZNAM PŘÍLOH.....	92

SEZNAM ZKRATEK

ČSÚ	Český statistický úřad
ČUS	Česká unie sportu
DPP	dohoda o provedení práce
FAČR	Fotbalová asociace ČR
FB	Facebook
FK	fotbalový klub
HSBC	Bankovní společnost Honkong a Šanghaj
MFČR	Ministerstvo financí ČR
MSK	městský sportovní klub
MŠ	mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
NNO	nestátní neziskové organizace
NOZ	Nový Občanský zákoník
PR	public relations
SK	sportovní klub
STK	stolní tenisový klub
TJ	tělovýchovná jednota
ZŠ	základní škola

1 ÚVOD

Nepříznivý vývoj v podobě úbytku počtu aktivních členů provozujících organizovanou činnost významně ztěžuje řadě sportovně zaměřených spolků jejich hospodaření. Řada těchto neziskově orientovaných organizací je donucena svou činnost omezit, ba dokonce zcela zrušit.

Jedním ze způsobů, jak se s touto hrozbou mohou spolky vypořádat, může být právě proces marketingového plánování. Tato práce se snaží poukázat na jakýsi přežitek ve vnímání marketingu některými členy z řad výkonných výborů sportovně zaměřených spolků, kteří se stále domnívají, že aplikace marketingového plánu ve svých neziskově orientovaných organizacích je nepotřebná. Využitím nesporných výhod marketingu chce naopak tato práce nabourat zmíněné přesvědčení a jasně demonstrovat, že marketingový plán není již pouze nástrojem pro ziskově orientované společnosti, ale že rovněž skrývá nemalý potenciál pro naplňování veřejně prospěšných cílů organizací, jejichž hlavní záměr nespočívá v maximalizaci zisku.

Jakožto vhodným neziskově orientovaným kandidátem byl zvolen, vzhledem k typu této práce, sportovní klub TJ SK Markvartice z. s., a to hned z několika důvodů. Kromě výše zmíněné hrozby, která se rovněž dotýká vybraného klubu, je jedním z důvodů i osobní vztah, který k tomuto spolku chovám. Téměř čtvrt století žiji v obci Markvartice, kde spolek svou činnost vykonává, sám jsem zde začal a dlouho provozoval organizovanou sportovní činnost a přibližně již osm let se aktivně zajímám o fungování tohoto spolku. Při tvorbě plánu, a to zejména v jeho analytické části, mé znalosti a pozorování místního prostředí či klubu samotného mohou sloužit, spolu s polostrukturovanými rozhovory předsedů zkoumaného klubu, k hlubší a objektivnější situační analýze.

Dalším důvodem zvolení této organizace je, že markvartický oddíl již není oddílem, který by počítal každou korunu a byl závislý na peněžních zdrojích jednoho místního podnikatele. Oddílu se totiž za poslední roky povedlo využít několika možností dotačních programů a díky těmto veřejným finančním prostředkům se podařilo v Markvarticích vytvořit až nadprůměrně, vzhledem k místním poměrům, vybavené sportovní zázemí. K pozitivní změně došlo i z hlediska obecní podpory vůči jedinému sportovnímu klubu v obci, kdy obecní finanční prostředky tvoří daleko větší podíl klubového rozpočtu. TJ SK Markvartice má tak daleko příjemnější prostředí pro vykonávání své činnosti a je více

než pravděpodobné, že klub by neměl mít problém s financováním stanovených marketingových strategií.

Nicméně, i přes všechna tato pozitiva se oddíl potýká s problémem ubývajícího počtu členů (zejména z řad mládeže) a cíl této práce, jímž je vypracování marketingového plánu, využívajícího poznatků nekomerčního marketingu, by v tomto ohledu TJ SK Markvartice měl významně pomoci.

2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Hlavním cílem této práce je vytvořit marketingový plán pro neziskovou sportovní organizaci TJ SK Markvartice, z. s., který bude sestaven tak, aby bylo v letech 2019-2023 dosaženo stanovených klubových cílů.

Mezi dílčí úkoly této bakalářské práce patří:

1. Poskytnutí literární rešerše dané problematiky, zaměřené na pojmy neziskový sektor, marketing v neziskových organizacích, marketingový plán v neziskových organizacích a jeho obsah,
2. odhalení nejvýznamnějších faktorů utvářejících vnitřní a vnější prostředí organizace prostřednictvím situační analýzy a metody SWOT analýzy,
3. stanovení soustavy marketingových cílů organizace, a v případě potřeby upravení nebo úplná změna klubové vize a poslání,
4. rozpracování marketingové strategie na základě stanovených cílů,
5. vytvoření akčního programu dílčích marketingových aktivit,
6. porovnání finančních možností organizace s výdaji na plánované marketingové strategie a vytvoření rozpočtového plánu,
7. stanovení systému kontroly plánu.

3 METODIKA PRÁCE

Všechny metody v této práci budou použity za stejným účelem. Tím bude vytvořit dostatečně bohatý soubor relevantních informací, které budou sloužit jako základ pro hloubkovou situační analýzu, na jejímž základě budou následně rozpracovány marketingové strategie a další části marketingového plánu.

3.1 Analýza textů a dokumentů

Dle Kutnohorské (2009) je analýza textů a dokumentů považována za zdroj kvalitativně interpretační analýzy písemných svědectví, jež mohou sloužit jako klíč k poznání a vysvětlení lidského jednání. Zdroji mohou být data primární nebo sekundární. Primární data se sbírají pro konkrétní výzkum v případě, kdy není možné použít data sekundární. Data sekundární bývají zjišťovány za jiným účelem a konkrétně mezi ně mohou patřit například finanční plány, výkazy zisků a ztrát, rozpočty a další.

K získání přehledu jednotlivých faktorů utvářejících prostředí zkoumaného subjektu bude sloužit analýza dat sekundárního typu. Interní zdroje budou zahrnovat veškeré písemné materiály organizace, ať už klubové finanční uzávěrky, přehled klubových stanov, zápisy ze schůzí nebo informační tabule v útrokách sportovního areálu. Externí zdroje budou pak tvořit vyhlášené dotační programy, články obecního zpravodaje, webové stránky a skupiny na sociálních sítích. Všechny tyto uvedené zdroje budou sloužit zejména k vypracování analytické části mé práce. Konkrétně informace z účetních uzávěrek, klubových dokumentů a obecního zpravodaje mi významně poslouží k nashromáždění potřebných podkladů pro tvorbu analýzy SWOT.

3.2 Zúčastněné pozorování

Dle Hendla (2008) patří zúčastněné nebo-li participantní pozorování mezi jedny z nejdůležitějších metod kvalitativního výzkumu. Je jím možné popsat, co se stalo (resp. probíhá), kdo nebo co se dění účastní, kdy, kde a jak se věci objevují a proč. Kromě toho Hendl považuje pozorovatele za aktivního účastníka dění v sociální situaci, při které se zkoumaný objekt projevuje. Zaujímá určitý postoj k pozorovaným, je s nimi v osobním vztahu, sbírá data, zatímco se účastní přirozeně se vyvíjejících situací. Díky tomuto

aspektu má pozorovatel vhodné předpoklady pro těsnější přiblížení k objektu a větší šanci odhalit vnitřní perspektivy účastníků.

Součástí procesu zúčastněného pozorování je nutné vykonat čtyři základní kroky:

- navázání kontaktu – stěžejní je volba klíčového informátora,
- pozorování – Hendl (2008) vymezuje 3 druhy pozorování, kterými jsou popisné (popis prostředí, lidí a události), fokusované (zaměření na relevantní procesy a problémy), selektivní (na konci výzkumu, hledání dalších příkladů typů chování),
- záznam dat – zahrnuje všechny detaily,
- závěr pozorování.

V této práci bude tato metoda vykonávána autorem této práce v roli bývalého člena organizace (od roku 2018) a rodilým obyvatelem obce, ve kterém zkoumaný klub působí. Toto pozorování probíhá neformalizovanou strukturou již od roku 2015, kdy se autor stal opětovně členem organizace, a nabídly se mu tak větší možnosti pro charakterizování jejího prostředí. Sběr dat se v tomto případě rozděluje na dvě etapy. První etapa pozorování probíhala průběžně v letech 2015–2018, kdy byl autor jakožto obywatel obce, aktivní člen „A“ týmu, častý účastník klubových porad a schůzí v každodenním kontaktu s řadovými členy organizace, ale i s členy výkonného výboru. Ve druhé etapě pozorování, probíhající od roku 2018 do současnosti se jeho role pozorovatele snížila pouze na obyvatele obce a zdroji dat pro potřeby této práce jsou mu účasti na veřejných akcích pořádaných klubem a neformální dialogy s hlavními představiteli a členy klubu.

3.3 Polostrukturovaný rozhovor

Stěžejním zdrojem informací pro tuto práci byla metoda realizace polostrukturovaného rozhovoru, který situují Wildemuth a Yan Zhang (2009) někam mezi rozhovor strukturovaný a nestrukturovaný. Jedná se typ rozhovoru, kde je předem daný soubor otázek, ale jejich pořadí, volba slov a formulace se může lišit, případně bývají pokládány doplňovací otázky. Nevhodné otázky mohou být dokonce i vynechány.

V mém případě se bude jednat o neformální polostrukturované rozhovory s dnes už bývalým předsedou TJ SK Markvartice a členem obecního zastupitelstva, Ing. Václavem Kolmanem a zároveň se současným předsedou Petrem Rabou, který svého předchůdce nahradil v průběhu vypracovávání této práce. Časový harmonogram jednotlivých rozhovorů bude následovný:

1. Rozhovor s předsedou klubu TJ SK Markvartice Ing. Václavem Kolmanem v únoru 2018 (tou dobou ještě ve funkci),
2. rozhovor s bývalým předsedou Kolmanem o rok později, v únoru 2020,
3. rozhovor s novým předsedou TJ SK Markvartice Petrem Rabou v březnu 2020.

Základní strukturované otázky, které budou tvořit kostru prvního polostrukturovaného rozhovoru (v únoru 2018) budou pokládány za účelem získání informací ohledně:

- Osobních předpokladů pro výkon pozice předsedy oddílu (schopnosti, znalost prostředí, časové možnosti, zapálení a nápady),
- cílů a případné vize organizace,
- doplnění základních informací o fungování oddílu (financování, plánování, dělba práce a odpovědnosti),
- nástroje k propagaci a zvyšování povědomí o oddílu (co se dělá proto, aby byly splněny cíle),
- disponibilní rozpočet pro marketingové aktivity.

Kostru následujících dvou rozhovorů budou tvořit zejména níže zmíněné strukturované otázky, které budou mít za úkol přiblížit případné změny spojené s odstoupením Ing. Václava Kolmana v oblasti:

- Cílů a případné vize sportovního klubu TJ SK Markvartice,
- hospodaření klubu (financování, plánování, rozdělení činností ve výboru, ...),
- klubové propagační strategie a marketingová komunikace.

Tyto neformální rozhovory poslouží zejména jako vstupní data pro situační analýzu a k následnému provedení SWOT analýzy. Přepis všech tří rozhovorů lze nalézt v Seznamu příloh (Příloha 1) této práce, oba dotázaní souhlasili se záznamem a s jeho veřejným šířením pro účely této práce (vzor informovaného souhlasu v seznamu příloh – Příloha 2).

3.4 SWOT analýza

Na základě získaných nebo vypořádaných informací bude vytvořen soubor nejdůležitějších prvků charakterizující slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti klubu. Po vyhodnocení vztahů těchto faktorů týmem hodnotitelů bude zvolena nejvhodnější strategie nebo kombinace strategií, které budou vygenerovány prostřednictvím této metody a budou sloužit jako stavební kámen pro následnou tvorbu vize, poslání, marketingových cílů a dílčích strategií.

Zmíněný hodnotitelský tým bude ve složení: autor této bakalářské práce Lukáš Zeman, bývalý předseda TJ SK Markvartice Ing. Václav Kolman a současný předseda klubu Petr Raba. Volba mě samotného není potřeba vzhledem k druhu této práce dále rozvádět, avšak důvodů pro zvolení Ing. Kolmana jako člena týmu bylo hned několik. Jako bývalý nejvyšší představitel klubu má největší povědomí o hospodaření klubu a zároveň je zakladatelem prosperující firmy, která funguje ve svém oboru již přes dvacet let a je zřejmé, že manažerskými a analytickými schopnosti jistě disponuje. Druhou volbou byl Petr Raba, jenž sice nedisponuje takovými podnikatelskými schopnostmi jako jeho předchůdce, avšak jeho dokonalá znalost místního sportovního prostředí a touha po změně by rovněž mohla vhodně posloužit účelu této analýzy. Hlavní funkcí tohoto uskupení bude dle stanovené metodiky ohodnotit jednotlivé faktory, a zaručit tak vyšší vypovídající hodnotu a objektivitu SWOT analýzy.

Obecné charakteristice SWOT analýzy a konkrétním postupům, jakými bude tato metoda vypracována, se bude podrobněji věnovat kapitola 4.2.2.4 (str. 31).

4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Úkolem teoretické části bude čtenáře seznámit se základními pojmy týkající se problematiky neziskového sektoru a působení marketingu v něm. Poukázat literární rešerší na rozdílnost pohledů uznávaných odborníků na použití marketingu v neziskovém prostředí a zároveň si připravit dostatečně obsáhlý teoretický základ pro vypracování analytické části práce.

4.1 Neziskový sektor

Organizace působící v neziskové sféře jsou organizacemi, jejichž hlavním cílem není vytváření zisku, nýbrž plnění jejího veřejně prospěšného poslání. Pokud nezisková organizace zisk vytvoří, je důležité, aby jej vložila zpět do svého fungování, a nikoliv rozdělila mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele. Hlavním motorem by pro neziskovou organizaci mělo být oproti dosažení ekonomického zisku, spíše zisk morální či veřejně prospěšný (Bačuvčík, 2011).

Podstata hospodaření neziskových organizací tkví ve schopnosti ovlivňovat kvalitu veřejného života. Ať už se jedná o veřejné vzdělávací instituce, jejichž posláním je zvyšování gramotnosti v komunitě nebo existence sportovních spolků, které se svým působením zasluhují kupříkladu o zvyšování tělesné zdatnosti obyvatelstva. Snaha o generování veřejně prospěšného zisku by měla být dlouhodobou záležitostí neziskových organizací podpořenou o neustálé kladení důrazu na jeho generování, pokud v tomto ohledu dojde ke snížení nároků, výkonnost organizací neziskového sektoru začne pozvolna klesat (Drucker, 1994).

Z důvodu funkce působit v ekonomice jako komplement nebo alternativa služeb, které není stát společnosti schopný zajistit, je význam neziskových organizací v současné době nezpochybnitelný. Nicméně pro potřeby úplného vymezení, kde se sektor neziskových institucí z pohledu ekonomiky nachází, odkazuje Rektořík (2001) na schéma národního hospodářství od švédského ekonoma Pestoffa (Schéma 1), v němž jsou obsažena tři následující hlediska členění sektorů:

- Veřejný X privátní – kým je organizace založena, vlastněna nebo provozována,
- neformální X formální – zda se jedná o právnickou osobu či nikoliv,
- neziskový X ziskový – rozhodující je účel, pro který byla organizace založena.

Schéma 1: Schéma národního hospodářství



Zdroj: Rektořík (2001) dle Pestoffa (1995)

Postavení neziskového soukromého (nestátního) sektoru je někdy označováno též jako „třetí sektor“ a dle schématu jej lze nalézt přesně uprostřed schématu, tvořící průnik všech zobrazených sektorů. Třetí sektor tedy zahrnuje neziskově orientované soukromé organizace (dále jen „NNO“) s formální strukturou.

Rektořík (2010) definoval charakteristiky organizací jednotlivých sektorů na základě Pestoffova schématu v přehledném rozpracování, které lze vidět v Tabulce 1:

Tabulka 1: Charakteristika organizací jednotlivých ekonomických sektorů

Sektor	Charakteristika organizací
První sektor (ziskový, soukromý, tržní)	Ziskové, formální, soukromé
Druhý sektor (neziskový, veřejný)	Neziskové, formální, veřejné
Třetí sektor (neziskový, soukromý)	Neziskové, formální, soukromé
Neziskový sektor domácností	Neziskové, neformální, soukromé

Zdroj: Rektořík (2010)

4.1.1 Neziskové nestátní organizace

Organizace „třetího sektoru“ (NNO) jsou charakterizovány základními pěti vlastnostmi, které stanovili Salamon a Anheiner (1992) ve své publikaci a jsou jimi:

- Institucionalizace (organization) – kromě právních forem může být organizovanost naplněna i jiným způsobem (např. pravidelné schůze apod.),
- soukromá povaha (privacy) – odděleny od veřejné správy, nejsou řízeny státními úředníky,
- nerozdělitelnost zisku (non-profit) – zisky nejsou rozdělovány mezi vlastníky nebo vedení, zisk vkládán zpět do chodu organizace, jak již bylo v práci zmíněno,
- samosprávnost a autonomnost (self-governance) – mají vlastní organizační strukturu, vnitřní pravidla řízení a nejsou ovládaný zvenčí,
- dobrovolnost (volunteering) – zahrnují určitou část dobrovolných činností, jako příklady mohou být dobrovolné příspěvky, dary, neplacené práce apod.

Novelizace občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.) v lednu roku 2014 se významně podepsala na současném právním uspořádání NNO. Nový občanský zákoník dle Stejskala (2013) upravuje zaměření a charakter výkonu činností NNO, které se zaměřují buď na veřejné prospěšné cíle, nebo na vzájemně prospěšné cíle.

Avšak tou nejvýznamnější úpravou byl zánik nejrozšířenější právní formy neziskových organizací do té doby, občanských sdružení, a jejich nahrazení zapsanými spolky (zkratka z.s.).

Než budou vymezeny jednotlivé typy nestátních neziskových organizací, je vhodné si vyčlenit všechny typy těch neziskových obecně. Zákon 586/1992 Sb., o dani z příjmu dle Dobrozemského a Stejskala (2015) dříve uváděl výčet právních forem neziskových organizací, a tím tak pomáhal vymezit jejich okruh. V současné době již tuto funkci zákon o dani z příjmu neplní a konkrétní vymezení nestátních neziskových organizací již spadá pod Radu vlády pro nestátní neziskové organizace (dále jen „RVNNO“), která je poradním orgánem vlády pro NNO. V současné době dle RVNNO (2015) v České republice jsou považovány za NNO tyto právní formy soukromého práva:

- Spolky a pobočné spolky,
- obecně prospěšné společnosti, které nelze nově zakládat,
- ústavy,
- fundace – nadace, nadační fondy,

- školské právnické osoby,
- účelová zařízení církví.

Nový občanský zákoník (dále jen „NOZ“) upravuje i existenci zájmových sdružení právnických osob v rámci nestátních neziskových organizací, které podobně jako obecně prospěšné činnosti nelze nově zakládat. Zákon jim umožňuje buď změnit svoji právní formu na spolek nebo se i nadále řídit dle dosavadních pravidel pro fungování zájmových sdružení právnických osob.

4.1.2 Spolky

Jsou v této době nejčastější formou tělovýchovných jednot, sportovních klubů či oddílů a vzhledem k zaměření této práce jim bude věnována celá tato podkapitola. Zapsané spolky (spolky) jsou zmíněnou náhradou za zaniklá občanská sdružení, které Vrátná (2016, str. 13) definuje jako „*samosprávné subjekty fyzických a právnických osob, založených za účelem uspokojování a ochrany takových zájmů, pro které byl spolek založen.*“ Zákon dovoluje dva způsoby založení spolků. Buď na základě shody zakladatelů na obsahu stanov, nebo usnesením ustavující schůze. Stanovy musí podle NOZ obsahovat čtyři povinné náležitosti:

- Účel spolku – hlavní účel nesmí být podnikatelského charakteru, vedlejším účelem již podnikání může být jako forma podpory hlavní činnosti spolku. Čáslavová (2000) činnost vedlejší dělí na hospodářskou (např. trenérské nebo masérské služby) a ostatní (reklama, pronájem),
- název – obsahující slova „spolek“ nebo „zapsaný spolek“ či „z.s.“,
- sídlo spolku,
- určení statutárního orgánu, práv a povinností členů – nejvyšším orgánem, neurčí-li stanovy jinak, je členská schůze a nejvyšším statutárním orgánem je předseda nebo výbor.

Spolky dle NOZ nemohou být zakládány s hlavním záměrem generovat zisk, mohou však vyvíjet vedlejší činnost podnikatelského charakteru. Ta by měla podporovat hlavní činnosti, pro které byl spolek zřízen. S čímž souvisí i právní úprava způsobu evidence spolků. Do konce roku 2013 evidovalo občanská sdružení Ministerstvo vnitra, nyní už jsou spolky vedeny na příslušných krajských soudech v tzv. spolkovém rejstříku, jehož součástí je i sbírka listin.

Dle zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb. je spolek účetní jednotkou a jako taková může vést jednoduché účetnictví v případě, kdy:

- Není plátcem DPH,
- její celkové příjmy za poslední uzavřené účetní období nepřesáhnou 3.000.000 Kč,
- hodnota jejího majetku nepřesáhne 3.000.000 Kč,
- je současně spolkem nebo pobočným spolkem.

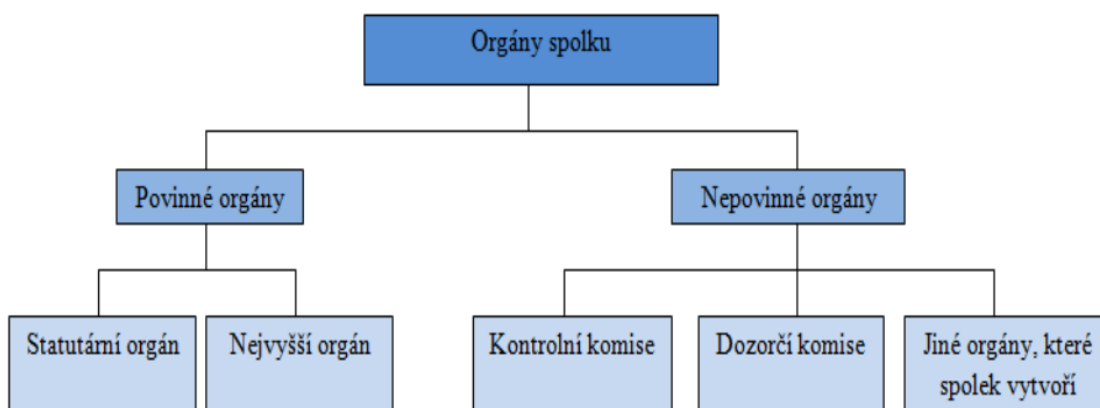
Účetní jednotky vedoucí jednoduché účetnictví jsou povinny vést účetní knihy, kterými jsou:

- Peněžní deník, který musí obsahovat informace o:
 - peněžních prostředcích v hotovosti a peněžních prostředcích na účtech zejména v bankách, spořitelních a úvěrních družstvech,
 - příjmech a výdajích skutečně přijatých či zaplacených v účetním období,
 - průběžných položkách, za které se považují pohyby peněžních prostředků, které nejsou konečným příjmem nebo výdajem podle předchozího bodu,
- kniha pohledávek a kniha závazků,
- pomocné knihy o ostatních složkách majetku.

Tyto účetní jednotky nemusí vystavovat účetní závěrky, nejpozději však do šesti měsíců po skončení účetního období jsou účetní jednotky účtující v jednoduchém účetnictví povinny sestavit přehled o majetku a závazcích a přehled o příjmech a výdajích.

Dále je spolek ze zákona povinen založit alespoň dva orgány, statutární a nejvyšší orgán, případně má možnost stanovit ještě kontrolní komisi, rozhodčího komise a další orgány, které se určí ve stanovách (viz Schéma 2).

Schéma 2: Orgány spolku dle NOZ



Zdroj: Vrátná (2016)

4.1.3 Financování a dobrovolnictví ve spolku

Každý spolek, který touží po úspěšném fungování, by měl být schopen si zajistit financování své činnosti. Většina NNO má velké problémy s nedostatkem peněžních prostředků. Nicméně, existuje mnoho způsobů, jak dostat potřebných finančních prostředků pro svůj oddíl či klub (Durd'ová, 2005).

Hodaň a Hobza (2010) uvádějí, že zdroje lze rozdělit na dvě části – veřejné a soukromé. Veřejnými zdroji se rozumí státní rozpočet a rozpočty krajů, měst a obcí. Možné je i získání prostředků z fondů Evropské unie a různých dotačních titulů. V soukromých zdrojích mají největší zastoupení rozhodně výdaje domácností (zejména členské příspěvky), dále příjmy neziskových organizací mohou činit podíly z výtěžků sázkových kanceláří nebo vlastní příjmy z podnikatelské činnosti jako jsou například reklamní služby, pronájmy, nájemní smlouvy, prodej občerstvení, pořádání akcí zábavného charakteru apod. Příjmy spolku a obecně veřejně prospěšných poplatníků, které jsou stanovami zřízeny za účelem nepodnikatelského charakteru, nepodléhají dani z příjmu za situace, kdy příjmy z nepodnikatelské činnosti nepřevýší výdaje vynaložené na danou vykonávanou činnost. Příjmy z dotací, příspěvků, podpory nebo jiných obdobných plnění z veřejných rozpočtů předmětem daně rovněž nejsou. Oproti tomu příjmy z reklamy, členských příspěvků, úroků z výnosu nebo nájemného jsou předmětem daně veřejně prospěšných poplatníků vždy. To však neplatí pro spolek, kde jím přijaté členské příspěvky jsou podobně jako u dalších NNO (např. u zájmových sdružení právnických osob nebo politických stran) od daně z příjmů osvobozeny. (zákon č. 586-1992 Sb., o dani z příjmů, 2020).

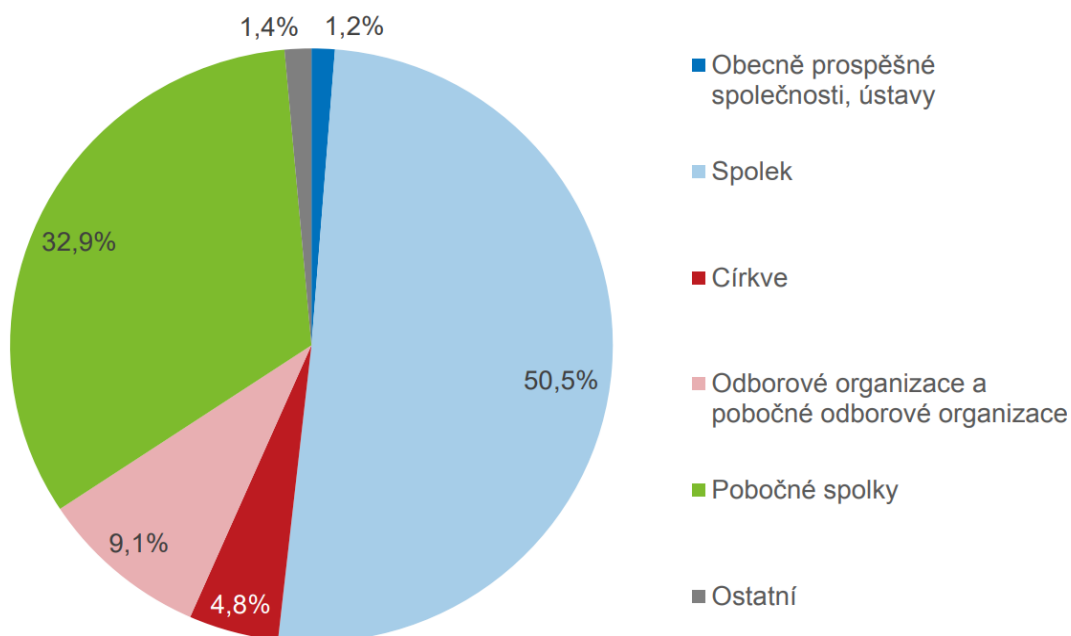
Mezi další zdroje příjmu, které jsou pro většinu spolků zásadní, patří dary. Dary jsou dobrovolnými bezúplatnými příjmy, nabývající peněžní i nepeněžní formu. Další možností financování je sponzoring, který Čáslavová (2009) označuje jako příspěvek poskytnutý za účelem podpoření výroby, prodeje zboží, poskytování služeb nebo jiných činností sponzora. Sponzorem může být právnická či fyzická osoba poskytující tento druh příspěvku za očekávanou protislužbu.

Dalším významnou formou příjmu spolků jsou dotace. Má charakter nevratné finanční částky poskytnuté z veřejných prostředků a je přísně zúčtovatelná (zákon č. 218/2000 Sb., O rozpočtových pravidlech a zákon č. 250/2000 Sb., O rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, 2020). Poskytovatelem dotace může být stát, ale také

územně samosprávné celky (kraje, obce, městské části), střešní organizace, sportovní svazy nebo činnosti spolku mohou být dotovány EU.

Kromě zdrojů finančního charakteru profitují spolky i z jisté formy nefinančního soukromého zdroje, z dobrovolnické činnosti. Tento specifický druh zdroje tvoří značný podíl při zajišťování ekonomických činností organizace a těší se velké oblibě z důvodu své nízké nákladovosti, způsobenou absencí mzdových a ostatních nákladů (Vláda ČR, 2015). Dobrovolnictví je považováno za zdroj financování, neboť je často vyjadřováno ve finančním ohodnocení, kdy se počet odpracovaných hodin dobrovolníky vynásobí mediánem hodinové mzdy v ČR. O vzestupné tendenci počtu odpracovaných hodin dobrovolníky svědčí údaje Českého statistického úřadu (dále jen „ČSÚ“), kdy za rok 2016 byl jejich počet 46 128 000 hodin, což je zhruba o 1 milion hodin více v porovnání s rokem 2011. Ocenění dobrovolnické práce bylo vyčísleno na 6,41 miliard korun. Na využívání dobrovolníků ve všech právních formách NNO poukazuje Fořtová s Musilem (2018) ve svém diagramu (Obrázek 1), ze kterého je patrné, že zastoupení dobrovolnictví ve spolcích zaujímá nadpoloviční většinu (50,5 %) oproti ostatním právním formám NNO.

Obrázek 1: Využívání dobrovolníků v jednotlivých právních formách NNO



Zdroj: Fořtová a Musil (2018)

4.1.4 Marketing v nestátních neziskových organizacích

Na tvorbě definice neziskového marketingu se podílela řada odborníků. Jedním z prvních, kdo jej definoval, byl Kotler, který nekomerční marketing podle Rektořika (2010, str. 81) označuje za proces „hledání a uspokojování potřeb způsobem, který přináší pozitivní hodnoty pro obě zúčastněné strany“. Na Kotlera kromě řady dalších navazuje dle Rektořika (2010) definice Chartered Institut of Marketing, podle níž je marketing součástí procesu řízení orientovaného na odhalení, předvídání a naplňování požadavků zákazníka. Z čehož vyplývá, že jedna ze základních podstat neziskového marketingu, vyhovět přáním a potřebám svých zákazníků, se zásadně neliší od podstaty marketingu komerčního. Kromě vyjmutí zmínky o zisku z definic nekomerčního marketingu, základní podstatu narušuje dle Kováře (2011) odlišnost, spočívající ve vnímání zákazníka, jímž může být pro neziskové organizace vlastní člen platící členské příspěvky nebo „tradiční“ zákazník, který členem sice není, ale využívá služeb poskytovaných neziskovou organizací (např. účast na plesu pořádaného spolkem).

Tím nejzásadnějším rozdílem je však způsob vnímání významu marketingu NNO, kdy vedení neziskových organizací podle Bačuvčíka (2011) ve většině případů necítí potřebu využívat marketing, neboť NNO byly vytvořeny za účelem zajistit potřeby úzké skupiny zákazníků. Což vede k jejich rezignaci na oslovování dalších potenciálních zákazníků a k přesvědčení, že většina spotřebitelů je již na organizaci napojena a v případě potřeby si ji sami vyhledají. McLeish (2011) kromě toho vymezuje dvě základní skupiny, na které by měly NNO cílit a jimi jsou:

- Zákazníci, kterým jsou výrobky nebo služby poskytovány,
- podporovatelé (dárci, sponzoři) a dobrovolníci, kteří poskytují hlavní zdroje pro fungování NNO.

Bačuvčík (2011) koresponduje s McLeishovo rozdělením a považuje přístup některých NNO, spoléhajících na organické rozšiřování své zákaznické skupiny, z velké části za chybný. Dokonce před ním varuje vzhledem k omezenému počtu finančních příležitostí poskytovaných podporovateli a potenciální hrozbě v podobě konkurence rovněž usilující o zajištění svého hospodaření.

Bačuvčíkovo varování je pochopitelně na místě, pokud se vychází z aktuálního vývoje vnějšího prostředí českých neziskových organizací. Zvyšující se konkurence v podobě přibývání počtu neziskových organizací dle Novotné (2018), zvyšování nároků ze strany zákazníka a konečně i hromadné snížení počtu členských základen u některých

zájmových činností (nejzásadnější úbytek u fotbalu), jak uvádí Česká unie sportu (2015 a 2018), jsou charakteristickými hrozbami valné většiny NNO, zejména sportovních spolků. Novotná (2018, str. 46) podtrhuje obtížnou pozici neziskových organizací svou statistikou (viz Tabulka 2) na základě dat z Veřejné databáze, v níž poukazuje na snižující počet obyvatel na jeden sportovní spolek a zároveň na rostoucí počet sportovních spolků připadajících na jednu obci.

Tabulka 2: Počty sportovních spolků dle počtu obcí a obyvatel

	Počet obyvatel připadajících na 1 sportovní spolek v ČR	Počet sportovních spolků připadajících na 1 obci v ČR
2011	457	3,67
2012	439	3,83
2013	427	3,94
2014	424	3,97
2015	418	4,03
2016	409	4,13
2017	399	4,24
2018	396	4,28

Zdroj: Novotná (2018)

Subjekty, které se brání využití nejmodernějších marketingových nástrojů, se sami staví do nevýhodné konkurenční pozice například při náboru nových členů, o kterém je v současné době veřejnost efektivní informovat prostřednictvím sociálních sítí. Oproti tomu neziskové organizace, které začnou vnímat marketing jako neodmyslitelnou součást svého hospodaření, mohou daleko snáze zajistit své financování, a být tak efektivní v plnění svých organizačních cílů a poslání. Význam marketingu v neziskovém prostředí je proto nezpochybnitelný a pro většinu „zdravě“ orientovaných NNO je jeho využívání jedním z mála možných způsobů, jak si zajistit konkurenceschopné postavení a pro některé organizace dokonce způsob, jak se na poli neziskového sektoru udržet.

4.2 Obsah marketingového plánu neziskové organizace

Marketingové plánování je Tomkem a Vávrovou (2011) chápáno jako rozpracování cílů organizace, určení směru, jakým se chce subjekt ubírat, realizace a kontrola zvolené strategie. Systematické plánování se stává systematické, pokud splňuje tyto požadavky:

- Čas (plánování musí předcházet realizaci),
- obsah (úplný, podrobný a v požadované struktuře),
- koncepce (flexibilní, ale zároveň závazná a konkrétní),
- formálnost (oficiální podoba závazného písemného dokumentu),
- organizace (jasné určení zodpovědnosti za jednotlivé okruhy úkolů).

Marketingový (systematický) plán splňující všechny tyto podmínky je schopný efektivně identifikovat své příležitosti a rizika, orientovat se na cíle a budoucnost, stanovené cíle realizovat a případně přehodnocovat, informovat a motivovat pracovníky organizace a konečně i zajistit kontrolu vzniklých výstupů (Tomek a Vávrová, 2011).

Dle Kotlera (2001) je marketingový plán psaným dokumentem shrnující informace zjištěné o trhu, který má za úkol poukázat na marketingové cíle, jež chce daná organizace plnit. Je jedním z nejdůležitějších výstupů marketingového procesu poskytující směr značce, produktu nebo společnosti, jehož obsahem jsou dle Kotlera (2001, str. 104) tyto následující kroky:

- Shrnutí a stručný obsah – souhrn plánovaných cílů, přehled jednotlivých částí plánu,
- současná marketingová situace - trh, produkt, konkurence, ... ,
- analýza SWOT – stěžejní příležitosti, ohrožení, silné a slabé stránky,
- cíle - stanovení soustavy cílů (dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé cíle),
- marketingová strategie – jak dosáhnout stanovených cílů, propojení se zdroji,
- akční programy - představují specifické marketingové taktiky,
- prohlášení o projektovaném zisku – určení výnosů, nákladů a očekávaného zisku,
- kontrola – určuje, jak bude realizace plánu sledována a vyhodnocován.

Ke Kotlerovi se přidává Westwood (2002) se svým názorem, že marketingový plán je podle něj jako mapa, která organizacím ukazuje jejich současný stav a zároveň udává směr, kterým by se měli vydat, pokud chtějí být ve svém hledání úspěšní. Tato mapa je výstupem procesu marketingového plánování, jehož důležitými činnostmi jsou podle Westwooda (1999, str. 14):

- provedení marketingového výzkumu vně i uvnitř podniku,
- analýzu silných a slabých stránek,
- stanovení předpokladů,
- prognózování,
- určení marketingových cílů,
- stanovení marketingových strategií,
- definování programů,
- sestavení rozpočtů,
- přezkoumání výsledků, revidování cílů, strategií a programů.

V porovnání s Kotlerovou strukturou marketingového plánu Westwood rozpracovává jednotlivé kroky více dopodrobna, kdy Kotler uvádí jako jeden se svých kroků analýzu SWOT a Westwood ji rozvádí do dvou částí, na analýzu silných a slabých stránek a stanovení předpokladů. Westwood do svého obsahu zahrnuje oproti Kotlerovi i činnost prognózování, což z něj dělá společně s vyšší podrobností jednotlivých kroků komplexnější nástroj, a tím pádem lze předpokládat, že nároky na jeho realizaci mohou být vyšší. Vzhledem k povaze, časovým možnostem a marketingovým znalostem vedení organizace zkoumané v této práci se jako vhodnější volba jeví Kotlerova osnova marketingového plánu, i ta však projde menší úpravou. Podoba osnovy použité pro účely této práce by se dala označit za obohacení Kotlerovy struktury Karlíčkovou, kde Karlíček (2018, str. 237) považuje za obvyklé kapitoly tvořící strukturu marketingového plánu:

- Manažerské shrnutí,
- situační analýzu,
- marketingové cíle,
- marketingovou strategii,
- marketingový mix,
- časový/akční plán,
- finanční plán.

Až na drobné úpravy názvů některých kapitol, tvoří kapitoly uváděné Kotlerem valnou většinu struktury. Příspěvek Karlíčka však tkví v seskupení dvou kapitol „SWOT analýza“ a „Současná marketingová situace“ do jedné, situační analýzy. Tímto seskupením Karlíček na první pohled zjednodušuje strukturu plánu, to ale neznamená, že by ve své publikaci Základy marketingu zapomněl na důležitost SWOT analýzy. Tu do své kapitoly situační analýza pochopitelně zahrnuje. Mezi důvody, proč nebylo sestavení

obsahu více ovlivněno Karličkem, patří jeho odlišné vnímání důležitosti marketingového mixu pro neziskový sektor, kdy Karliček věnoval mixu celou kapitolu své struktury, což pro potřeby sestavení marketingového plánu této práce se jeví jako zbytečné. Dalším důvodem byla úplná absence kontroly, kterou Kotler ve své struktuře zahrnuje a je součástí i konečné podoby struktury marketingového plánu, jenž je cílem této práce. Konečná podoba struktury plánu tedy obsahuje tyto následující kapitoly:

- Shrnutí a stručný obsah,
- situační analýza (součástí SWOT analýza),
- marketingové cíle (jim předcházející vize a poslání),
- marketingové strategie (součástí marketingový mix),
- akční program,
- rozpočet,
- kontrola.

4.2.1 Shrnutí a stručný obsah

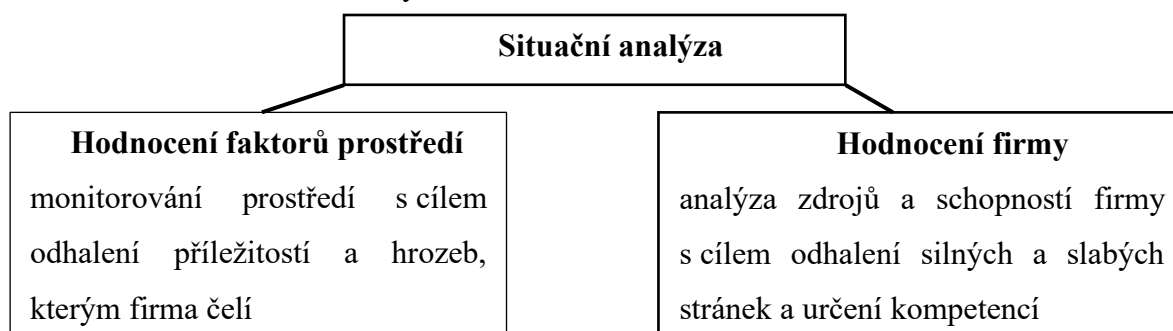
Kotler (2001) tvrdí, že marketingový plán by měl začínat přehledným souhrnem plánovaných cílů a doporučení, umožňující přednesení stěžejních záležitostí, kterými se daný plán zabývá. Funkci poskytnutí přehledu jednotlivých částí obsažených v plánu zastává obsah a má za úkol čtenáři zjednodušit orientaci v plánu. Spolu se shrnutím by stručný obsah měl čtenáře seznámit s účelem a prospěšností práce, případně i motivovat k jejímu přečtení.

4.2.2 Situační analýza

Situační analýza je jedním z nejdůležitějších kroků, které jsou potřeba udělat před definováním poslání, vize a soustavy cílů organizace. V prostředí, ve kterém se marketing bude odehrávat, je dle Kotlera (2007) potřebné porozumět celé řadě faktorů ovlivňujících jak vnější, tak i vnitřní prostředí organizace. Faktory, které organizace dokážou alespoň částečně ovlivnit sami, jsou označovány Tomkem a Vávrovou (2011) za vnitřní (interní) a ty činitelé, jejichž působení subjekty ovládat nedokážou, se nazývají vnější (externí), spadá sem například zvýšení počtu státních dotačních titulů nebo zvýšení nezaměstnanosti.

K zobrazení oblastí, jimiž se situační analýza zabývá, nám poslouží schéma od Jakubíkové (2013), která v hodnocení interního prostředí organizace (firmy) klade důraz zejména na analýzu zdrojů a schopností se záměrem odhalit její silné a slabé stránky. Hodnocení vnějších činitelů spočívá v monitorování okolního prostředí s cílem odkrýt potenciální příležitosti a hrozby, kterým může organizace čelit.

Schéma 3: Situační analýza dle Jakubíkové



Zdroj: Jakubíková (2013, str. 95)

Na tyto oblasti znázorněnými Jakubíkovou bude rovněž zaměřena tato práce ve své analytické části, nicméně její součástí bude rovněž profil organizace.

4.2.2.1 Profil organizace

Profil organizace Čáslavová (2009), na rozdíl od ostatních autorů, do své struktury strategického plánu zařazuje. Sice je u Čáslavové součástí strategického plánování, nicméně aplikace profilu organizace je považována za důležitou součást i plánování marketingového. Lze jej označit za důležitý předstupeň situační analýzy a měl by spíše předcházet analýzu vnitřních a vnějších faktorů organizace. Na základě publikace od Čáslavové (2009) je uveden přehled oblastí, které jsou v rámci profilu organizace zohledňovány:

1. Současný profil sportovní organizace

- Zahrnující úroveň sportu, který organizace poskytuje - vrcholový, výkonnostní, sport pro všechny, turistiku, showbiznys, speciální oblasti,
- identifikace a hodnocení významných konkurentů (jejich silné a slabé stránky).

2. Přehled cílových skupin a jejich identifikace (sportovci, trenéři, sponzoři, veřejnost atd.)

- Název skupiny a aktuální stav jejich členů.

3. Hlavní současné funkce organizace pro jejich cílové skupiny

- Služby pro sportovce a trenéry - přihlášky do soutěží a závodů, pořádání závodů a soutěží, přidělování dotací, tréninkové prostory, zajištění trenérů, finanční podpora vrcholového sportu, podpora programů sportu pro všechny, poskytování informací atd.,
- vytváření podmínek pro realizaci sportu - výstavba sportovních zařízení, údržba stávajících zařízení atd.,
- komunikace a propagace činnosti sportovní organizace - tiskové konference, kontakty s médii, propagační akce atd.,
- ostatní funkce - zařizování provozoven, řízení sportovní organizace, kontakty s orgány státní správy atd.

4.2.2.2 Analýza vnitřních faktorů

Organizace, aby byla schopna reagovat na příležitosti a hrozby vyskytující se v jejím okolí, musí dle Jakubíkové (2013) ovládat své kontrolovatelné prvky, jimiž jsou již zmíněné zdroje a schopnosti. Schopnost ovládat tyto prvky utvářející vnitřní prostředí, má přímý vliv na kvalitu činnosti organizace a její úroveň lze klasifikovat právě prostřednictvím analýzy vnitřního prostředí. Podrobněji se analýzou vnitřních faktorů zabývala Čáslavová (2009) ve své publikaci *Management a marketing sportu*, v níž vymezuje následující okruhy, které významně ovlivňují organizaci a utváří stav jejího vnitřního prostředí:

- Funkce a činnosti sportovní organizace (druhy funkcí a činností a jejich kvalita, růst počtu osob využívající tyto činnosti),
- personální zabezpečení sportovních organizací (počty placených pracovníků a dobrovolníků, jejich kvalita, schopnost týmové práce a způsob zaměstnaneckého poměru),
- členové sportovní organizace (vývoj počtu členské základny, rozdělení a rozvoj členské základny, předpoklady rozvoje),
- oddíly (počet, úroveň činnosti, hlavní problémy),

- sportovní zařízení (stávající počet z hlediska současné činnosti sportovní organizace i pro budoucí činnost, jejich odpovídající kvalita),
- určování cen (odpovídající ocenění svých produktů, adekvátnost užitku členů z využívaných služeb, porovnání cen s konkurencí),
- propagace (efektivnost propagace, charakter a míra povědomí o organizaci),
- komunikace (efektivita interní komunikace a existence externí, komunikace se sponzory, sportovními organizacemi, státními orgány a organizacemi, sponzorský zájem o sportovní organizaci),
- finance (finanční zázemí, způsoby získávání finančních zdrojů, výhled do budoucna, možnosti zvýšení příjmů, snížení nákladů, změny v přidělování finančních zdrojů jednotlivým činnostem).

Závěrem by z analýzy měly být dle Čáslavové (2009) vyselektovány nejdůležitější přednosti, které si organizace bude chtít udržet a nejpálčivější místa, kterých se naopak bude muset zbavit. Z analýzy měly být rovněž zřejmé možnosti, které se organizaci naskýtají za účelem zvýšení svých příjmů, případně snížení nákladů. V poslední řadě by ze závěru analýzy mělo být patrné, jaké dlouhodobé a krátkodobé opatření budou pro organizaci prioritní.

4.2.2.3 Analýza externích faktorů

Externí faktory utváří dle Zamazalové (2010) vnější prostředí organizace, které se rozděluje na mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí je síť tvořená konkurenty, dodavateli, odběrateli, zákazníky, členy a dalšími organizacemi a firmami. Makroprostředí je utvářeno faktory politicko-právními, ekonomickými, kulturními, technickými, technologickými a ekologickými. Čáslavová (2009, str. 50) seznamuje čtenáře příklady těchto faktorů:

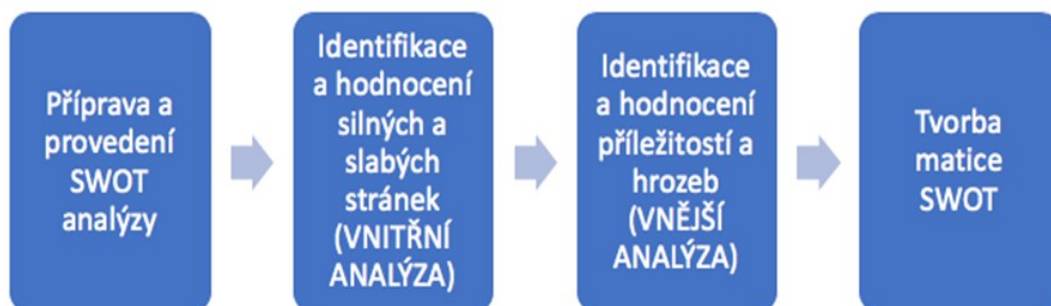
- Hospodářský vývoj dané země
- Demografický vývoj obyvatelstva
- Legislativní procesy a změny
- Politická situace
- Postavení sportu (hodnota) v dané zemi
- Místní, regionální, národní a mezinárodní vývoj sportu
- Vývoj v hromadných sdělovacích prostředcích
- Obchodní možnosti sportovní organizace

Závěr z analýzy musí podle Čáslavové (2009) předurčit nejdůležitější možnosti, které v nejbližších třech letech budou mít vliv na vývoj sportovní organizace a také největší ohrožení, jež mohou zpomalit nebo dokonce zastavit vývoj sportovní organizace. Všechna opatření, která se budou na základě analýzy vnějšího prostředí činit, by opět měla prioritizovat krátkodobá a dlouhodobá opatření.

4.2.2.4 SWOT analýza

Podle Zamazalové (2010) SWOT analýza jako nástroj pro shrnutí vnitřních a vnějších faktorů zkoumaného subjektu. Podklady pro SWOT analýzu tvoří všechny výše zmíněné informace, získané prostřednictvím situační analýzy. Zjištěné faktory jsou rozdělené do čtyř kvadrantů, S (Strengths) - Silné stránky, W (Weaknesses) – Slabé stránky, O (Opportunities) – příležitosti a T (Threats) – Hrozby. Grasseová a kol. (2010) doporučují sestavit SWOT analýzu dle následující grafické podoby:

Obrázek 2: Doporučený metodický postup realizace SWOT analýzy



Zdroj: Grasseová a kol. (2010, str. 301)

Úkolem první fáze je jednoznačně určit účel prováděné analýzy, definovat sledované oblasti, sestavit tým hodnotitelů a sjednotit metodiku jeho práce, aby byla zajištěna objektivita, která bude stěžejní pro další fáze SWOT analýzy.

Po úspěšném ukončení první fáze, je důležité zjištěné interní faktory identifikovat a vyhodnotit. Identifikaci jednotlivých faktorů umožní zjištěná data ze situační analýzy a k jejich hodnocení jsou využívány různé metody, v naší práci využijeme metodu alokace 100 bodů. Její smysl spočívá, že každý hodnotitel má k dispozici 100 bodů. Individuálně je rozdělí, nezávisle na ostatních členech, mezi jednotlivé vnitřní faktory, které utváří vnitřní prostředí organizace (tzn. kvadranty S a O) a pomáhají odhalit její

největší silné a slabé stránky. Jinými slovy součet všech obodovaných faktorů v kvadrantu musí být roven 100 (Grasseová a kol., 2010).

Identifikovat vnější faktory, jakožto příležitosti a hrozby, lze podobně jako faktory vnitřní na základě výše zmíněného výstupu ze situační analýzy. Jistá změna však nastává při jejich hodnocení, kdy při jejich klasifikaci vstupuje daleko více proměnných než u analýzy kvadrantů S a O, a náročnost na proces vyhodnocování je tak vyšší. Těmito proměnnými jsou míra pravděpodobnosti vzniku (do 20 % – téměř nemožná, více jak 80 % – hraničící s jistotou), míra závažnosti situace v případě jejího vzniku (od 1 – zanedbatelná, do 5 – nepřijatelná) a hodnota expozice. Expozice je dána poměrem doby působení („D“) hodnoceného vnějšího faktoru k časovému horizontu prováděné analýzy („T“). Pro úplné pochopení procesu klasifikace vnějšího prostředí organizace bude vhodné si hodnocení hrozeb a příležitosti matematicky kvantifikovat:

$$R = Z \cdot P \cdot E$$

Kde: R – předpokládaná úroveň rizika dané hrozby

Z – Závažnost dopadu dané hrozby (hodnoty od 1 do 5)

P – pravd. vzniku dané hrozby (téměř nemožná = 1, až hraničící s jistotou = 5)

E – expozici dané hrozby ($E = D/T \cdot 100$; 1-20 % = 1 až 81-100 % = 5)

Matematická kvantifikace hodnocení příležitosti by bylo obdobné, jen „R“ by se nahradilo „B“ (předpokládaná úroveň přínosu příležitosti) a „Z“ by bylo nahrazeno „A“ (atraktivitu dopadu hodnocené příležitosti). Konečný vzorec pro hodnocení příležitosti by tedy vypadal takto:

$$B = A \cdot P \cdot E$$

Výsledná hodnota těchto výpočtů vypovídá o soudobém stavu organizace, kde platí čím vyšší hodnota, tím je daný faktor významnější. Grasseová (2010) ve své publikaci rovněž rozvádí tento způsob hodnocení o zohlednění vah kritérií, v této práci se jím však nebudeme zabývat vzhledem ke zkušenostem hodnotitelů a potřebám této práce.

Pro tvorbu marketingového plánu je žádoucí, aby vycházela ze situační analýzy, která klade velký důraz na provázanost jednotlivých předešlou metodou vybraných faktorů. Na tuto problematiku se zaměřuje Vašítková (2014, str. 44) a poukazuje na další metodu realizace SWOT analýzy, a to vytvořením +/- matice na základě párového srovnávání vzájemného působení faktorů (Obrázek č. 3). V návaznosti na předešlou metodu dochází u vybraných faktorů ke kombinaci těchto uvedených vzájemných vazeb:

- Silná oboustranně pozitivní vazba: ++;

- silná oboustranně negativní vazba: --;
- slabší pozitivní vazba: +;
- slabší negativní vazba: -;
- žádný vzájemný vztah: 0.

Výstupem +/- matice je pořadí klíčových faktorů, respektive jejich kombinace, na něž by organizace měla brát ohled a využít je při aplikaci své strategie. U silných stránek a příležitostí budou na nejvyšších příčkách faktory s nejvyšším hodnotou. U slabých stránek a hrozeb je tomu naopak. Po stanovení důležitosti jednotlivých faktorů následuje slovní rozbor vytvořených kombinací a jejich významu pro samotnou organizaci.

Obrázek 3: Plus/minus matice analýzy SWOT

		S – Silné stránky						W – Slabé stránky			Suma	Pořadí	
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	W1	W2			W3
O – Příležitosti	O1	+	++	0	0	++	0	++	0	0	0	7	2.
	O2	++	0		0	+	0	++	0	0	0	5	3.
	O3	++	+	+	0	+	0	++	0	+	0	7	2.
	O4	++	++	+	+	++	+	++	0	0	-	11	1.
T – Ohrožení	T1	+	0	0	0	0	0	++	--	--	--	-6	1.
	T2	0	-	0	0	-	-	0	-	0	0	-6	1.
	T3	0	0	0	0	0	0	-	--	-	0	-4	2.
	T4	0	0	+	0	0	0	0	-	0	0	-1	3.
Suma		8	5	3	1	6	1	10	-6	-3	-3	x	

Zdroj: Vašítková (2008, str. 68)

Reakcí na vzniklé výstupy obou výše uvedených variant SWOT analýzy, musí být v této závěrečné fázi procesu situační analýzy vygenerování alternativ možných strategií, kterými jsou podle Grasseové a kol. (2010) čtyři následující typy:

- SO (strategie využití) – využívá silných stránek ke zhodnocení příležitostí,
- WO (str. hledání) – zaměřuje se na překonání slabých stránek využitím příležitostí,
- WT (str. vyhýbání) - překonání slabých stránek s vyhnutím se vnějším ohrožením,

- ST (str. konfrontace) – pomocí silných stránek odvrátit hrozby, přímá konfrontace.

4.2.3 Marketingové cíle

Na základě výstupu SWOT analýzy lze vytvořit soustavu cílů, které budou odrážet potřeby organizace, ale také je zapotřebí upravit či zcela nově určit její vizi a poslání. **Vize** utváří dle Jakubíkové (2013) představu organizace o svém vývoji v budoucnosti. Šmída (2007) tvrdí, že vize je dokumentem sloužící především členům a podporovatelům organizace orientující se na budoucnost a směr, jakým se chce organizace vydat. Steigauf (2011) označuje vizi jako mapu, která slouží k navigaci za účelem plnění krátkodobých a střednědobých cílů.

Poslání neboli mise dle Jakubíkové (2013) slouží v celé organizaci ke stanovení dlouhodobé uznávaných hodnot, norem chování a také určuje vztah vůči svému okolí. Své poslání by organizace měla šířit do největšího možného okruhu lidí za účelem vytvoření pozitivní image. Podle Blažkové (2007) díky poslání dokáže organizace odpovědět na otázky:

1. Kdo jsme?
2. O co usilujeme?
3. Proč jsme tady?
4. Jak chceme být vnímáni?

„Poslání představuje to, co firma dělá (akce), zatímco vize představuje to, co si firma přeje, aby se stalo jako výsledek toho, co dělá (výsledek akce).“ (Blažková, 2007, str. 26)

Důležitým procesem marketingového plánování, je stanovení **cílů organizace**, které navazují na výše zmíněná poslání a vize a je potřeba na ně pohlížet systematicky. **Cíle** musí být vytvářeny na základě tzv. metody SMARTER, podle níž Fotr (2012) charakterizuje budoucí vlastnosti stanoveného cíle:

- Specific (specifické),
- measurable (měřitelné),
- achievable (dosažitelné),
- result oriented (orientované na výsledek, realistické),
- time framed (časově vymezené),
- ethical (etické v rámci přístupu k podnikání),
- resourced (zaměřené na zdroje organizace).

Toto dělení obohacuje SMART metodu citovanou Smithem v časopise Sport Management Review a jen potvrzuje tvrzení valné většiny autorů, že pro cíle organizace je důležité, aby bylo jejich stanovování co nejpřesnější, nejkonkrétnější a jednoznačně interpretovatelné.

Kromě vlastností cílů, Čáslavová (2009) v prostředí sportovních organizací rozděluje cíle i z obsahové hlediska, a to do tří skupin:

1. Sportovní cíle,
2. ekonomické cíle,
3. sociální cíle.

Své obsahově rozdělené skupiny člení Čáslavová dále dle časového období, za které by stanovený cíl měl být vykonán. Krátkodobé cíle by měly být splněny do jednoho roku, střednědobé do tří let a dlouhodobé cíle mají delší než tříletý časový horizont. Čáslavová konkrétně uvádí ve své publikaci příklady a za dlouhodobý sportovní cíl považuje například Podporu zdraví, za střednědobý podporu výkonnostního sportu a za krátkodobý motivaci sportovců nebo cílevědomé vyhledávání talentů.

4.2.4 Marketingové strategie

Vše, co je třeba udělat pro to, aby organizace dosáhla stanovených cílů, slouží právě marketingová strategie, která určuje, jakým způsobem toho všeho dosáhnout. Měla by být zaměřena zejména na definici klíčových zákazníků organizace a způsob, jak s nimi pracovat. Konkrétní zpracování strategie představuje marketingový mix s cílem vytvořit si vůči svým konkurentům výhodnější pozici (Sysel, 2012).

Úkolem organizace je dle Jakubíkové (2013) stanovit marketingový mix s cílem podpořit a posílit zvolené postavení na trhu a zároveň být v souladu s dostupnými finančními prostředky organizace.

4.2.4.1 Marketingový mix

Kotler definuje marketingový mix jako „*soubor taktických marketingových nástrojů výrobové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.*“ (Kotler, 2004, str. 105)

Marketingový mix patří mezi nejdůležitější marketingové nástroje, je tvořen čtyřmi složkami, zkratkovitě „4P“: produkt (product), cena (price), distribuce (place), propagace (promotion). Model „4P“ je brán jako základní, nicméně autoři Cooper a Lane (1999)

tyto čtyři složky doplnili o další „3P“: lidé (people), proces (process) a prezentaci (presentation).

Přestože někteří autoři tvrdí, že tyto tři rozšiřující složky se dají nalézt v základní čtyřce proměnných, vyčleněním „3P“ je upozorňováno, že i na ně je důležité klást větší důraz.

Produkt

Čáslavová (2009, str. 116) sportovní produkt definuje takto: „*veškeré hmotné i nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu. Jde o velmi širokou plejádu sportovních produktů, které jsou předmětem směny mezi jednotlivými zákazníky, ale i organizacemi různých typů.*“ Dle Durd'ové (2005, str. 45) bývají sportovní produkty strukturované tímto způsobem:

- *Základní produkty tělesné výchovy a sportu:*
nabídka tělesných cvičení, nabídka sportovních akcí, nabídka turistických akcí.
- *Produkty vázané na osobnost:*
sportovní výkony vázané na osobnost sportovce, výkony trenérů, reklamní vystoupení sportovců.
- *Myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu:*
myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast, sportovní informace šířené médii, hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu, rozvoj kinantropologie.
- *Produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty:*
tělovýchovná a sportovní zařízení (spolková, komunální, státní), vzdělání ve sportu, pojištění cvičenců, doprava, vstupenky, sponzoring, dary a podpora, propagace zboží a suvenýry, společenské akce.
- *Klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu:*
sportovní nářadí, sportovní náčiní, sportovní oděvy a výstroj, další produkty související se sportem sekundárně (potravinové doplňky, sportovní kosmetika apod.).

Cena

Cena je složka, jež často výrazně dokáže ovlivnit chování zákazníka při výběru produktů. Kotler (2004, str. 24) tvrdí, že: „*cena je jediným marketingovým nástrojem, který nic nestojí, naopak je zdrojem prostředků pro výrobu a marketingové aktivity. Deklarovaná cena je oficiální cenou produktu, i když se pro zvýšení atraktivity používají různé formy slev a výhod.*“

Cílem neziskových organizací však, jak již bylo zmíněno, není maximalizace zisku, proto cenová tvorba v našem případě je brána spíše jako doplněk k ostatním příjmům, a pomáhá tak k pokrytí veškerých nákladů a vyrovnanému rozpočtu. Tento názor doplňuje i Hannagan (1996) svým tvrzením, že marketing v neziskových organizacích je považován spíše za nedůležitý, jelikož většina služeb je poskytována zdarma nebo za symbolickou část celkových nákladů. Nic to však dle něj nemění na marketingových rozhodnutích, které je potřeba činit stejně jako tomu je v ziskově orientovaných subjektech.

Distribuce

Hannagan (1996, str. 155) tvrdí, že „distribuce je proces, při němž si zákazníci kupují od výrobce produkty.“ Jedná se o element marketingové mixu, který vysvětluje, jakým způsobem se produkt dostane k zákazníkovi a zároveň jaký užitek přináší jak zákazníkovi, tak i organizaci poskytující služby.

Z hlediska této práce je problematika zaměřena spíše na produkty nehmotného charakteru, a to jest případ trochu odlišný od produktů fyzických. S touto odlišností nám pomůže příklad služeb Čáslavové (2009), která tvrdí, že služba je takový produkt, jenž nemůže být dán do prodejny či na sklad, zákazník si ji nemůže před zakoupením ohmatat, očichat či ochutnat. Zákazník si musí sportovní službu prožít v zařízení, které musí navštívit. O tom, zda zákazník sportovní zařízení navštíví a sportovní službu využije, taktéž rozhoduje, kde je služba poskytována, kým je poskytována, jak je zařízení vybaveno a jak je daná služba propagována.

Propagace

Kotler (2004) vnímá propagaci jako aktivity s cílem seznámit zákazníka s produktem tak, aby si jej zakoupil. Organizace by měla mít snahu poskytnout zákazníkovi co možná nejvíce informací.

Propagace bývá nazývána také jako propagační nebo komunikační mix rozdělený do čtyř základních činností:

- *Reklama*

Reklama označuje Kotler (2004) za formu neosobní placené prezentace a podpory prodeje výrobku, služeb či myšlenek určitého subjektu prostřednictvím komunikačního média. Mezi nejčastěji užívaná média patří:

- tisková média (noviny a časopisy, katalogy, firemní časopisy apod.)
- televize
- rozhlas
- venkovní reklama (billboardy, plakáty, veřejné prostory – autobusy, metra, stadiony)
- internet (webové stránky, sociální sítě).

- *Podpora prodeje*

Dle Fouska (2011) se jedná o nejrůznější slevy, bonusové programy (např. 1+1, přiveď známého) nebo třeba věrnostní programy. Podpory se dá v oblasti služeb povětšinou slušně využít.

- *Vztahy s veřejností*

Kotler (2004) vztahy s veřejností (PR – public relations) definuje jako snahu o budování pozitivních vztahů s veřejností k dané společnosti, vytváření dobré image a snahu o minimalizaci nežádoucích následků, popřípadě negativní zpětné vazby a pomluv, které se mohou o organizaci šířit. Pro označení výsledku těchto aktivit se často používá pojem publicita. Tato forma propagace je z důvodu své nízké nákladové náročnosti velmi oblíbená u neziskových organizací a zpravidla hojně využívána. Mezi nástroje užívané v rámci PR podle Kotlera (2004) patří:

- Publikace (výroční zprávy, podnikové časopisy),
- veřejné akce,
- novinky (prezentované médiu, např. klubovým webem),
- angažovanost pro komunitu (charitativní projekty),
- nosiče a projevy vlastní identity (vizitky, hlavičkové papíry, pravidla oblékání),
- lobbyistické aktivity (ve snaze ovlivnit legislativu ve prospěch organizační činnosti),
- aktivity sociální odpovědnosti.

- *Osobní prodej*

Osobní prodej je osobní prezentace nabídky za účelem prodeje produktu, navázání a vytvoření dobrého vztahu se zákazníkem (Kotler, 2004).

Obecně musí propagační mix vycházet dle Čáslavové (2009) ze základních cílů organizace, cílových skupin zákazníků, kterých se propagace přímo týká, výběrů médií a dostupnosti finančních zdrojů.

Lidé

Jak tvrdí Čáslavová (2009), tato složka zahrnuje řadu kvalitativních schopností a dovedností zaměstnance, které utváří takzvanou měkkou kvalitu podniku.

„Lidé nemohou nahradit špatné výrobky a ubohé služby. Několik špatných zaměstnanců však může poničit výsledky tvrdé práce ostatních.“ (Cooper a Lane, 1999, str. 58)

Přestože se jedná o definici z díla publikovaného v roce 1999, jsou tyto dvě věty tak nadčasové, že by organizace na jejich základě měly soustředit daleko více pozornosti na výběr, školení, motivaci a řízení lidí. Jinými slovy klást daleko větší důraz na řízení lidských zdrojů (HR).

Proces

Jedná se dle Čáslavové (2009) o složky ovlivňující dobu a způsob obsluhy zákazníka. U sportovních služeb se jedná zejména o: dobu obsluhy zákazníka (rozvrhy hodin sportovních zařízení), rychlost obsluhy (u některých typů služeb je důležité obsloužit zákazníka v co nejkratším čase), doba čekání (včasný začátek hodin), forma obsluhy (někdo preferuje kolektivní cvičení, někdo individuální).

Vždy by měla být spokojenost zákazníka na prvním místě, proto je důležité dbát na fungování organizace i z hlediska zmíněných procesních složek. Například dělat vše proto, aby služby probíhaly bez zbytečných časových prodlev, a neubírat tak na zákazníkovo spokojenosti.

Prezentace

Poslední složkou „7P“ je prezentace, která se zabývá tím, jak na zákazníka působí místo, kde se dané služby vykonávají. Dle Čáslavové (2009) se hodnotí tyto níže uvedené faktory:

- velikost prostor
- vybavení provozoven

- celková atmosféra (design, vůně, volba barev)
- komfort
- čistota

4.2.5 Akční program

Akční program je prvkem marketingového plánu, pomocí kterého může organizace dosáhnout stanovených cílů. Dle Clementeho (2004) se jedná o soubor konkrétních marketingových aktivit podporujících dosažení cílů marketingového plánu. Každá aktivita v akčním programu musí mít jasně definováno, čeho chce dosáhnout, kdo za ni bude zodpovědný, kolik bude třeba vynaložit finančních prostředků, na koho bude zacílená a kdy se bude realizovat. Jakubíková (2013) za jednotlivé body přípravy realizace akčního programu považuje:

- formulaci úkolů,
- vypracování časových harmonogramů,
- stanovení odpovědnosti,
- kooperaci,
- koordinaci,
- motivaci,
- komunikaci a řízení,
- procesní řízení.

4.2.6 Rozpočet

Při tvorbě rozpočtu se může dle Kotlera (2007) vycházet z hospodářských výsledků za minulé roky, přičemž rozpočet je běžně stanovován na rok nebo i delší období. Nicméně, z důvodu lepší kontroly a zpětné vazby jsou stanovovány měsíční nebo alespoň čtvrtletní rozpočty, díky čemuž je snadnější reagovat na vývoj situace v organizaci a provádět případné dílčí změny v marketingovém plánu. Horáková (2003) navazuje na Kotlera svým názorem na rozdílnost sestavování rozpočtových plánů, kdy kromě z minulých marketingových výdajů vychází organizace spíše z kalkulace nových zákazníků a nákladů, které jsou s jejich zvyšujícím počtem spojené. Je na každé z organizací, jaký ze způsobů finančního plánování si zvolí, ale měl by být zvolen tak, aby co nejvíce odpovídal jejich potřebám.

Pokud by se totiž, jak uvádí McDonald a Wilson (2012), zjistilo, že navrhované strategie nekorrespondují s disponibilními finančními prostředky organizace, muselo by dojít k přehodnocení a zvolení reálnějších (méně nákladných) strategií.

Bývá rutinou, že tvorba rozpočtu se v malých neziskových organizacích podceňuje. Avšak zajistit dostatek finančních prostředků pro splnění marketingových cílů a zároveň brát ohled na limity dané rozpočtem organizace je nesnadným a velmi důležitým krokem k budoucí prosperitě organizace.

4.2.7 Kontrola

V poslední fázi marketingového plánu se sleduje, kdo bude kontrolovat jeho implementaci, kdy, jak často a jakým způsobem. Sledování pouze konečných výstupů a výsledků podle Jakubíkové (2013) nestačí, dle ní je nutné také sledovat plnění jednotlivých kroků, a i jejich samotných postupů. Pokud dojde k úpravě některých dílčích strategií, je potřebné zajistit, aby se organizace nevychýlila na cestě za dosahováním svých cílů. V opačném případě by byla ohrožena smysluplnost realizace vytvořeného marketingového plánu. Jakubíková (2013, str. 88) definuje kontrolu jako „popis způsobu realizace kontroly, a časového intervalu vyhodnocování výsledků plnění jednotlivých cílů marketingového plánu.“ V případě neziskových organizací je podle Hannagana (1996) kontrola spíše zaměřována na hodnocení image a spokojeností zákazníků (členů), nežli na analýzu zisku a prodeje.

5 VLASTNÍ PRACOVNÍ ČÁST

5.1 Marketingový plán pro TJ SK Markvartice

Praktické využitelnosti marketingového plánu v neziskově orientované sportovní organizaci byly již věnovány předchozí kapitoly této práce. To samé platí i pro obsah a shrnutí plánu, jemuž se věnuje kapitola, avšak pro přehlednou strukturu práce nebude na škodu si zevrubnou strukturu marketingového plánu pro TJ SK Markvartice znovu představit spolu s jeho stručným shrnutím.

Tento marketingový plán má zejména sloužit jako nástroj pro naplnění stanovených marketingových cílů, vize a poslání sportovní organizace TJ SK Markvartice, která i přes sto aktivních členů nedosahující základny má vhodné předpoklady pro to, aby realizací tohoto plánu bylo potvrzeno, že i v nekomerčním sektoru má jeho použití své opodstatnění. K naplnění, tímto plánem stanovených, marketingových cílů organizace se dojde díky následování již zmíněné struktury plánu, a to v postupných krocích, které zahrnují:

1. Odhalení nejvýznamnějších faktorů utvářejících vnitřní a vnější prostředí organizace prostřednictvím situační analýzy a metody SWOT analýzy.
2. Stanovení vize, poslání a soustavy samotných marketingových cílů organizace.
3. Rozpracování marketingové strategie na základě stanovených cílů.
4. Vytvoření akčního programu dílčích marketingových aktivit.
5. Porovnání finančních možností organizace s výdaji na plánované marketingové strategie a vytvoření rozpočtového plánu.
6. Stanovení systému kontroly plánu.

5.2 Situační analýza TJ SK Markvartice

Než bude následovat samotná analýza vnitřních a vnějších faktorů utvářejících prostředí organizace, bude vhodné si představit současné cíle TJ SK Markvartice a vytvořit si tzv. profil organizace. Informace získané z profilu organizace budou sloužit jako jakýsi odrazový můstek pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí klubu, přehledu vybraných faktorů a následné provedení obou metod SWOT analýzy.

5.2.1 Současné cíle

Na základě rozhovorů, které byly provedeny s výše zmíněnými předsedy, bylo zjištěno, že organizace sice disponuje určitými představami o svém směřování, ale pro potřeby sestavení komplexní soustavy cílů jsou nedostatečné. Tyto představy se totiž nedají označit za plnohodnotné cíle z důvodu chybějících vlastností, které by odpovídaly metodě SMARTER (rozebíranou v kapitole 4.2.3). Svou šíří ale dostatečně pokrývají všechny tři oblasti organizačních cílů uváděné Čáslavovou, proto na jejich přehled lze nahlížet jako na soustavu zohledňující sportovní, ekonomickou i sociální stránku hospodaření klubu, kterou tvoří následující představy:

Sportovní představy o fungování klubu

TJ SK Markvartice si v rámci několika let kladou za sportovní cíl (představu):

- Zlepšit sportovní výsledky svého „A“ týmu, a dosáhnout tak minimálně postupu do okresního přeboru,
- zvýšit počet trenérů, kteří by se věnovali dětem a mládeži,
- rozšířit členskou základnu, zejména v mládežnických řadách.

Ekonomické představy o fungování klubu

Klubu se v současné době podařilo finančně stabilizovat a dosahovat ročních přírůstků do klubové pokladny, proto mezi jeho ekonomickými cíli (představy) patří:

- Udržení si finanční stability a nezávislosti na soukromých finančních zdrojích,
- vybudování vlastního zdroje vody pro zavlažování hřišť v areálu (studna),
- uspořádání dvou veřejných kulturních akcí za rok (ples Šibřinky a sportovní ples).

Sociální představy o fungování klubu

Mezi hlavní představy klubu v oblasti sociální politiky patří:

- Zlepšení vnímání klubu místními obyvateli,
- podpora rozvoje sportu a zdravého životního stylu,
- výchova hráče nejen po stránce fotbalové, ale i osobnostní.

Zda představy organizace splňují vlastnosti plnohodnotných cílů pomůže rozklíčovat až následující fáze situační analýzy, případně navrhnout jejich úpravu či zcela novou formulaci.

5.2.2 Profil organizace

Profil organizace zahrnuje informace týkající se různých oblastí spojených s provozováním sportovní organizace. Ať už se jedná o druh sportu, který zkoumaný subjekt poskytuje, informace o historii klubu, organizační struktuře, stanovách, stavu klubové členské základny atd. I přes zvrubnost informací z těchto oblastí je funkce profilu nezastupitelná a v analytické části marketingového plánu má rozhodně své místo.

5.2.2.1 Představení a historie TJ SK Markvartice

TJ SK Markvartice je sportovní neziskovou organizací, od roku 2014 zapsaným spolkem. Činnost klubu sahá až do roku 1946, kdy obyvatelé obce Markvartice se mohli těšit ze založení sportovní organizace TJ Sokol Markvartice, kde největší zastoupení zaujímal oddíl kopané. Není to tak dávno, co markvartický fotbalový oddíl oslavil sedmdesáté výročí od založení klubu. Za tuto slušnou řádku let se klub může pyšnit vskutku bohatou sportovní historií, ať už jde o samotné zmíněné založení fotbalového klubu nebo například úspěšné tažení ženského fotbalového mužstva v šedesátých letech, postup mužstva mužů (dále jen „A“ nebo áčko) do krajské soutěže či poměrně početnou členskou základnu na přelomu osmdesátých a devadesátých let obohacenou o členy družstva stolního tenisu. Ve třetím tisíciletí sportovní výsledky markvartického áčka radost místním spíše nedělají a v posledních 3 letech radosti rozhodně nepřidává ani nepříznivý vývoj počtu registrovaných dětí a mládeže, díky čemuž klub registroval pro sezónu 2019/2020 pouze jednu mládežnickou soutěž, a to pro družstvo mladších žáků.

5.2.2.2 Klubová členská základna

V současné době se nachází již přejmenovaný klub TJ SK Markvartice v takové situaci, kdy sice bylo obnoveno fungování oddílu stolního tenisu, nicméně klub čítá momentálně 85 aktivních členů, z nichž pouze 12 se věnuje stolnímu tenisu (2 dokonce mají střídavý start v jiném klubu), 61 má aktivní členství v organizaci FAČR a posledních 12 zahrnují funkcionáři (resp. členové s ukončenou aktivní sportovní kariérou). Oba

zmíněné sportovní oddíly jsou výkonnostní úrovně a pravidelně se účastní soutěžních utkání. Fotbalový oddíl v současné době má zaregistrované 3 mistrovské soutěže, okresní soutěž dospělých (nejnižší možnou v okrese Děčín), okresní přebor mladších žáků a okresní přebor starých gard. Oddíl stolního tenisu pár let zpátky měl registrované soutěže dvě, jednu krajskou a druhou okresní, avšak momentálně má přihlášenou pouze 1, a to tu výkonnostně nejnižší možnou v okrese, okresní přebor. Výčet těchto statistik v porovnání s těmi před pěti lety je opravdu nelichotivý, neboť v té době se klub mohl pyšnit 6 fotbalovými družstvy, kde 4 z nich byly tvořeny členy z řad dětí a mládeže.

K dalšímu a jednomu z největších nedostatků klubu patří počet licencovaných trenérů nebo alespoň relativně zkušeného dozoru, který by dohlížel na sportovní vývoj jednotlivých členů díky svým letitým sportovním zkušenostem. V organizaci se nachází zhruba 4 osoby disponující trenérskou svazovou licenci (pouze 1 pro stolní tenis) a další zhruba 3 členové se občasně věnují výchově bez odborné licence. Osobou zajišťující trenérské služby, která by nebyla členem klubu (např. rodič nebo externí licencovaný trenér), tělovýchovná jednota nedisponuje.

5.2.2.3 Organizační struktura a stanovy

Předsedou klubu je nově od března roku 2020 Petr Raba, který nahradil bývalého předsedu Ing. Václava Kolmana, jenž byl ve funkci od roku 2015. Spolu s předsedou utváří výkonný výbor pětičlenný tým. Pro klub je dle standardních úprav stanov spolku nevyšším orgánem valná hromada, která je složena ze všech členů organizace starších 18 let. Dalšími (nepovinnými) orgány organizace nedisponuje.

Stanovy rovněž vymezují hlavní činnosti TJ, jimiž jsou činnosti typické pro fungování neziskové organizace v oblasti sportu. Mezi ně patří například provozování sportu a obecně aktivit napomáhající tělesnému rozvoji veřejnosti, vzdělávání vlastních členů nebo budování, provozování a udržování sportovní a jiných zařízení, které klub vlastní či užívá. Kompletní přehled hlavních činností spolku lze nalézt ve stanovách v Seznamu příloh (Příloha 3).

5.2.3 Analýza vnitřního prostředí klubu

V záplavě dat, která vznikla zpracováním veřejně dostupných dokumentů, informací získanými pozorováním a polostrukturovaných rozhovorů byly zmapovány oblasti klubového zázemí a finančního hospodaření klubu, jejichž podrobnější rozbor (uvedený

v následujících podkapitolách) dal za vznik spolu s ostatními získanými daty přehledné transformaci všech poznatků do několika vnitřních faktorů, které budou následně hodnoceny v procesu SWOT analýzy.

5.2.3.1 Klubové zázemí

Sportovní areál jako takový se nachází uprostřed obce a díky své rozloze a možnostem se dokáže vyrovnat, ne-li překonat zázemí některých sportovních oddílů okresního formátu. Místní areál prošel nedávno významnou rekonstrukcí a v současné době disponuje dle Přílohy 4 uvedeným majetkem:

- 1) Hlavní velké travnaté fotbalové hřiště (cca 95x65m)
- 2) Tréninkové velké travnaté fotbalové hřiště (cca 95x55m)
- 3) Rekonstruované prostory, kde se nachází klubové šatny, posilovna, sociální a společenské prostory
- 4) Malé travnaté fotbalové hřiště pro mládež (cca 60m x 45m)
- 5) Multifunkční asfaltové hřiště
- 6) Beachvolejbalové hřiště a nohejbalové travnaté hřiště
- 7) Multifunkční sportovní hala (není součástí areálu)
- 8) Hřiště pro pétanque a posilovací stroje
- 9) Venkovní stůl pro stolní tenis
- 10) Parkoviště pro cca 25-30 vozidel

Vzhledem k majetkovým poměrům všechno toto zázemí je ve vlastnictví obce Markvartice a markvartický sportovní klub si jej pronajímá. Sportovní halu („7“), která je vzdálena 70 metrů od areálu, klub využívá pouze pro zimní přípravu (od prosince do února).

5.2.3.2 Hospodářská bilance klubu

Potřebným a velmi důležitým artiklem jsou finanční prostředky a jejich dostatek. V současné době se klub nachází v situaci, kdy již není závislý na soukromých penězích, kdy převážnou část rozpočtu tvořili dary od jednoho z členů výkonného výboru. Klubu se od roku 2015, kdy po korupčních aférách prošel fotbal očistou, daří využívat dotačního programu „Můj klub“ od MŠMT, kdy za rok 2019 tvořily tyto prostředky zhruba 60 procent klubového rozpočtu (116 tisíc korun). Další zdroj plyne z dotací od obce (cca 25

procent, 50 tisíc korun), členských příspěvků (15 procent, cca 30 tisíc) a pouze drobnou zanedbatelnou část finančních zdrojů zaujímají příjmy typu dary, příjmy z prodeje hráčů, vstupné apod.

Klub má výhodu v ušetření části svých nákladů ve standardních nákladech na energie a vodu, které jsou hrazeny obcí Markvartice. Co se týče ostatních nákladů (DPP, materiál, pomůcky, nákup dresů apod.), tak ty jsou pokryty dotačními prostředky. Konkrétně u DPP vyčleněných na odměny trenérů je dle předsedy klubu prostor pro zvýšení až do výše 2000,- Kč za měsíc. I když se klub každoročně snaží využívat všech financí čerpaných z dotačního programu „Můj klub“, je zde stále prostor pro vyčlenění zhruba 20 tisíc korun ročně pro náklady spojené s realizací tohoto marketingového plánu. Pro potřeby této práce bude tato vymezená částka 20 tisíc korun označována za tzv. marketingový fond. Bohužel autorovi této práce nebylo umožněno nahlédnout do klubového účetnictví, proto lze vycházet pouze z informací získaných na základě rozhovorů. Z veřejně dostupných finančních dokumentů klubu bylo dostupné pouze přehledy o příjmech a výdajích a o majetku a závazcích za rok 2017 (Příloha 5). Aktuálnější veřejně dostupné dokumenty tohoto typu již nebyly další roky vydány.

5.2.3.3 Rozbor a přehled vybraných vnitřních faktorů

Častou metodou využívanou pro generování vnitřních faktorů bývá využívána metoda brainstormingu, kde se analytický tým pokouší obsáhnout všechny oblasti, které se zkoumaného subjektu týkají a v těchto oblastech vymyslet, co nejvíce vnitřních faktorů, a ty pak následně ohodnotit ve SWOT analýze. Z důvodu specifčnosti této práce tento postup není vhodný, neboť při tvorbě musela být zohledňována časová vytiženost a laická odbornost hodnotícího týmu. Faktory utvářející vnitřní prostředí sportovní organizace proto již museli projít částečnou selekcí, aby nebyla ohrožena objektivnost a vypovídající hodnota následného bodování faktorů. Byl proto vytvořen takový rozsah slabých a silných stránek, aby odpovídal reálnému stavu klubu a zároveň nebyl časově náročný pro jejich ohodnocení hodnotiteli. Tento rozbor a vytvořený přehled vybraných faktorů vychází převážně z poznatků podložených přepisem polostrukturovaných rozhovorů (Příloha 1) a dalších metod používaných v této práci (uvedených v kapitole Metodika). Jednotlivými vnitřními faktory, které tvoří skupinu slabých stránek klubu TJ SK Markvartice, tedy jsou:

1. Absence plánování – soustava krátkodobých, střednědob. a dlouhodob. cílů,

2. neefektivní rozdělování práce – většina činností leží na předsedovi klubu,
3. systém komunikace klubu s rodiči – mezi vedením, současnými trenéry a rodiči (tzv. komunikační trojúhelník),
4. systém komunikace mezi členy organizace – mezi vedením, současnými trenéry a hráči "A" týmu,
5. nedostatek personálu – nedostatek trenérů, členů realizačního týmu a organizačních pracovníků (např. správce areálu),
6. nízký počet mládežnické základny – ve věku od 5 do 13 let, pravidelně trénujících, členové od 8 let i hrajících mistrovskou soutěž,
7. neefektivní využívání dostupných finančních prostředků,
8. nedostatečné až nulové využívání propagačních nástrojů – nevyužívání profilu na FB nebo Instagramu, nefunkčnost klubového webu, nedostatečné využívání obecního zpravodaje a tištěných letáků),
9. počet sportovních akcí pro veřejnost – organizace náborů, dětských sportovních dnů, sportovních turnajů apod. akcí pořádaných klubem,
10. zájem současných a bývalých hráčů "A" týmu o fungování klubu – velmi nízká účast na klubových brigádách, podílení se na trénování mládeže a organizaci veřejných akcí pořádaných klubem,
11. morálka a soudržnost hráčů "A" týmu – častá a výrazná absence na trénincích, rušení soustředění a posezónních rozluček,
12. negativní vnímání klubu místními – způsobeno nedostatečnými sportovními výsledky a výkony "A" týmu spolu s názorem, že klub se dostatečně nestará o rozvoj sportu a tělovýchovy dětí a mládeže v obci vzhledem k výši obecní dotace apod.
13. odbornost současných trenérů – úroveň fotbalového vzdělání (licence)
14. ochota současných trenérů se učit novým trendům - dodělání si trenérské licence, návštěvy školení, seminářů apod. akcí pořádaných FAČR.

Naprosto totožným způsobem vznikl i přehled částečně vybraných silných stránek utvářející rovněž vnitřní prostředí klubu. Jednotlivými silnými stránkami jsou:

1. Kvalita a šíře zázemí – počet venkovních a vnitřních tréninkových ploch, jejich kvalita a multifunkčnost, společenské a sociální místnosti, apod.,
2. dostupnost tréninkového vybavení - pomůcky, míče všech velikostí, hliníkové brány, dresy, apod.,

3. cenová dostupnost členských příspěvků – aktuální výše 500 Kč na sezónu,
4. kladná finanční bilance s dlouhodobým výhledem,
5. dlouholetá klubová historie,
6. kladné vztahy se starostou obce – výhodná pozice při vyjednávání o obecních dotacích,
7. touha po zlepšení fungování organizace - platí převážně pro vedení ale i pro některé další členy,
8. úzký vztah s místní základní a mateřskou školou – trenér mladších žáků je zároveň učitelem na této škole,
9. možnost širšího poskytování služeb - TJ může provozovat fotbal, stolní tenis, florbal a jakýkoliv jiný sport či jakoukoliv tělu prospěšnou činnost,
10. pořádání kulturních akcí pro veřejnost – každoročně se uspořádají 2 plesy,
11. výhodná poloha - spádová obec s devítiletou ZŠ a MŠ a z pohledu konkurence některé sousední obce nedisponují organizacemi, které by poskytovali svým občanům možnost organizovaného sportu.

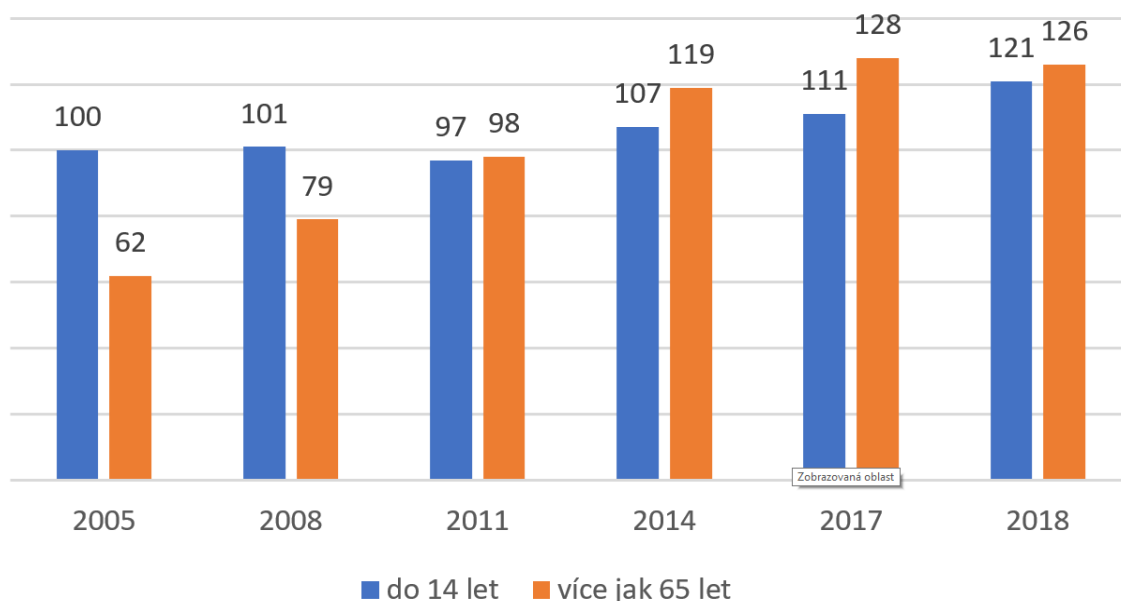
5.2.4 Analýza vnějšího prostředí klubu

Obdobně jako u analýzy vnitřního prostředí sportovní organizace i vznik přehledu vnějších faktorů, utvářející příležitosti a hrozby, je konstruován na základě dat získaných totožnými metodami a zdroji jako v případě vnitřních faktorů. Jediný rozdíl spočívá v oblastech, kterým se autor věnuje dopodrobna před samotným zpracováním přehledu vnějších faktorů. Demografický vývoj (resp. demografický potenciál), konkurence nebo význam okolních školních institucí jsou právě těmi oblastmi, které si prošly zmíněným podrobným rozbohem, a výrazně tak ovlivňují sestavení přehledu částečně vybraných vnějších faktorů.

5.2.4.1 Analýza a demografický potenciál členské základny

Za příčiny nepříznivého vývoje mládežnické základny v klubu (i obecně ve fotbale) lze označit hned několik faktorů, avšak tou jednou z nejzásadnějších se jeví demografický vývoj obce Markvartice a jejího okolí. Konkrétně vývoj počtu dětí a seniorů spolu s počtem obyvatel do 14 let, jimž se věnuje Graf 1 a Tabulka 3.

Graf 1: Vývoj počtu dětí a seniorů (vždy k 1. 1. uvedeného roku)



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ (2019)

Z Grafu 1 je patrné, že s koncem této dekády přibývá v Markvarticích počtu obyvatel nad 65 let, což není nijak překvapivý trend, neboť následuje trend celé České republiky. Ba naopak místní zastupitelstvo se snaží s touto nelichotivou statistikou bojovat, a to formou zvyšování životní úrovně a občanské vybavenost své obce, od které si slibuje růst počtu přistěhovaných do obce, zejména mladých rodin. I přes mírný přirozený úbytek zaznamenala obec Markvartice od roku 2000 přírůstek 50 obyvatel. Proces zvyšování atraktivity obce se tímto dá považovat za relativně zdařilý, ostatně rok 2018 tomu může být jasným příkladem, kdy počet přistěhovalců dle ČSÚ (2019) činil 36 (3. největší přírůstek od roku 1971) a výrazně předčil čísla z valné většiny předchozích let.

Tabulka 3 využívá dat Českého statistického úřadu a poukazuje na fakt, že v Markvarticích a jejich sousedních obcích, které nemají vlastní organizaci zajišťující tělesný rozvoj dětí a mládeže, trvale žije přibližně 404 dětí ve věku 5–13 let. Přibližná hodnota je zde na místě, neboť konečný počet 404 dětí byl dopočítán na základě dostupných statistik ČSÚ o počtu dětí ve věku 0-14 let, od kterých se odečetl počet dětí narozených mezi rokem 2019 až 2016 a 2006. Nebere se tak v potaz počet přistěhovaných nebo odstěhovaných dětí ve věku 5-13 let.

Tabulka 3: Demografické údaje okolních obcí k 31. 12. 2019

Obec	Celkový počet obyvatel	Děti od 5 do 13 let
Markvartice	694	95
Huntířov	802	100
Dobrná	435	47
Veselé	358	41
Horní Habartice	415	45
Dolní Habartice	600	76
Celkem	3304	404

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z ČSÚ (2019)

Vzhledem k materiálům pro 21. valnou hromadu FAČR (2019) uvádějící, že členské příspěvky na konci roku 2018 mělo uhrazeno zhruba 105 tisíc dětí do 15 let (8,5 % všech dětí v ČR do 15 let), vytváří orientační spodní hranici počtu zhruba 34 dětí ($0,085 \times 404$) z Markvartic a jejich sousedních obcí, které hrají nebo s velkou pravděpodobností budou v blízké budoucnosti hrát fotbal.

Za horní limit pro rok 2019 se dá považovat počet dětí v obci vynásobený koeficientem obecného zájmu dětí a mládeže (resp. rodičů) o volnočasovou aktivitu („koeficient k“), jejíž náplní jsou týmové sporty. Tento koeficient k vychází z mezinárodní výzkumné studie HSBC, v níž Michal Kalman (2019) uvádí, že zhruba 60 % chlapců a zhruba 35 % dívek ve věku 11-15 let provozuje alespoň 1 organizovanou sportovní činnost. Pakliže je uvažována celorepubliková 5% početní převaha chlapců v této věkové kategorii, je hodnota koeficientu k rovna 0,48 (vypočteno na základě váženého průměru hodnot koeficientu k pro chlapce a pro dívky) a v převodu na konkrétní čísla se jedná celkem zhruba o 127 chlapců a 67 dívek ve věku 5-13 let, u nichž je vysoká pravděpodobnost, že již provozují nebo v blízké budoucnosti budou provozovat týmový sport. Jedná se v tomto případě tedy o maximální horní limit cílové skupiny dětí klubu pro rok 2019. I určení hodnoty horního limitu cílové skupiny je limitováno

statistickou nedokonalostí, kdy Kalman analyzuje děti ve věkové kategorii (11-15 let), která přímo nekoresponduje se věkem cílové skupiny (5-13 let). Nicméně sám Kalman uvádí (2019), že ochota organizovaně sportovat spíše klesá s věkovým růstem dětí, proto se dá předpokládat, že koeficient k by měl doznat vyšších hodnot, a tím horní limit navýšit. Hodnotu koeficientu však v tomto případě nelze kvantifikovat, proto bude v níže uvedené Tabulce 4 počítáno s hodnotou 0,48.

Tabulka 4: Rozbor cílové skupiny dětí 5-13 let v Markvarticích a okolí

Obec	Obyvatel ve věku 5-13 let	spodní limit cíl. skupiny (x0,085)	horní limit cíl. skupiny (x0,48)	cíl. skupina chlapců (5-13 let)	cíl. skupina dívek (5-13 let)
Markvartice	95	8	46	30	16
Huntířov	100	9	48	32	17
Dobrná	47	4	23	15	8
Veselé	41	3	20	13	7
Horní Habartice	45	4	22	14	7
Dolní Habartice	76	6	37	24	13
Celkem	404	34	194	127	67
Aktuálně hrajících					
v TJSKM (5-13 let)	22	22	22	22	22
Rozdíl v %	-1836%	-36%	-882%	-577%	-305%

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat Kalmana (2019) a ČSÚ (2019)

Závěrem této podkapitoly je potřeba zmínit, že skutečnou cílovou skupinu přirozeně ovlivňuje řada činitelů. Kromě faktoru migračního salda (rozdíl počtu přistěhovaných a odstěhovaných) má pro většinu klubů významný dopad i existence blízkých

konkurenčních klubů, která skutečnou cílovou skupinu dětí může ve většině případů snižovat. Nicméně vzhledem k analýze soupisek hráčů od 5-13 let 3 nejvýznamnějších konkurenčních fotbalových klubů, z nichž FK Česká Kamenice eviduje 1 chlapce, který má trvalé bydliště v jedné z uváděných obcí, je tento faktor pro klub TJ SK Markvartice v této věkové kategorii zanedbatelný. Dále pak FK Junior Děčín eviduje 3 chlapce a MSK Benešov dokonce žádné členy.

I s ohledem na tento zanedbatelný faktor je nutné konstatovat, že počet aktuálně pravidelně docházejících členů od 5 do 13 let v porovnání se spodním limitem cílové skupiny je tristní, kdy na něj nedosahuje o 36 % (tzn. o 16 členů). 16 členů při systému 4+1 hráčů v poli u mladších přípravek a 5+1 u starších přípravek odpovídá absenci dvou těchto celých právě zmíněných věkových kategorií. Vyšší míra odchodu hráčů z klubu se dá předpokládat při zlepšení fungování klubu v oblasti výchovy fotbalových talentů, ale při zvýšené kvalitě trenérského vedení se dá rovněž zabránit vyššímu odlivu hráčů, zejména do věkové kategorie starších přípravek (tedy do 11 let). U kategorie mladších žáků (11-13 let) je situace složitější. V první dekádě 21. století zažívala tato věková kategorie v Markvarticích období, kdy šikovnější hráči byly stahovány okolními městskými kluby (zejména FK Junior Děčín). Přesun nadaných hráčů do prestižnějších klubů je ale ve fotbalovém prostředí přirozený, ba naopak žádoucí, neboť konfrontace s těžšími soupeři a změna prostředí je ideální volba pro fotbalový rozvoj jedince. Vesnické kluby musí s tímto trendem počítat a v případě neúspěšného přestupu být připraveni často skleslému hráči podat pomocnou ruku, a pomoci mu tak znovu najít chuť do fotbalu.

U oddílu stolního tenisu je odliv hráčů do konkurenčních spolků je ještě méně závažný. Ba naopak situace je zde opačná, protože až pouze na 2 členy se střídavým startem v cizím oddíle a 1 stálého (vedoucí oddílu), je mateřským klubem ostatních hráčů STK Česká Kamenice, kde se stolním tenisem začínali.

5.2.4.2 Vliv školních institucí na členskou základnu

Obec Markvartice by se dala nazvat „střediskovou vesnicí“ v porovnání se nejbližšími sousedními obcemi, a to hned ze dvou důvodů. Její výhoda spočívá, že disponuje základní školou, která poskytuje svým žákům kompletní devítistupňovou povinnou školní docházku a zároveň působí v ní alespoň jedna organizace, která nabízí veřejnosti služby v oblasti rozvoji mládeže v oblasti tělesné výchovy a sportu. V ostatních

sousedních obcí se nachází maximálně základní školy s pěti třídami a fotbalové kluby, které nabízí v současné době služby pouze pro dospělé. Tato výhoda spočívající ve vyšší občanské vybavenosti oproti sousedním obcím Huntířov, Dobrná, Veselá, Dolní i Horní Habartice je značná. Nic nemění na významnosti tohoto činitele ani skutečnost, že přibližně 5 kilometrů od Markvartic se nachází města Česká Kamenice a podobně vzdálený Benešov nad Ploučnicí (obě nad 3000 obyvatel), a ty převážně svým občanům jsou schopny zajistit téměř všechny jejich potřeby a zájmy. Na jejich téměř bezvýznamný vliv na snižování cílové skupiny dětí ve věku 5 až 13 let bylo ale již poukázáno analýzou cílových skupin v předchozí podkapitole.

Školní instituce v Markvarticích (ZŠ a MŠ) těží zejména i z výhodné dopravní dostupnosti, kdy rodiče dětí ze sousedních obcí mohou využít plynulé dopravy po silnici 1. třídy, která prochází Markvarticemi. Případně starší žáci dojíždějících ze sousedních obcí využívají pravidelných autobusových linek směřujících do zastávek, které jsou situovány nedaleko zmíněné základní školy.

Vedení klubu si významnost mateřské a základní školy pochopitelně uvědomuje. Většinu hráčů klubu tvoří a vždy tvořili žáci těchto institucí, a je proto nezbytné, aby spolupráce mezi těmito subjekty byla neustále rozvíjena. Momentálně jeden z mála trenérů mládeže v klubu je zároveň učitelem na zmiňované základní škole. Existence nejen markvartických školních institucí ale i těch, které se nachází v sousedních obcích, představuje pro klub příležitost, jak přímo oslovit potenciální členy organizace. Této příležitosti se podrobně věnuje níže uvedená Tabulka 5 využívající dat ze statistiky od MFČR (2020) a výpočetního postupu, který využívá totožné hodnoty koeficientu k (0,48) a hodnoty 0,1 jako Tabulka 4 v předchozí podkapitole.

Na základě porovnání Tabulky 5 s Tabulkou 4 je velice pravděpodobné, že u drtivé většiny rodičů z Markvartic a okolních obcí má největší vliv při rozhodování, jakou školu svému dítěti vybrat, dopravní dostupnost instituce. Což samo o sobě není překvapivé zjištění, nicméně i přes drobné snížení spodního limitu na 27 dětí aktuální markvartická členská základna limitu stále nedosahuje. Zaostává za ním o 5 členů, což pouze potvrzuje, že momentální situace členské základny této věkové kategorie není zrovna pozitivní.

Tabulka 5: Počet dětí na ZŠ a MŠ v Markvarticích a okolních školách

počet dětí v MŠ a ZŠ do 13 let		spodní limit cílové skupiny (x0,085)	horní limit cíl. skupiny (x0,48)
Markvartice	156	13	75
Dobrná	16 (jen MŠ)	1	8
Horní Habartice	29 (jen MŠ)	2	14
Dolní Habartice	54	5	26
Huntířov	74	6	36
Celkem	319	27	159

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat MFČR (2020)

5.2.4.3 Rozbor a přehled vybraných vnějších faktorů

V logickém sledu naváže na demografický potenciál členské základny rozbor přehled vnitřních faktorů, které utváří vnější prostředí organizace. Těmito faktory jsou již zmíněné příležitosti a hrozby. Podobně jako tomu bylo u vnitřních činitelů, i ty vnější jsou vytvářeny s ohledem na obsazení hodnotícího týmu, a je mu i v tomto případě jejich rozsah podřízen. S tím rozdílem, že bude každému z faktorů přidělena hodnota expozice (číslo v závorce v uvozovkách), o jejíž obecné charakteristice a kvantifikovaném vyjádření bylo pojednáváno v kapitole SWOT analýza (str. 32). Expozice udává poměr mezi dobou působení daného faktoru a dobou, na kterou je tento marketingový plán sestaven. Například znovuzvolení starosty v roce 2022 má hodnotu expozici 0,25, protože plán má čtyřletého trvání do konce léta 2023 a komunální volby se s velkou pravděpodobností budou konat na podzim 2022, tzn. roční působení této příležitosti děleno 4 lety působení marketingového plánu, rovná se 0,25. Mezi příležitostmi, jež autor spatřuje jako potenciální činitele pozitivně ovlivňující chod organizace patří:

- Vytvoření a realizace marketingového plánu („1“),
- reprodukční věk hráčů "A" týmu („1“) – hráčům se již narodilo nebo v blízké budoucnosti narodí potenciální člen organizace a v případě hráče jakožto otce dítěte je velká pravděpodobnost, že se rozhodne jej trénovat,
- zvyšování životní úrovně v obci („1“) – nastěhování mladých rodin do obce,

- význam informačních a komunikačních kanálů („1“) - nárůst využívání mobilů a internetu (sociální sítě, email) na základě dat ČSÚ (2019),
- využití podpůrných akcí od FAČR („1“) – „zapalovači“, „Škola v pohybu“, „měsíc náborů“ apod. akce v rámci projektu Můj první gól dostupných na webu fotbal.cz,
- rostoucí zájem rodičů o organizované sportovní činnosti pro své děti („1“) – znovu vychází z Kalmanovy studie (2019),
- znovuzvolení stávajícího starosty obce v roce 2022 („0,25“) – Tomáše Renky,
- postup "A" týmu do krajské soutěže 1.B třídy do sezóny 2022/23 („0,3“).

Poslední chybějící „ingrediencí“, jež umožní zahájit proces SWOT analýzy jsou hrozby. Za vnější faktory, které mohou negativně ovlivnit fungování zkoumaného klubu, autor této práce považuje:

- Zvyšování věkového průměru obyvatel Markvartic („1“),
- zvolení nového starosty obce v roce 2022, který nebude členem tradičně volené v komunálních volbách politické strany Sportovců („0,25“),
- obnovení zákazu vycházení – návrat další vlny epidemie („0,1“),
- omezení čerpání dotací od MŠMT (např. zpřísnění dotačních podmínek od roku 2021) („0,8“),
- omezení čerpání ostatních dotací než od MŠMT (od obce, kraje, ...) z jiného důvodu, než by byla změna starosty obce – např. deficit státní pokladny („1“),
- zaneprázdněnost rodičů - nemají čas dítě vozit do organizovaných útvarů („1“),
- setrvání "A" týmu v okresní soutěži - nepostup ze současné soutěže do sezóny 2021/22 („0,3“),
- rostoucí konkurence v pořádání kulturních akcí v obci – masopustní zábava a plesy pořádané ostatními sdruženími a spolky v obci („1“),
- úpadek amatérského fotbalu - snižující se členská základna FAČR v dorosteneckých kategoriích, zánik dorosteneckých mužstev a i celých klubů („1“),
- snížení časových možností předsedy klubu („0,2“),
- snížení časových možností členů výkonného výboru („0,2“).

5.2.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jakýmsi vrcholem celé situační analýzy, kdy všechny faktory, které byly vygenerovány na základě sesbíraných a analyzovaných dat, budou ohodnoceny již zmíněnými hodnotiteli. Metoda využívaná pro hodnocení faktorů ovlivňující vnitřní prostředí zkoumaného subjektu se nazývá metoda rozdělení 100 bodů, díky které mohou být odhaleny nejpalcivější slabé stránky klubu a zároveň stránky, jež patří mezi nejsilnější. Ty nejsilnější s hodnotou vyšší jak 9 jsou odhaleny v následující Tabulce 6:

Tabulka 6: Analýza silných stránek klubu

Silné stránky	P. Raba	V. Kolman	L. Zeman	Aritmetický průměr hodnot
kvalita a šíře zázemí	N	12	13	12,5
dostupnost tréninkového vybavení	N	12	5	8,5
cenová dostupnost členských příspěvků	N	8	6	7
kladná finanční bilance s dlouhodobým výhledem	N	12	18	15
dlouholetá klubová historie	N	8	9	8,5
kladné vztahy se starostou obce	N	10	15	12,5
touha po zlepšení fungování organizace	N	5	5	5
úzký vztah s místní základní a mateřskou školou	N	8	6	7
možnost širšího poskytování služeb	N	10	4	7
pořádání kulturních akcí pro veřejnost	N	5	7	6
výhodná poloha	N	10	12	11
Celkem rozděleno bodů	N	100	100	

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Časové možnosti nedovolily předsedovi Petrovi Rabovi ohodnotit výše uvedené silné stránky klubu, proto jeho část v Tabulce 6 zůstala nevyplněna. Byla tedy zpracována data s hodnotou aritmetického průměru pouze dvou hodnot, z nichž jako čtyři nejsilnější stránky klubu vzešly **kvalita a šíře zázemí**, což vzhledem k nedávné rozsáhlé

rekonstrukci hlavní budovy a možnostem areálu se jeví jako opodstatněný výstup. Dalšími významnými silnými stránkami klubu jsou **kladná finanční bilance s dlouhodobým výhledem, kladné vztahy se starostou obce** zajišťující výhodnou pozici při vyjednávání např. o obecním financování organizace, a **výhodná poloha**, která tkví zejména v blízkosti devítileté základní školy.

Dalším krokem analýzy vnitřního prostředí klubu je rozbor slabých stránek, které byly ohodnoceny v Tabulce 7 způsobem, kde rovněž označuje za nejvýznamnější faktory ty, které mají hodnotu vyšší než 9.

Tabulka 7: Analýza slabých stránek klubu

Slabé stránky	P. Raba	V. Kolman	L. Zeman	Aritmetický průměr hodnot
absence plánování	0	2	8	3,33
neefektivní rozdělování práce	10	6	4	6,67
systém komunikace klubu s rodiči	5	8	5	6,00
systém komunikace mezi členy organizace	5	4	1	3,33
nedostatek personálu	10	10	18	12,67
nízký počet mládežnické základny	5	10	12	9,00
neefektivní využívání dostupných finančních prostředků	0	0	0	0,00
nedostatečné až nulové využívání propagačních nástrojů	10	10	12	10,67
počet sportovních akcí pro veřejnost	5	8	6	6,33
zájem současných a bývalých hráčů "A" týmu o fungování klubu	10	12	5	9,00
morálka a soudržnost hráčů "A" týmu	10	10	8	9,33
negativní vnímání klubu místními	10	8	10	9,33
odbornost současných trenérů	10	6	4	6,67
ochota současných trenérů se učit novým trendům	10	6	7	7,67
Celkem rozděleno bodů	100	100	100	

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Již prostřednictvím všech členů týmu hodnotitelů analýza slabých stránek klubu vyhodnotila těmi nejslabšími stránkami **nedostatek personálu**, zejména pak

v trenérských řadách, **nedostatečné až nulové využívání propagačních nástrojů**, zde analýza výhradně spatřuje problém v nefunkčním klubovém webu nebo facebookových stránkách, ale i dalších propagačních nástrojů (letáky, obecní zpravodaj). Za další významnou slabou stránkou klubu označuje SWOT analýzu **morálku a soudržnost „A“ týmu** a **negativní vnímání klubu místními** pramenící výhradně z neuspokojivých sportovních výsledků „A“ týmu a nízkého počtu akcí, které klub organizuje pro děti a mládež.

Druhou oblastí, kterou se SWOT analýza zabývá je vnější prostředí zkoumané organizace, jež je utvářeno příležitostmi a hrozbami. Hodnocení, které podléhá postupu, kde oproti analýze interních faktorů vstupují celkem tři proměnné pro každý faktor. Kromě expozice, uvedené již v předchozí podkapitole, ostatní kritéria uvádí Tabulka 8:

Tabulka 8: Kritéria hodnocení hrozeb a příležitostí

Z= závažnost dopadu hrozby (hodnoty od 1 do 5)		P = pravděpodobnost vzniku hrozby nebo příležitosti (hodnoty od 1 do 5)		A = atraktivita dopadu příležitosti (hodnoty od 1 do 5)	
1	zanedbatelná	1	téměř nemožná	1	zanedbatelná
2	málo významná	2	výjimečně možná	2	málo významná
3	významná	3	běžně možná	3	významná
4	velmi významná	4	vysoce pravděpodobná	4	velmi významná
5	zásadně významná	5	hraničící s jistotou	5	zásadně významná

Zdroj: vlastní zpracování na základě Grasseové (2010)

Pomocí hodnocení kritérií závažnosti dopadu a pravděpodobnosti vzniku hrozby tým hodnotitelů mohl vytvořit rozbor, díky kterému odhaloval nejvyšší předpokládané úrovně rizik daných hrozeb (hodnota R). Jakým postupem se k hodnotě R došlo, uvádí Tabulka 9.

Tabulka 9: Analýza hrozeb ohrožující klub TJ SK Markvartice

Hrozby	Petr Raba		Lukáš Zeman		Václav Kolman		Expozice (D/T)	hodnota R
	Z	P	Z	P	Z	P		
zvyšování věkového průměru obyvatel Markvartic	2	3	2	4	2	3	1,00	6,67
zvolení nového starosty obce v roce 2022, který nebude členem strany Sportovců	4	5	3	3	2	3	0,25	2,92
obnovení zákazu vycházení	3	3	4	3	5	3	0,10	1,20
omezení čerpání dotací od MŠMT	3	3	4	1	3	2	0,8	5,07
omezení čerpání ostatních dotací než od MŠMT (od obce, kraje, ...)	2	2	4	1	2	2	1,00	4,00
zanepřázdněnost rodičů	3	3	4	4	3	3	1,00	11,33
setrvání "A" týmu v okresní soutěži	1	1	5	3	2	3	0,30	2,20
rostoucí konkurence v pořádání kulturních akcí v obci	1	1	3	3	3	3	1,00	6,33
úpadek amatérského fotbalu	2	3	3	4	4	4	1,00	10,33
snížení časových možností předsedy klubu	5	1	3	3	3	3	0,20	1,53
snížení časových možností členů výkonného výboru	1	2	2	3	2	3	0,20	0,93

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Největší ohrožení spatřují hodnotitelé při hodnotách R vyšších jak 10 v **zanepřázdňenosti rodičů**, kdy jejich časové možnosti nedovolí dopravit své děti do mimoškolních zájmových aktivit a rovněž v **úpadku amatérského fotbalu**, který tkví ve vysokém počtu ukončování docházky v dorosteneckých věkových kategoriích (16 až 19 let) a také v rozpadání se regionálních mužstev a celých oddílů. Zánik okolních klubů by se dal považovat za příležitost snížení konkurence, ale zde je myšlena hrozba ve věci konání mistrovských soutěží. Ostatně názorným příkladem je zrušení dorostenecké soutěže děčínského i sousedního českolipského okresního přeboru dorostu.

Naprosto totožná metoda, uváděná v Tabulce 10, je použita i u analýzy příležitostí. Ta naopak pomáhá odhalit vnější faktory, která mají předpokládanou úroveň příležitosti (hodnota B) rovněž vyšší jak 10, a mají tak největší potenciál pozitivně ovlivnit fungování organizace.

Tabulka 10: Analýza příležitostí obklopující klub TJ SK Markvartice

Příležitosti	Petr Raba		Lukáš Zeman		Václav Kolman		Expozice (D/T)	hodnota B
	A	P	A	P	A	P		
vytvoření a realizace marketingového plánu	3	3	4	5	2	2	1	9,67
reprodukční věk hráčů "A" týmu	3	4	3	4	3	3	1	11,00
zvyšování životní úrovně v obci	3	3	3	4	3	3	1	10,00
význam informačních a komunikačních kanálů	3	3	4	5	3	3	1	12,67
využití podpůrných akcí od FAČR	2	3	3	5	3	3	1	11,67
zájem rodičů o organizované sportovní činnosti pro své děti	2	3	4	4	4	3	1	11,33
znovuzvolení stávajícího starosty obce v roce 2022	3	4	3	3	2	4	0,25	2,42
postup "A" týmu do krajské soutěže 1.B třídy do sezóny 2022/23	5	5	5	2	4	2	0,3	4,30

Zdroj: Vlastní zpracování

Příležitosti, které v závěrečné analytické části SWOT analýzy byly vyhodnoceny jako nejvýznamnější jsou **význam informačních a komunikačních kanálů**, kdy se opírá o statistiky ČSÚ, v nichž je poukázáno na stále častější využívání internetu a mobilních telefonů (sociální sítě a internet). Další příležitosti s hodnotou B vyšší jak 10 je **vnímán zájem rodičů o organizované sportovní činnosti pro své děti**. Na první pohled se může zdát, že zájem o organizovanou sportovní činnost je inverzní vůči hrozbě zaneprázdněnost rodičů, avšak Kalman ve své studii (2019) prognózuje, že ti rodiče, kteří nejsou tak časově vytížení, sport svým dětem najdou, a poměr organizovaně sportujících dětí se tak bude zvyšovat (více než stávajících 60 %). Za poslední dva významné faktory, které pozitivně ovlivňují klub, hodnotitelé považují dále **význam podpůrných akcí od FAČR** typu „zapalovačů“ nebo projektu Můj první gól a také **reprodukční věk hráčů „A“ týmu** s vidinou přivedení nových členů do klubu s potenciálem zájmu otců podílet se na trenérské činnosti.

5.2.6 SWOT matice

Provázanost jednotlivých faktorů utvářející vnitřní a vnější prostředí organizace je závěrečnou problematikou, kterou je nutné se v rámci situační analýzy více věnovat. Provázanost SWOT analýzou vybraných nejvýznamnějších vnitřních a vnějších faktorů bude prozkoumána metodou párového srovnávání vzájemného působení faktorů, jejíž postup je graficky znázorněn SWOT maticí prostřednictvím Tabulek 11 a 12.

Výstupem uvedené porovnávací metody a současně závěrečným úkolem celé situační analýzy je vygenerovat a zvolit vhodnou strategii, jejíž rozpracování bude podrobněji rozvedeno v následujících kapitolách tohoto marketingového plánu. Ze čtyř typů strategií, uvedených Grasseovou, se vzhledem k vysoké míře vlivu příležitostí na silné stránky jeví jako nejvhodnější strategie hledání (WO – šedivě vybarvené pole v Tabulce 12), v níž prostřednictvím příležitostí lze zmírnit, případně zcela odstranit slabé stránky organizace. Vliv jednotlivých příležitostí O1–O4 na vybrané slabé stránky W1–W4 autor uvádí v následujících bodech:

- Příležitost reprodukčního věku hráčů „A“ týmu (dále jen „O1“) představuje pro autora nejvýznamnější vliv pro nedostatek personálu v klubu. Zejména významně pozitivní vliv („++“) se dá předpokládat v podobě zvýšeného zájmu otců (hráčů „A“ týmu) dětí ve věku 4-7 let o trenérskou činnost. Pozitivní vliv („+“) se dá rovněž očekávat při působení O1 na aktuální

propagační činnost klubu, neboť otcí trenéři se dají považovat za tzv. živé propagační nástroje. V zájmu každého trenéra je totiž, aby jeho kádr byl dostatečně široký pro hraní soutěžních utkání, proto oslovování nových potenciálních členů, prostřednictvím převážně osobní neformální formou, se bezprostředně pozitivně projeví na aktuální míře využívání propagačních nástrojů zkoumané organizace. Pozitivní vliv je rovněž očekáván na současné negativní vnímání klubu místními, neboť v důsledku zvýšeného počtu trenérů se dá očekávat rozšíření a minimálně zkvalitnění poskytovaných služeb klubem, jejichž důsledek by měl mít pozitivní efekt na W4. Jediný negativní vliv příležitosti O1 („-“) autor předpokládá na morálku a soudržnost „A“ týmu, kdy příčinou se očekává zejména snížení časových možností a možná změna preferencí „hráčů otců“.

- Nejvýznamnější vliv příležitosti O2 je spatřována v častějším využívání internetu a mobilních telefonů, kde spolu s využitím podpůrných akcí od FAČR představují potenciál pro všechny slabé stránky W1 až W4. Zejména pak pro negativní vnímání klubu místním obyvatelstvem, kdy klub kombinací organizace akcí pro děti ve spolupráci s FAČR a kvalitní propagací klubu samotného může toto vnímání rapidně zlepšit („++“ u W2). Pozitivní vliv O2 na W1 autor předpokládá ve využití online inzerce (např. na sociálních sítích nebo klubovém webu) při hledání nové pracovní síly. U W3 představuje potenciál pozitivního vlivu využití online komunikačních médií (WhatsApp, Messenger) pro vytváření online sociálních skupin, a možnosti být tak častěji v kontaktu s dalšími členy organizace. V případě zvýšení internetové klubové propagace dá očekávat i pozitivní vliv na slabou stránku W4, kdy prezentace např. organizace akce sportovního dnu pro děti může mít kladný dopad na vnímání klubu místními obyvateli.
- U příležitosti O3 je spatřován pozitivní vliv pouze na W1 a W4, kdy vedlejším pozitivním přínosem O3 může být i rostoucí zájem rodičů o trenérskou výpomoc, a tím pádem potenciální nárůst počtu trenérů v organizaci. Pozitivní vliv na W4 je, podobně jakou u O1, očekáván při předpokládaném zkvalitnění poskytovaných služeb způsobeným růstem trenérského personálu klubu. Efekt na další slabé stránky klubu není předpokládán.

- Posledním a pro klub nejvýznamnějším vnějším pozitivním faktorem, je příležitost O4, který má velmi pozitivní vliv („++“) na slabé stránky W2 a W4. Organizací akcí pro děti a mládež s podporou FAČR klub může významně stimulovat svou propagační činnost, nýbrž i výrazně pozitivně ovlivnit své vnímání místními, kteří rozhodně uvítají uspořádání akcí tohoto druhu v jejich blízkém okolí. Podrobnějšímu využití podpůrných akcí typu Můj první gól apod. se tato práce bude zabývat v následujících kapitolách. U Příležitosti O4 je mírně očekáván i pozitivní vliv na nedostatek trenérského personálu, kdy podpůrné akce FAČR mají i edukativně motivační charakter, a díky němu by tak klub mohl získat do svých řad nové trenéry (např. z řad rodičů nebo učitelů).

Tabulka 11: Vybrané faktory utvářející SWOT matice

Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
W1 – nedostatek personálu W2 – využívání propagačních nástrojů W3 – morálka a soudržnost „A“ týmu W4 – negativní vnímání klubu místními	S1 – výhodná poloha S2 – kladná dlouhodobá finanční bilance S3 – kladné vztahy se starostou obce S4 – kvalita a širé zázemí
Hrozby (T)	Příležitosti (O)
T1 – úpadek amatérského fotbalu T2 – zaneprázdněnost rodičů	O1 – reprodukční věk hráčů „A“ týmu O2 – význam informačních a komunikačních technologií O3 – zájem rodičů o organizované sportovní činnosti pro své děti O4 – využití podpůrných akcí od FAČR

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Tabulka 12: SWOT matice vybraných faktorů

		Silné stránky (S)				Slabé stránky (W)				Suma
		S1	S2	S3	S4	W1	W2	W3	W4	
Příležitosti (O)	O1	+	+	0	0	++	+	-	+	5
	O2	0	+	0	0	+	++	+	+	6
	O3	0	++	0	0	+	0	0	+	4
	O4	+	0	+	0	+	++	0	++	7
Hrozby (T)	T1	0	--	-	0	-	-	--	-	-8
	T2	0	-	0	0	-	0	0	-	-3
Suma		2	1	0	0	3	4	-2	4	

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

5.3 Poslání, vize a soustava cílů organizace

Autor této práce navrhuje úpravu **poslání**, kterou vystihuje následující motto:

„Pojďme naše členy naučit milovat pohyb a vést je k týmové spolupráci, přátelství, sociální odpovědnosti a klubové sounáležitosti.“

Z autorova motta je patrné, že slovem „pojďme“ vybízí okolí klubu k součinnosti při naplňování klubového poslání, kterým by v tomto případě mělo být především budování kladného vztahu svých členů (zejména dětí) ke sportu a obecně k pohybu jako takovému. Pokud se tím sportem stane fotbal, to už je druhořadé. Důležité však je, aby klub do jisté míry své členy vychovával a vedl je k prosazování výše zmíněných hodnot jak na hřišti, tak i mimo něj. V klubové sounáležitosti je spatřována významná důležitost zejména v ohledech jako jsou morální síla kolektivu a touze býti prospěšný pro svůj klub.

Stěžejní **vizi** TJ SK Markvartice, jenž je sportovním klubem okresního formátu, by mělo být vytvoření uskupení členů mající silný zájem o rozvoj klubu v rámci následování všech výše zmíněných hodnot. Přestože je tato vize velice významná, je spíše sociálního

charakteru, jakýkoliv klub by však měl mít i ambice sportovního, případně ekonomického druhu. V prostředí markvartického klubu by sportovní vizí měla být snaha o dosažení a udržení vysoké sportovní výkonnosti (konkrétně postup „A“ týmu do krajské soutěže) s významným důrazem na odbornou výchovu sportovních talentů a jejich přípravu pro dospělý fotbal, respektive pro budoucí vývoj na vyšších výkonnostních úrovních (např. v okresních a krajských sportovních klubech).

Na základě získaných dat ze situační analýzy byly rozvedeny současné představy klubu do soustavy tří oblastí organizačních cílů, jejichž grafickou podobu lze spatřit v Tabulkách 13, 14 a 15.

Tabulka 13: Soustava sociálních cílů klubu TJ SK Markvartice

Dlouhodobé cíle (3 a více let)	Střednědobé cíle (do 3 let)	Krátkodobé cíle (do 1 roku)
Budování klubu s rodinnou atmosférou, podporující sport a zdravý životní styl napříč všemi věkovými kategoriemi	Podpora, motivace a spolupráce při výkonu sportovní činnosti	podpora motivace hráčů "A" týmu prezentace Desatera dětí pro rodiče a fanoušky
	Utváření vhodných podmínek v organizaci pro větší hrdost, klubovou sounáležitost	podpora přátelství a vzájemné spolupráce organizování akcí pro realizační tým
	Podpora sociální odpovědnosti a základních morálních hodnot svých členů	sestavení kodexu zákl. klubových hodnot podpora soutěživosti v rámci fair play napříč všemi kategoriemi

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Tabulka 14: Soustava ekonomických cílů klubu TJ SK Markvartice

Dlouhodobé cíle (3 a více let)	Střednědobé cíle (do 3 let)	Krátkodobé cíle (do 1 roku)
Diverzifikace finančních příjmů a snížení ročních výdajů	<p>zvýšení příjmů z členských příspěvků (vyšší počet členů)</p> <p>oslovování, vyjednávání a získávání stálých sponzorů</p>	<p>optimalizace výdajů pro efektivní využití finančních prostředků z dotace Můj klub</p> <p>vytvoření nabídky pro sponzory</p> <p>každoroční vytvoření rozpočtu na pokrytí sportovních, marketingových, sociálních a organizačních cílů</p> <p>každoroční využití dotace "Sport" pro pořádání soustředění a sportovních kempů</p>
Zvyšování kvality sportovního areálu	<p>přesné vymezení úkolů členů výkonného výboru a jejich kontrola</p> <p>nárůst počtu odpracovaných hodin v rámci klubových brigád</p>	<p>vybudování vlastního zdroje zavlažování</p> <p>kontrola efektivnosti systému povinných brigádnických hodin</p>
Pozitivní image klubu	<p>rozšíření sportovních kroužků do ostatních školek a škol</p> <p>zvýšení návštěvnosti klubového webu a 300 sledujících na klubovém Facebooku</p>	<p>přípravy a vyjednávání projektu "sportovní kroužky"</p> <p>sportovní kroužky v ZŠ a MŠ Markvartice</p> <p>zavedení komunikačních kanálů pro komunikaci mezi klubem a veřejností</p> <p>uspořádání min. 2 veřejných akcí pro děti ročně (dětský den, letní fotbalový kemp)</p> <p>uspořádání min. 2 akcí ročně pro širokou veřejnost (ples, turnaj, ...)</p>

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

5.4 Prioritní opatření jako marketingové strategie

V marketingové strategii se vzhledem k potenciálu SWOT analýzou vybrané strategie hledání (WO) a vzniklé soustavě cílů využije souboru prioritních opatření, jejichž realizaci považuje autor této práce za bezpodmínečnou součást tohoto marketingového plánu. Těmito opatřeními autor práce doslova doplňuje marketingové strategie, neboť v tomto případě se dají označit samotná prioritní opatření za neefektivnější prostředky, díky kterým lze dosáhnout stanovených klubových cílů v období, pro které je tento marketingový plán vytvořen (2020-24). Ztotožňují se tak plně s vlastnostmi marketingových strategií.

Soubor prioritních opatření ponese souhrnný název „Markvartický orel znovu ve vzduchu“, jehož cíle bude na základě metody využitím příležitostí O1 – O4 redukovány (příp. zcela eliminovány) současné nejslabší stránky W1 – W4. Prioritní opatření jsou vybírány se záměrem maximálně využít klubových možností a systematicky realizovat co možná největší reálnou část stanovených cílů, neboť vzhledem k časovým možnostem klubového vedení se dá očekávat, že kompletní naplnění všech soustav cílů nebude možné v daném časovém období stihnout. Konkrétní podoba těchto opatření je podrobněji rozpracována prostřednictvím marketingového mixu, jemuž se tato práce věnuje v dalších svých podkapitolách.

5.4.1 Soubor opatření „Markvartický orel znovu ve vzduchu“

Pojmenování souboru utvářeného pěti prioritními opatřeními má funkci hravého slovního obratu „Markvartický orel znovu ve vzduchu“, který má symbolizovat jakousi proměnu TJ SK Markvartice, touhu po zlepšení a vytvoření plně fungující sportovní organizace. Organizace, jejíž poskytované služby budou první volbou místních obyvatel při rozmýšlení, jak trávit svůj volný čas a zároveň první volbou rodičů při rozmýšlení, jakou sportovní aktivitu (resp. organizaci) vybrat svým dětem. Každé jednotlivé opatření je vypracováno v následujících podkapitolách s ohledem na cílovou skupinu a všechna „7P“ marketingového mixu, čímž je zajištěna jednoduchá implementace v případě skutečné realizace daného opatření.

5.4.1.1 Opatření 1: Vybudování sítě online komunikačních kanálů

- **Cílová skupina:** členové klubu (vedení, trenéři, hráči), rodiče a široká veřejnost,
- **Produkt:** administrativní efektivita (registrace členství), informace (aktuality, soupisky, výsledky, statistiky, ...), komunikace, online vzdělávání pro trenéry a rodiče (např. tipy na trenérské kurzy, odborné rady pro rodiče),
- **Cena:** zdarma,
- **Distribuce:** klubový web, email, Facebook, WhatsApp, obecní SMS,
- **Propagace:** virální šíření na FB (sdílení), sponzorované příspěvky na FB,
- **Lidé:** aktivní správce klubového webu a Facebooku s mírnou grafickou zručností (úpravy fotek a videí), aktivní trenéři s ochotou komunikovat s vedením, hráči a rodiči (vytváření WhatsApp skupin a emailová komunikace),
- **Proces:** pravidelná aktivní obsluha (aktualizace webu a profilu na FB pokaždé v případě novinky týkající se klubu nebo alespoň 1x týdně),
- **Prezentace:** moderní design klubového webu v klubových barvách, kvalitní multimediální obsah (videa a fotografie) v příspěvcích na FB.

5.4.1.2 Opatření 2: Sportovní kroužky ve školských institucích

- **Cílová skupina:** děti docházející do markvartické ZŠ a MŠ a okolních školních institucí do 5. třídy, rodiče těchto dětí, učitelé těchto ZŠ a MŠ,
- **Produkt:** organizovaná mimoškolní sportovní činnost – 2 varianty „týmové sporty“ a „olympiáda“, vzdělávání učitelů v oblasti vedení hodiny tělesné výchovy,
- **Cena:** 400,- Kč za pololetí pro 1 účastníka (cca 16 hodinových lekcí), 50% sleva pro člena TJ SK Markvartice,
- **Distribuce:** obecní sportovní hala a venkovní hřiště pro kroužky v ZŠ Markvarticích, venkovní hřiště pro MŠ v Markvarticích a pro ostatní okolní školy tělocvičny, venkovní hřiště, travnaté plochy případně louky,
- **Propagace:** klubový web, email, Facebook, letáky do škol, obecní zpravodaj, podpůrná akce od FAČR „Škola v pohybu“,
- **Lidé:** zodpovědná dospělá osoba s kladným vztahem k dětem, s časovou a dopravní flexibilitou (volný čas v pracovních dnech mezi 12-16 hodinou), případně učitel tělesné výchovy na škole, kde se konají kroužky,

- **Proces:** kroužek 1x až 2x týdně pro max. počet 12 dětí na 1 lektora, doba konání kroužku na základě třídních rozvrhů (pro 1.-2. třídu cca mezi 12-13 hodinou a pro děti z 3. – 5. třídy cca mezi 13-15 hodinou),
- **Prezentace:** čisté, větrané a prostorné vnitřní prostory s odpovídající náročností na tréninkové pomůcky (kužele, fotbalové míče, lana, apod.) při jednoduché dostupnosti nebo venkovní prostory (hřiště, rovná travnatá plocha, louka), klubové oblečení pro lektora.

5.4.1.3 Opatření 3: Veřejné akce pro děti i dospělou širokou veřejnost

- **Cílová skupina:** široká dětská i dospělá veřejnost,
- **Produkt:** Šibřinky – maškarní ples pro děti i dospělé, Sportovní ples pro dospělé, dětský sportovní den, letní příměstský sportovně fotbalový tábor, pořádání seriálového turnaje v sálovém fotbale pro staré gardy (35 let a starší),
- **Cena:** Vstupné na plesy v rozmezí 100,- až 200,- (děti a účastníci s maskami zdarma) a standardní cena občerstvení, sportovní den pro děti zdarma, účastnický poplatek za letní kemp 2000,- (50% sleva pro členy), startovné na halový turnaj starých gard ve výši 2000,- za celý seriál (celkem 3 kola),
- **Distribuce:** nově zrekonstruovaný obecní kulturní dům, fotbalové hřiště v areálu pro letní příměstský kemp, obecní sportovní hala pro pořádání halového turnaje,
- **Propagace:** klubový web, email, Facebook, letáky na vývěsní tabule, obecní zpravodaj, pozvánky prostřednictvím obecních SMS zpráv,
- **Lidé:** osoba/y s organizačními schopnostmi (ideálně předseda) starající se o personální i materiální zajištění a propagaci veřejných akcí, dobrovolníci z řad klubových členů (obsluha nebo organizační výpomoc při plesech a turnajích), trenéři zajišťující odborný a zároveň zábavný průběh letního kempu,
- **Proces:**
Šibřinky a sportovní ples – dopoledne pro děti, večer pro dospělé, sportovní ples pouze pro dospělé, plesový program (tombola, živá hudba, soutěže, vystoupení, ...),

Sport-fotbal kemp Markvartice (letní sportovně fotbalový kemp) – probíhá o prázdninách, forma pětidenního sportovního příměstského tábora (od pondělí do pátku), od 8 do 16 hodin, kapacita 30 účastníků, program plný nejen fotbalových aktivit, závěrečný fotbalový turnaj o věcné ceny,

FECIDO cup (halový turnaj gard) – kapacita 6 týmů, každý rok v zimě, 3 soboty jdoucí po sobě, herní formát každý s každým (každou sobotu jedno kolo), zahájení turnaje, vyhlášení nejlepších 3 týmů po 3 kolech, vyhlášení nejlepšího střelce a brankáře,

- **Prezentace:** sportovní výzdoba v klubových barvách, sportovní tematika plesových soutěží a vyhlášení nejlepšího hráče (později i trenéra) sezóny na sportovním plese, suvenýry pro účastníky.

5.4.1.4 Opatření 4: Budování odborného trenérského personálu

- **Cílová skupina:** bývalí hráči TJ SK Markvartice, současní hráči „A“ týmu, rodiče, které mají své dítě v klubu,
- **Produkt:** pravidelné vzdělávání v oblasti tělesného a psychického vývoje dítěte (schůze, semináře apod.), bezplatné získání trenérské licence, smysluplné využití volného času (podílení se na podpoře zdravého životního stylu v obci), příjemné rodinné prostředí sportovního klubu, trenérská odměna a klubové oblečení, možnost trávení volného času se svými dětmi (v případě rodiče trenéra),
- **Cena:** zdarma,
- **Distribuce:** v prostředí multifunkčního sportovního areálu a obecní sportovní haly v Markvarticích,
- **Propagace:** osobní oslovení, klubový web, email, Facebook, letáky na vývěsní tabule, obecní zpravodaj,
- **Lidé:** osoba s kladným vztahem k dětem a ke sportu (ideálně k fotbalu), s ochotou vzdělávat se v oblasti dětského sportovního vývoje a disponující základními organizačními a komunikačními schopnostmi,
- **Proces:** 2x-3x týdně fotbalový trénink v odpoledních až večerních hodinách a 1x týdně víkendové utkání, dobrá tréninku 60 až 120 minut (dle věkové kategorie), pravidelné měsíční trenérské schůze,

- **Prezentace:** jednotné klubové oblečení pro trenéry, kvalita trenérského vybavení, zázemí sportovního areálu, výzdoba vnitřních prostor areálu trofejemi, historickými fotkami, kodexem správného markvartického orla (člena) a desaterem pro rodiče.

5.4.1.5 Opatření 5: Nábor nových členů

- **Cílová skupina:** děti ze ZŠ a MŠ Markvartice a vybraných okolních školních institucí ve věku 5-13 let, rodiče těchto dětí,
- **Produkt:** náborová akce formou sportovního festivalu nebo dětského sportovního dne, jednorázový sportovní zážitek, avšak s možností se stát členem klubu a docházet pravidelně na tréninky,
- **Cena:** vstup na náborovou akci zdarma, 1 měsíc bezplatné tréninky (tzv. zkušební období) a při pokračování v trénování i po uplynutí tohoto období následuje vytvoření klubové registrace a uhrazení členského příspěvku 500,- na půl sezóny,
- **Distribuce:** v prostředí multifunkčního sportovního areálu TJ SK Markvartice (travnaté hřiště, beachvolejbal apod.) s využitím potřebného sportovního vybavení (malé branky, brány, míče, kužely, lana apod.),
- **Propagace:** klubový web, email, Facebook, letáky na obecní vývěsní tabule, obecní zpravodaj, obecní SMS, využití propagačních materiálů poskytnutých FAČR v rámci projektu „Měsíc náborů“ a jejich rozeslání do škol,
- **Lidé:** osoba zajišťující kompletní organizaci akce a komunikaci s řediteli škol a trenéry z FAČR, současní trenéři klubu s dobrými pozorovacími a komunikačními schopnostmi, zodpovědná osoba s kladným vztahem k dětem (obsluha jednotlivých sportovních stanišť), fotograf,
- **Proces:** jednorázová sportovní akce pořádaná alespoň 1x ročně v září, formou tzv. sportovního festivalu v době dopoledního vyučování, účastník si bude moci vyzkoušet různé dovednostní disciplíny nejen fotbalového charakteru,
- **Prezentace:** atmosféru akce bude zajišťovat moderátor a reprodukováná hudba, trenérské klubové oblečení, klubová vlajka vyvěšená na stožáru, výzdoba vnitřních prostor areálu trofejemi, historickými fotkami, kodexem správného markvartického orla (člena) a desaterem pro rodiče.

5.5 Akční programy opatření a jejich rozpočet

Každé jednotlivé prioritní opatření musí mít předem určenou osobu, která bude za jeho naplnění zodpovídat. Je pochopitelné, že navenek bude vždy vše zaštiťovat předseda klubu, nicméně dělbou odpovědnosti uvnitř klubu bude podpořena efektivita výkonného výboru, a předseda bude mít tak možnost věnovat se jiným organizačním aktivitám. Kromě určení odpovědné osoby je součástí akčního programu i harmonogram dílčích aktivit a následně i jejich rozpočet spolu se zdroji, díky kterým je klub schopný rozpočet pokrýt. V případě že klub nebude schopný rozpočet pokrýt z příjmů plynoucích přímo z daného opatření (např. vstupné, účastné na kempu), může využít volných prostředků na tzv. marketingovém fondu (viz str. 47), který činí 20 000,- pro každý rok.

Opatření 1: Vybudování sítě online komunikačních kanálů

Tabulka 16: Akční program pro prioritní opatření 1

hlavní odpovědnost	Pavel Rybánský (člen výkonného výboru)	
dílčí aktivity		časování
	obnovení klubových stránek	do července 2020
	vytvoření klubového profilu na Facebooku	do července 2020
	aktivní obsluha klubového webu (report z utkání "A" týmu, aktualizace soupisek, aktuality apod.)	2020-24
	aktivní obsluha FB profilu	2020-24
roční rozpočet aktivit	5200,- (roční odměna pro administrátora a poplatek za doménu)	
zdroje	marketingový fond (5200,-)	

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Opatření 2: Sportovní kroužky ve školských institucích

Tabulka 17: Akční program pro prioritní opatření 2

hlavní odpovědnost	Monika Čvančarová (budoucí šéftrenérka mládeže a členka VV)	
dílčí aktivity		časování
	uskutečnění ukázkové hodiny v rámci projektu "Škola v pohybu"	do dubna 2021
	navázání spolupráce a dojednání podmínek s ředitelkou ZŠ a MŠ Markvartice	do května 2021
	nalezení vhodného lektora	do srpna 2021
	zahájení pilotního ročníku sportovních kroužků	říjen 2021
	vzdělávání současných lektorů a hledání dalších vhodných	do srpna 2024
	rozšíření nabídky kroužků na ZŠ a MŠ Markvartice	do června 2022
	zahájení nového rozšířeného ročníku kroužků	říjen 2022
	navázání spolupráce a dojednání podmínek s řediteli okolních škol	do května 2023
	zahájení kroužků i v okolních školách a školkách	říjen 2023 říjen 2024
roční rozpočet aktivit	odměna pro lektora = 4800,- (1 kroužek, 1x týdně, 300,-/ hod.) trenérské vybavení pro lektora – lano = 200,- sponzorované příspěvky na sociálních sítích, propagační materiály = 2000,- občerstvení při vzdělávacích seminářích = 1000,-	
zdroje	účastné při min. počtu přihlášených 8 dětí = 6400,- marketingový fond (1600,-)	

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Opatření 3: Veřejné akce pro děti i dospělou širokou veřejnost

Tabulka 18: Akční program pro prioritní opatření 3

hlavní odpovědnost	Petr Raba (předseda klubu)	
dílčí aktivity		časování
	zahájení příprav na Sport-fotbal kemp Markvartice 2020 (zahájení registrací, propagace, zajišťování trenérů, ...)	leden 2020
	Přípravy a uspořádání Sportovního plesu	leden–únor 2020-24
	zahájení příprav na maškarní ples Šibřinky	leden–březen 2020-24
	zaslání bližších informací k Sport-fotbal kempu Markvartice 2020	do května 2020
	uzavření registrací na Sport-fotbal kemp Markvartice 2020	červen 2020
	zahájení 1. ročníku Sport-fotbal kempu Markvartice	červenec 2020
	hodnocení kempu a jeho propagace (obecní zpravodaj, Facebook)	srpen 2020-24
	přípravy a uspořádání FECIDO cupu (halový turnaj pro staré gardy)	říjen–prosinec 2020
	zahájení příprav pro další ročník kempu (rozšíření o druhý turnus)	leden 2021-2024
	zahájení dalších ročníků Sport-fotbal kempu Markvartice	červenec 2021-2024
roční rozpočet aktivit	<p>Sportovní ples (personál – 5000,-, hudba – 10 000,-, doprovodný program – 2000,-, ceny do soutěží a tomboly – 5000,-, občerstvení – 10 000,-, vstupenky – 500,-, propagace na sociálních sítí – 300,-) = 32 800,-</p> <p>Šibřinky (personál – 10 000,-, hudba – 10 000,-, doprovodný program – 2000,-, ceny do soutěží a tomboly – 15 000, občerstvení – 15 000, vstupenky – 1500,-, propagace na sociálních sítí – 600,-) = 54 100,-</p> <p>Sport-fotbal kemp Markvartice při 30 účastnících (personál – 30 000,-, strava – 20 000, odměny a suvenýry – 5000,-, propagace – 600,-, pojištění – 1000,- = 56 600,-</p> <p>pronájem haly (3 x 1200,-), poháry a občerstvení pro FECIDO cup (8 000,-) vstupné, tržby z prodeje občerstvení a tomboly ze Šibřinek a Sportovního plesu = 110 000,-</p> <p>účastnické poplatky na kemp = 60 000 (30x 2000,-)</p> <p>startovné na FECIDO cup při 6 týmech, tržby z občerstvení = 20 000,-</p>	
Zdroje	<p>účastnické poplatky na kemp = 60 000 (30x 2000,-)</p> <p>startovné na FECIDO cup při 6 týmech, tržby z občerstvení = 20 000,-</p>	

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Opatření 4: Budování odborného trenérského personálu

Tabulka 19: Akční program pro prioritní opatření 4

hlavní odpovědnost	Petr Raba (předseda klubu)	
díličí aktivity		časování
	zavedení systému odměn pro hlavní trenéry a jejich asistenty (zvýšení platu, klubové oblečení, cestovné, apod.)	do srpna 2020
	oslovování současných a bývalých hráčů "A" týmu na post hlavních trenérů	2020 - 2024
	oslovování vhodných osob pro trénování z řad rodičů a dorostenců/starších žáků (převážně na post asistenta trenéra)	2020 - 2024
	vytvoření inzerátu na trenéra a jeho propagace	březen-červenec 2020-24
	zavedení systému klubového vzdělávání trenérů (bezplatné absolvování kurzu "C" licence a vyšších kurzů, pravidelné trenérské schůze, semináře, ...)	do srpna 2020
	seznámení nově příchozích trenérů s klubovými hodnotami a metodikou	srpen-září 2020-24
	vytvoření pozice šéftrenéra mládeže (trenérská licence "B")	do srpna 2023
	kontrola, hodnocení a návrhy zlepšení trenérské činnosti	od srpna 2023
roční rozpočet aktivit	roční odměna pro 1 hlavního trenéra = max. 20 000,- roční odměna pro 1 asistenta trenéra = max. 8000,- propagace na sociálních sítí (2x ročně sponzorovaný příspěvek) = 600,- odměna přednášejícím (2x ročně), občerstvení na seminářích (4x r.) = 12 000,- roční odměna pro šéftrenéra = 40 000,-	
zdroje	dotační program „Můj klub“ (pokryje náklady na trenérský personál) marketingový fond (12 600,-)	

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Opatření 5: Nábor nových členů

Tabulka 20: Akční program pro prioritní opatření 5

hlavní odpovědnost	Monika Čvančarová (budoucí šéftrenérka mládeže a členka VV)	
dílčí aktivity		časování
	dohoda o konání akce s ředitelkou místní školy a s řediteli okolních škol	do března 2021
	navázání spolupráce s projektem FAČR "Můj první gól"	do května 2021
	personální zajištění akce (trenéři, dozor, moderátor, osobnosti, fotograf)	do srpna 2021
	propagace akce ve školách i mimo ně	červen 2021-24 a srpen-září 2021-24
	dokončování příprav (přihlášky a náborové letáky, program sportovního festivalu, ozvučení, občerstvení, ...)	srpen-září 2021-24
	konání sportovního festivalu	září 2021-2024
	hodnocení akce a jeho propagace na klubovém webu a FB profilu	do října 2021-2024
	evidence (případně výběr) a zapojení nových členů do tréninkové procesy	září-říjen 2021-24
roční rozpočet aktivit	občerstvení pro personál na sportovním festivalu = 2500,- propagace na soc. sítích a propagační materiály (50x přihláška A5, 200x leták A4) = 1850,-	
Zdroje	první rok financuje FAČR další roky marketingový zdroj (4350,-)	

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Součet všech částek, které je potřeba vynaložit z klubového marketingového fondu činí 23 750,-, což je pochopitelně více než bylo pro fond vyčleněno, avšak některé aktivity v rámci opatření mají výdělečný charakter, a je tedy možné jimi tento deficit vyrovnat. Jedná se například o zisk plynoucí z organizace Sport-fotbal kempu Markvartice nebo z organizace FECIDO cup. Zisk plynoucí z organizace plesů nelze

v tomto případě započítat, neboť byl součástí i minulého klubového rozpočtu a již pokrývá jiné náklady spojené s hospodařením klubu.

5.6 Systém kontroly navržených prioritních opatření

Přestože odpovědnost za správný chod akčního programu jednotlivých prioritních opatření a jejich dodržování plánovaného rozpočtu je rozdělena mezi více členů výkonného výboru, ochrannou ruku nad všemi probíhajícími procesy by měl držet zmíněný předseda klubu Petr Raba. Ten bude mít za úkol dohlížet, aby bylo důsledně postupováno dle stanoveného časového plánu a zajišťovat čtvrtletní výstupy ve formě zprávy o realizaci marketingového plánu prezentovanou na pravidelných setkání členské schůze. Zpráva o realizaci marketingového plánu by kromě informací ohledně naplňování akčního programu jednotlivých opatření měla obsahovat i statistiku vývoje sociálních sítí (počet fanoušků, viralita příspěvků) a členské klubové základny.

5.6.1 Návrh zprávy o realizaci marketingového plánu

Vzhledem k tomu, že dílčí aktivity některých opatření proběhly již v tomto roce autor práce předkládá návrh čtvrtletní zprávy za období duben až červenec, který může sloužit jako inspirace pro současného předsedu klubu:

Tabulka 21: Zpráva o realizaci mark. plánu za období duben až červenec 2020

odpovědná osoba	dílčí aktivita	stav
Petr Raba	zavedení systému trenérských odměn a systému vzdělávání trenérů	zatím nesplněno
Pavel Rybánský	obnovení klubových stránek	nesplněno
Pavel Rybánský	vytvoření klubového profilu na Facebooku	nesplněno
Petr Raba	oslovování současných a bývalých hráčů "A" týmu na post hlavních trenérů a vhodných osob na post asistentů	probíhá
Petr Raba	vytvoření inzerátu na trenéra a jeho propagace	nesplněno
Petr Raba	uspořádání 1. ročníku Sport-fotbal kempu Markvartice	splněno

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

6 DISKUZE A ZÁVĚR

Marketing není již nástrojem využitelným pouze v profesionálních sportovních organizacích, nýbrž často i pro neziskově orientované sportovní kluby je poslední účinnou možností, jak si udržet své stávající členy či případně přivést členy nové. Rovněž v případě plnění veřejně prospěšných cílů je zapotřebí se nespoléhat na to, že zákazníci (lidé se zájmem sportovat) si daný sportovní klub vyhledají sami a z čistě vlastního přesvědčení budou využívat služeb poskytovaných klubem. Využívání marketingového plánování má proto své opodstatnění jak v sektoru komerčním, tak rovněž i v tom neziskovém.

Tento marketingový plán poukazuje prostřednictvím podrobné situační analýzy na slabá i silná místa organizace TJ SK Markvartice. Ta taktéž spadá, jako většina dalších klubů na podobné výkonnostní úrovni, mezi sportovní organizace spoléhající na své dominantní postavení jediného poskytovatele sportovních služeb v obci a pomáhá na základě zvolené vhodné marketingové strategie naplňovat své upravené organizační cíle. Přestože zmíněná situační analýza byla zpracována relativně rozsáhle, je důležité mít na paměti, že jistá data z ní získaná mohou být mírně zkreslená. Tuto jistou míru nedokonalosti zkresluje absence dotazníkového šetření žáků místních základních a mateřských škol, u kterých by se zkoumala jejich návštěvnost volnočasových zájmových činností. Výstup z tohoto šetření by napomohl vytvořit téměř zcela přesnou představu o cílové skupině, kterou by mohl markvartický sportovní klub oslovit. Je nutné však podotknout, že i přes absenci zmíněného šetření ji metoda analýzy statistických informací z ČSÚ a HSBC studie téměř dokonale nahrazuje a poskytuje klubu konfrontaci potenciální členské základny se základnou současnou.

Za další diskutabilní část procesu situační analýzy se dá považovat složení a způsob analýzy hodnotitelského týmu, kdy absence nezávislého odborníka v hodnotitelském týmu může mít vliv na objektivnost a kvalitu konečného výstupu ze SWOT analýzy. Kromě zkresleného pohledu současného i bývalého předsedy klubu byla analýza ovlivněna i jejich nedostatkem časových možností, kdy sám autor této práce musel za účelem úspory času sestavit přehledy částečně vybraných vnitřních a vnějších faktorů, jenž byl následně předložen hodnotitelskému týmu k analýze. Autor však při sestavování těchto přehledů vycházel z poznatků získaných na základě rozhovorů s předsedy, zúčastněného pozorování a analýzy interních dat, proto by v tomto ohledu neměla být objektivnost SWOT analýzy nijak významně ohrožena.

Proces od zvolení vygenerované strategie WO (strategie „hledání“) až k její následné transformaci do podoby akčního programu jednotlivých prioritních opatření (marketingových strategií) v této práci prošel podrobným zpracováním. Podrobnost zmíněného procesu spočívá ve vytvoření sportovně-socioekonomické soustavy organizačních cílů, v aplikování marketingového mixu „7P“ do prioritních opatření a konečně i ve stanovení rozpočtu se systémem kontroly zvolených opatření. Nicméně implementace i takto podrobně zpracovaného marketingového plánu do každodenního klubového hospodaření je plně závislá na řadě faktorů. Tím nejvýznamnějším činitelem jsou personální schopnosti vykonavatelů vytvořeného plánu (např. předsedové klubů) a lidí, kterými se vykonavatel obklopuje. I sebelépe promyšlený marketingový plán může jednoduše ztroskotat na vykonavatelově nedůslednosti, neorganizovanosti, neochotě komunikovat se svým personálem a na spoustě jeho dalších nedokonalostí. Kvalitně vypracovaný a promyšlený marketingový plán je pochopitelně nedílnou součástí každé úspěšné organizace, neobejde se však bez schopných lidí v ní působících.

Citovaná literatura

1. BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. 1.vyd. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9
2. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3
3. COOPER, J., LANE, P.: *Marketingové plánování*. Praha: Grada publishing, 1999. ISBN 80-7169-641-2
4. CLEMENTE, M. N. *Slovník marketingu*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0228-9
5. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1.vyd. Praha: Olympia, a.s., 2009. ISBN 978-80-7376-150-9
6. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company, 2000. ISBN 80-7219-010-5
7. Česká unie sportu. *Statistika členské základny 2015* [online]. 2015 [cit. 2020-05-19]. Dostupné z <https://www.cuscz.cz/o-nas/statistika.html>
8. Česká unie sportu. *Zpráva z únorového Výkonného výboru České unie sportu* [online]. 2019 [cit. 2020-05-19]. Dostupné z <https://www.cuscz.cz/novinky/zprava-z-vv-cus-konaneho-19-2-2019.html>
9. Český statistický úřad. *Používání mobilního telefonu a internetu na mobilním telefonu: Tab. 5.3 Jednotlivci v ČR používající internet na mobilním telefonu – vývoj v čase* [online]. 2019 [cit. 2020-06-06]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/5-komunikace-na-internetu>
10. Český statistický úřad. *Statistika sportu: Základní ukazatele* [online]. 2017 [cit. 2020-05-29]. Dostupné z <https://www.czso.cz/documents/10180/114421924/09001619.pdf/0114884a-7786-4955-86f9-20af562063a4?version=1.3>
11. Český statistický úřad. *Veřejná databáze: Ústecký kraj – obce v okrese: Děčín* [online]. 2019 [cit. 2020-05-26]. Dostupné z <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/shortUrl?su=561642a1>
12. Český statistický úřad. *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci Tab. 7.4 Jednotlivci v ČR používající sociální síť – vývoj v čase* [online]. 2019 [cit. 2020-06-06]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/7-vyhledavani-vybranych-informaci-na-internetu-491bfx37fh>
13. DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1
14. DOBROZEMSKÝ, V., STEJSKAL, J. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer. 2015. ISBN 978-80-747-8799-7

15. DURĐOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: Vysoká škola báňská-T, 2005, ISBN 80-248-0827-7
16. FAČR. *21. řádná valná hromada FAČR: Zpráva o výsledcích hospodaření FAČR a schválení zásad pro rozdělování společných zdrojů FAČR* [online]. 2019 [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: file:///C:/Users/zeMANek/Downloads/zprava-o-vysledcich-hospodareni-facr-a-schvaleni-zasad-pro-rozdelovani-spolecnych-zdroju.pdf
17. FOŘTOVÁ, J. a MUSIL P. *ČSÚ: Neziskové organizace, prezentace k tiskové konferenci ČSÚ* [online]. 2018 [cit. 2020-05-02]. Dostupné z <https://www.czso.cz/documents>
18. FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
19. FOUSEK, J. *Marketingový plán pro Sporthotel a přilehlá sportovní zařízení v Kostelci nad Černými lesy*. Kostelec nad Černými lesy, 2011. 70 s. Bakalářská práce na UK FTVS. Vedoucí bakalářské práce: Eva Čáslavová
20. GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9
21. HANNAGAN, T. J. *Marketing pro neziskový sektor*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7
22. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, ISBN 80-7367-040-2
23. HODAŇ, B. a HOBZA, V. *Financování tělesné kultury jako složky občanské společnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Olomouc, 2010. ISBN 978-80-244-2658-7
24. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
25. KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5
26. KALMAN, M. *HBSC studie: České děti přibírají*. [online]. 2019 [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: file:///C:/Users/lookz/Downloads/HBSC_Obezita_nadvaha_2019_Kalman.pdf
27. KOTLER, P. *Marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 978- 80-247-0513-2
28. KOTLER, P. *Marketing od A do Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1
29. KOTLER, P. A kol.: *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
30. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6

31. KOVÁŘ, D. *Moderní sportovní klub: řízení a administrativa SK a TJ: poradce pro dobrovolníky působící ve sportu*. Praha: Olympia, 2011. ISBN 978-807-3763-152.
32. KUTNOHORSKÁ, J. *Výzkum v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-802-4727-134
33. MCDONALD, M., WILSON, H. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.
34. Ministerstvo financí České republiky. *Počty dětí a žáků ve školách zřizovaných obcemi - stav ke dni 30.9.2019* [online]. 2020 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/uzemni-rozpocety/prijmy-kraju-a-obci/financovani-materskych-a-zakladnich-skol/2020/pocety-deti-a-zaku-ve-skolach-zrizovanych-37303>
35. Neziskovky.cz. *Co je neziskový sektor: O neziskových organizacích*. [online]. 2010 [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_691/fakta_co-je-neziskovy-sektor/
36. NOVOTNÁ, A. *Právní a ekonomické aspekty řízení neziskových sportovních organizací v ČR ve srovnání se zahraničím*. Praha, 2018. 112 s. Diplomová práce na UK FTVS. Vedoucí diplomové práce Eva Čáslavová
37. Obec Markvartice. *Strategický plán rozvoje obce Markvartice* [online] 2018. [cit. 2020-26-05]. Dostupné z <https://www.markvartice.cz/obcan/dokumenty/dokumenty/>
38. Or.justice..cz. *Účetní závěrka TJ SK Markvartice*. [online]. 2018 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=764360>
39. PESTOFF, V.A. *Reforming social services in Central eastern Europe: An eleven nation overview*. Krakow: Cracow Academy of Economics: Friedrich Ebert Stiftung, 1995. ISBN 83-903900-0-0
40. Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, *Usnesení vlády České republiky o Státní politice vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 až 2020* [online]. 2015 [cit. 2020-05-15]. Dostupné z https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/
41. REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6
42. REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5
43. SALAMON, L. M., ANHEIER, H. K. *In search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification*. Baltimore: The John Hopkins University Institute for Policy Studies. 1992. ISBN 1-886333-09-2
44. STEIGAUFG, S. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3506-1.

45. STEJSKAL, J. *Nová právní úprava nestátních neziskových organizací*. [online]. 2013, [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d42642v53706-nova-pravniuprava-nestatnich-neziskovych-organizaci/>.
46. SYSEL, F. *Marketingový plán České asociace pro všechny na léta 2013-2015*. Praha, 2012. 127 s. Diplomová práce na UK FTVS. Vedoucí diplomové práce Eva Čáslavová
47. ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4
48. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3.
49. TJ SK Markvartice. *Stanovy TJ SK Markvartice*. [online]. 2016 [cit. 2020-05-31] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=764360>
50. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9
51. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8
52. Vláda ČR. *Státní politika vůči NNO na roky 2015 – 2020*. [online]. 2015 [cit. 2020-05-02] Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/statni-politika-vuci-nno-na-leta2015---2020-133505/>
53. VRÁTNÁ, P. *Právní formy nestátních neziskových organizací*. České Budějovice. 2016. 62 s. Diplomová práce na JUČB. Vedoucí diplomové práce Martina Krásnická
54. WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-542-4
55. WESTWOOD, J. *The marketing plan: a step-by-step guide*. London: Kogan Page, 2002, ISBN 07-494-3748-0
56. WILDEMUTH, B. M., ZHANG, Y.. *Unstructured Interviews*. Westport, CT: Libraries Unlimited, 2009. ISBN 978-15-9158-503-9
57. ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.
58. Zákon č. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník.
59. Zákon č. 218/2000 Sb. O rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla).
60. Zákon č. 250/2000 Sb. O rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.
61. Zákon č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví.
62. Zákon č. 586/1992 Sb. České národní rady o dani z příjmů.

Seznam schémat

SCHÉMA 1: SCHÉMA NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ.....	19
SCHÉMA 2: ORGÁNY SPOLKU DLE NOZ.....	22
SCHÉMA 3: SITUAČNÍ ANALÝZA DLE JAKUBÍKOVÉ.....	30

Seznam tabulek

TABULKA 1: CHARAKTERISTIKA ORGANIZACÍ JEDNOTLIVÝCH EKONOMICKÝCH SEKTORŮ	19
TABULKA 2: POČTY SPORTOVNÍCH SPOLKŮ DLE POČTU OBCÍ A OBYVATEL	26
TABULKA 3: DEMOGRAFICKÉ ÚDAJE OKOLNÍCH OBCÍ K 31. 12. 2019	53
TABULKA 4: ROZBOR CÍLOVÉ SKUPINY DĚTÍ 5-13 LET V MARKVARTICÍCH A OKOLÍ	54
TABULKA 5: POČET DĚTÍ NA ZŠ A MŠ V MARKVARTICÍCH A OKOLNÍCH ŠKOLÁCH	57
TABULKA 6: ANALÝZA SILNÝCH STRÁNEK KLUBU	59
TABULKA 7: ANALÝZA SLABÝCH STRÁNEK KLUBU	60
TABULKA 8: KRITÉRIA HODNOCENÍ HROZEB A PŘÍLEŽITOSTÍ	61
TABULKA 9: ANALÝZA HROZEB OHROŽUJÍCÍ KLUB TJ SK MARKVARTICE	62
TABULKA 10: ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ OBKLOPUJÍCÍ KLUB TJ SK MARKVARTICE	63
TABULKA 11: VYBRANÉ FAKTORY UTVÁŘEJÍCÍ SWOT MATICE	66
TABULKA 12: SWOT MATICE VYBRANÝCH FAKTORŮ	67
TABULKA 13: SOUSTAVA SOCIÁLNÍCH CÍLŮ KLUBU TJ SK MARKVARTICE	68
TABULKA 14: SOUSTAVA EKONOMICKÝCH CÍLŮ KLUBU TJ SK MARKVARTICE	69
TABULKA 15: SOUSTAVA SPORTOVNÍCH CÍLŮ KLUBU TJ SK MARKVARTICE	70
TABULKA 16: AKČNÍ PROGRAM PRO PRIORITY OPATŘENÍ 1	76
TABULKA 17: AKČNÍ PROGRAM PRO PRIORITY OPATŘENÍ 2	77
TABULKA 18: AKČNÍ PROGRAM PRO PRIORITY OPATŘENÍ 3	78

TABULKA 19: AKČNÍ PROGRAM PRO PRIORITY OPATŘENÍ 4.....	79
TABULKA 20: AKČNÍ PROGRAM PRO PRIORITY OPATŘENÍ 5.....	80
TABULKA 21: ZPRÁVA O REALIZACI MARK. PLÁNU ZA OBDOBÍ DUBEN AŽ ČERVENEC 2020	81

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: VYUŽÍVÁNÍ DOBROVOLNÍKŮ V JEDNOTLIVÝCH PRÁVNÍCH FORMÁCH NNO.....	24
OBRÁZEK 2: DOPORUČENÝ METODICKÝ POSTUPU REALIZACE SWOT ANALÝZY.....	33
OBRÁZEK 3: PLUS/MINUS MATICE ANALÝZY SWOT	35

Seznam příloh

Příloha 1: Přepis rozhovorů s předsedy klubu

A. Rozhovor s předsedou Ing. Václavem Kolmanem (únor 2018)

I. Na pozici předsedy klubu působíte již od roku 2015, s jakou motivací, možnostmi a osobními představami jste nastupoval na tuto pozici a proč právě v TJ SK Markvartice?

O: Dá se říci, že ta pozice na mě zbyla. Bývalý předseda klubu se stal starostou obce, docházelo by tedy ke střetům zájmu, tak se hledalo řešení. Přestože nejsem rodilý „markvartičák“, byl jsem jeden z členů výkonného výboru, mým zájmem bylo a stále je dobro markvartického fotbalu, mám tu syna hrajícího za „A“ tým, byl jsem vedoucí u „Áčka“, plus již řadu let řídím vlastní firmu a i chvíli jsem se staral o chod menšího futsalového oddílu, takže aniž bych vyloženě o to stál, valná hromada při volbě nového předsedy ukázala na mě a vzhledem k této podpoře jsem se tuto pozici rozhodl přijmout.

S konkrétními představami a cíli jsem na pozici nevstupoval, jednoduše jsem chtěl, aby se klubu dařilo po sportovní i finanční stránce. Ale hned po vstupu do funkce mi však došlo, že pro klub je stěžejní mládež, staral jsem se totiž do té doby pouze o chod „A“ týmu a mládež šla tak trochu mimo mě. Složení bylo a stále je postaveno na odchovancích, což klubu přináší spoustu výhod (např. snížení výdajů na nákupy cizích hráčů), ale samozřejmě je to spojené s nároky na jejich výchovu.

II. Jakým způsobem probíhá v klubu proces plánování a kdo se na procesu podílí?

O: V podstatě valná většina organizace a rozhodování leží na předsedovi. S rozdělováním činností je to u nás složité, snažil jsem o to několikrát, avšak nesetkalo se to s úspěchem, který bych si představoval. Členů výkonného výboru i se mnou je 5, kde jeden z nás má na starosti fungování oddílu stolního tenisu a fotbal jde tak mimo něj. Každý ze zbývajících 3 členů jistou funkci zastává, ať už se jedná o drobné úpravy sportovního areálu, obsluha klubové nástěnky nebo komunikaci s obcí, kterou zajišťuje Tomáš Renka jakožto starosta obce. Většinu věcí si ale musím obstarávat sám. Největší problém vidím v tom, že nemáme člena zastávající funkci tzv. sportovně technické komise, který by zajišťoval potřeby jednotlivých oddílů (poohlížení se po hráčích, pomůcky, dopravu, potřeby jednotlivých oddílů a hráčů apod.). Supluje se to částečně prací správce, ten však všechny tyto úkoly spolu s těmi svými zastat nemůže.

III. Jaké klubové cíle se podařilo za dobu Vašeho vedení realizovat?

O: Povedlo se určitě posílit finanční stabilitu klubu, vytvořil se dostatečný finanční polštář v klubové kase. Organizace již nemusí řešit, jestli a kolik peněz se sežene od soukromníků pro příští sezónu, neboť převážná část finančních zdrojů plyne z dotací od MŠMT a z dotací od obce. Díky těmto prostředkům se nám podařilo zásadně zmodernizovat klubové zázemí (nové šatny, sociální zázemí, klubovna apod.), a vytvořit tak s 3 travnatými plochami pro trénování opravdu nadstandardní podmínky (na poměry vesnického fotbalu) pro naše členy.

IV. A naopak, co vidíte jako nejzásadnější překážky pro naplňování cílů a vize TJ SK Markvartice?

O: Problém vidím v tom, že děti se nechtějí hýbat, respektive jejich rodiče je k pohybu nevedou a ti, kteří o organizovaný zájem jeví, mají daleko více možností, jaký sport svému dítěti vybrat. Další významný problém vidím v tom, že nedisponujeme dostatečně odborným počtem trenérů, který by byl schopný poskytnout dětem kvalitní trénink odpovídající dnešním trendům. Přitom ty možnosti pro vzdělávání trenérů jsou, FAČR poskytuje veřejně dostupnou metodiku trénování mládeže, ale bohužel je problém ji k našim trenérům dostat a začít se dle ní řídit. Další interní problémy spatřuji v opravdu nízkém počtu aktivních mladých lidí (do 40 let), kteří by se podíleli na rozvoji našeho klubu. Ať už zmíněným trénováním mládeže nebo organizace akcí pro veřejnost. Mám na mysli zejména ty, kteří v tomto klubu strávili velkou část jejich života, odehráli za klub nespočet minut, za což jsme rádi, ale po ukončení aktivní sportovní kariéry pro ně veškerý zájem o klub skončil. Ve zkratce chybí mladí perspektivní lidi, kteří by chtěli pro klub dělat něco navíc. Příčinu tohoto nešvaru nevidím, dopady jsou ale znatelné. Viz zrušení tradičního halového seriálu FECIDO cup, který je určen pro hráče starých gard (hráči starší 35 let), který se těšil velké oblibě řady okolních oddílů. Nenašel se však nástupce dlouholetého organizátora této akce a už tomu je pár let, co se FECIDO cup nepodařilo uskutečnit. Další příkladem je uvádající zájem o spolupodílení se na organizaci plesů, které klub pořádá, spolu s minimálním zájmem našich hráčů z „A“ týmu se jich vůbec účastnit, což je obrovská škoda, protože plesy tu vždy byly pro to, aby se tmelil kolektiv.

V. Jakým způsobem je zajišťováno financování klubu a další zdroje nefin. charakteru (např. dobrovolnictví)?

O: V době, kdy jsem nastupoval do funkce, klub byl závislý na soukromých finančních zdrojích od svých podporovatelů, čímž se doplňovala mezera v rozpočtu, na kterou nestačily dotace od obce. To se zásadně změnilo a klub po finanční stránce již je nezávislý na penězích ze soukromého sektoru. Je to způsobené tím, že po skončení korupční aféry FAČRu (Pelta) a nastavení transparentnějšího systému se nám již třetím rokem daří získávat provozní dotace od MŠMT. Dalšími hlavními zdroji jsou i nadále dotace od obce,

jejichž získávání se díky Tomáši Renkovi značně zjednodušilo a příspěvky od našich členů. 60 % (řadově 100 tisíc) zdrojů tvoří dotace od MŠMT, 30 % (50 tisíc) dotace od obce a zbytek tvoří členské příspěvky (30 tisíc), případně ojedinělé menší částky plynoucí ze sponzoringu nebo ve formě daru. Díky tomuto způsobu financování se nám podařilo zajistit dostatečný polštář v klubové pokladně (téměř 100 tisíc) pro případné neočekávané výdaje či příležitosti (klub zvažuje vrt, aby mohlo být celoročně zavlažované hřiště).

Co se týče dobrovolnictví, doby, kdy chodilo na brigádu 15-20 členů klubu (převážně hráči „A“) jsou pryč. Většinu dobrovolnické činnosti zajišťuje člen výkonného výboru, pan Havlíček s pár dalšími členy klubu, ale to je však vše. Domnívám se, že je způsobené tím, že hráči áčka si jsou vědomi dobrého finančního stavu klubu a spoléhají se, že se to nějak udělá a na ty brigády zkrátka nechodí. Z toho důvodu se mi podařilo prosadit na poslední výroční schůzi návrh ohledně fondu brigádnických hodin, kde každý člen má povinnost odpracovat za rok 10 hodin a kdo to neodpracuje, musí zaplatit pokutu v rádech stovek korun. Je to trochu smutné, že jsme se museli uchýlit k tomuto kroku, ale nesledujeme tím jenom materiální stránku věci, ale hlavně sociální význam brigád. Na brigádách se vždy tmelil kolektiv, buduje se klubová soudržnost, s čím máme v posledních 8 letech problém zejména v kolektivu našeho „A“ týmu. V jiných sdruženích to funguje, tak snad tomu bude tak i u nás.

VI. Proč se tomu tak děje, že dobrovolnictví zrovna ve vašem klubu skomírá?

O: Je pravda, že je to čistě problém našeho klubu. V ostatních klubech ten problém nemají. Ten problém bude asi daleko komplexnější, ale může být z části způsoben generační proměnou, která proběhla cca 7-8 lety, kdy většinu složení našeho „A“ týmu tvořili dorostenci a hráči ve věku pod 23 let. Přinesli do týmu nové způsoby a vzhledem k tomu že nedošlo k postupné obměně kádru, domnívám se, že tito mladí hráči neměli jakýsi vzor ve starším spoluhráči, který by je k brigádám a obecně k tzv. klubismu vedl. Jinými slovy převládla mentalita těch mladších kluků a ty dopady na morálku „A“ týmu, které vnímáme, jsou spíše negativní (např. malá účast na trénincích, nestabilní výkonnost, rušení rozluček a soustředění).

VII. Jsou tyto zdroje dostatečné a může s nimi klub do budoucna počítat (v horizontu 5 let)?

O: Nevím, co by se muselo stát, abychom o příjem od MŠMT přišli. Snad jen, kdybychom si neudrželi v klubu alespoň 12 členů pod 23 let, což je jedna z podmínek pro čerpání dotace z MŠMT. Jinak v dlouhodobém výhledu problém v nedostatku finančních prostředků nevidím. Spíš naopak máme problém, že není kde přebytečné peníze investovat.

VIII. Jakými nástroji se klub snaží zvyšovat povědomí místních obyvatel o své činnosti?

O: Dříve (cca před 3 lety) kdy jsme měli ještě 4 mládežnická mužstva, byli díky nasazení trenérů roznášeny do škol a školek letáčky o nábořech dětí. Dále mám povědomí o akcích FAČRu typu „letající trenéři“ nebo „můj první gól“, ale na jejich realizaci již mi nezbyla síla a čas. Dále členem našeho oddílu je učitel na místní základní škole, pomocí kterého se také snažíme získat nějaké děti. Velký potenciál však vidím u našich hráčů „A“ týmu, kterým se narodili nebo v dohledné době narodí děti a spoléhám na to, že své děti k nám přivedou.

IX. Na jaké skupiny lidí klub hlavně cílí?

O: Snažíme se hledat hlavně děti a přivést je alespoň na první trénink. Domnívám, že když se parta kamarádů ve škole domluví na základě oslovení našeho trenéra a současně jejich učitele, je velká šance, že se ukážou alespoň na prvním tréninku, a pak už je to na našich trenérech, jestli jim vytvoříme dostatečně silný zážitek, aby chodili i nadále.

X. Jak velká část rozpočtu je určena na zmíněné propagační nástroje? Případně kolik finančních prostředků je klub schopný na ně poskytnout?

O: Konkrétní částku na propagaci určenou nemáme. Na těch pár letáčků, co vytiskneme, se to ani jako náklad brát nedá. Nicméně v klubové kase je dostatek volných prostředků (téměř 200 tisíc korun), takže pokud se naskytne příležitost, která bude dávat smysl, rozhodně máme, kam sáhnout.

B. Rozhovor s Ing. Václavem Kolmanem po jeho odstoupení z funkce předsedy oddílu TJ SK Markvartice (únor 2020)

I. Z jakých důvodů jste se rozhodl k rezignaci na postu předsedy oddílu TJ SK Markvartice?

O: Těch důvodů bylo více, ale tím nejdůležitějším bylo, že jsem necítil jednotnou podporu od členů klubu (zejména z řad výkonného výboru), a i když jsem při hlasování o novém předsedovi klubu zvítězil, funkci jsem složil a předal mému nástupci Petrovi Rabovi.

II. Bude mít Vaše rozhodnutí o odstoupení vliv na dosavadní organizační cíle a vizi?

O: Sice již nejsem předsedou a ani členem výkonného výboru organizace, ale stále jsem připraven oddílu pomoci, v tom se nic nemění. Dokonce jsem připraven, kdyby bylo potřeba, funkci předsedy znovu vykonávat a kdyby mi byla nabídnuta. S Petrem jsme dlouho mluvili o jeho kandidatuře na post předsedy a má mou plnou podporu. Jsem ochoten mu

s čímkoli, co je spojené s funkcí předsedy, pomoci. Proto jsem přesvědčen, že i vzhledem k tomu, jak se Petr k předsednictví staví, nebude mít tato změna významnější dopad na hlavní cíl organizace, jímž je rozvoj sportu.

III. Projeví se tato změna na finančních možnostech klubu? (zajištění finančních zdrojů)

O: Kromě věcí organizačních jsem připraven pomoci i se zajišťováním finančních prostředků, a to jak s vyplňováním žádostí o dotace, tak případně formou daru. Mám firmu na reklamní potisk, takže když bude potřeba finančně podpořit klub, případně polepit dresy nebo něco podobného jsem ochoten klubu pomoci.

IV. Vzhledem k obměně složení výkonného výboru, došlo i ke změnám v procesu plánování?

O: Ano, došlo ke změně. Ve výboru kromě mě již nepůsobí i starosta obce, který byl nahrazen Monikou Čvančarovou, která je jednou z trenérek mládeže. Vystoupením Tomaše z funkce by však nemělo mít větší vliv na zajišťování financí od obce, jelikož je jasné, že i nadále bude v úzkém kontaktu s vedením klubu.

V. Dojde ke změně ve věci cílení na jiné skupiny lidí?

O: Nejsem si úplně jist, zda dojde ke změně, ale uvědomuji si, že byla chyba soustředit se pouze na děti. Tou hlavní skupinou, na kterou jsme se měli zaměřit a klub by se měl v budoucnu zaměřit, jsou rodiče. Málokteré dítě je natolik živé a natolik si stojí za tím, že chce dělat nějaký organizovaný sport, až rodiče donutí, aby ho na něj vzali. Jsem toho názoru, že většina dětí potřebuje popostrčit do prvních tréninků, a následně se uvidí, jestli má cenu v tom daném sportu pokračovat. A v tomto ohledu jsme komunikaci s rodiči zanedbali. Ted' zpětně vidím, že tou hlavní cílovou skupinou jsou právě rodiče, s kterými je potřeba neustále pracovat a komunikovat. Ukázat rodičům, že pro náš klub není stěžejní, aby jejich dítě za každou cenu hrálo fotbal, ale že je důležitější, aby vůbec začalo s organizovaným sportem již od útlého věku (5 let). Vytvářelo si všestranný pohybový základ a naučilo se pohybu v kolektivu. Pokud se pak ukáže, že hoví jinému sportu, je to sice ztráta člena pro náš klub, ale ta podstatná úloha klubu bude splněna, vytvořit u jedince kladný vztah ke sportu. To, jsem přesvědčen, si Petr uvědomuje a z tohoto pohledu si nemyslím, že by se mělo něco významného změnit.

VI. Bude dotčena dosavadní klubová propagační strategie a využití některých marketingových nástrojů?

O: Co se týče náborových letáků od toho se teď upustilo, ale na druhou stranu se vyplnilo mé přání a jeden z našich hráčů "áčka" přivedl do klubu svého syna a začal se kromě toho i podílet na trénování. Za což patří velký dík Monice, která sehnala další děti a otevřel se oddíl předpřípravkových

děti. Je to moc dobře, že se tohle děje, ale těch dětí je samozřejmě potřeba daleko víc. Ideálně 15-20 pro každou mládežnickou kategorii. V létě se uskutečnil letní sportovní kemp pro děti, který již byl součástí Tvého plánu, ve kterém spatřuji přínos v tom, jak lidi v obci vnímají náš klub. Je potřebné, aby klub pro děti něco dělal, ale byl u toho zároveň vidět, v čem spatřuji velké rezervy. Viz náš nefunkční web, absence facebookového profilu nebo malý počet článků v obecním zpravodaji. To vše jsou nástroje, které si uvědomuju, že by bylo vhodné využívat, avšak moje kapacita na to nestačí a neměl jsem lidi kolem sebe, kteří by to chtěli dělat.

C. Rozhovor s novým předsedou Petrem Rabou (březen 2020)

I. V jakých oblastech se domníváš, že můžeš jako nový předseda klubu nejvíce pomoci, resp. co už se ti povedlo?

O: Mým přáním je pozvednout Markvartice po sportovní stránce. Zkrátka aby se nacházely tam, kde byly před pár lety. Tzn. abychom otevřeli každou mládežnickou kategorii (od předpřípravek až po dorost) a zároveň pozvedli výkony i v „A“ týmu. Je to na dobré cestě, podařilo se díky Monice a pár klukům z „A“ týmu udělat nábor a sehnat pár dětí. Ze začátku bylo dětí 6, teď už se stalo, že se sejde i dokonce 12 dětí. Je tedy mezi nimi někdy až 4letý věkový rozdíl, ale někde se začít musí. Je tu i družstvo mladších žáků pod vedením Petra Culka, který je učitelem na místní základní škole. Je důležité, že se znovu objevují lidi a já se je snažím stále vyhledávat, kteří chtějí klubu pomoci. To mám na mysli zejména trenéry pro mládež. Co se týče trenérské obměny v „A“ týmu, tak jsem si k sobě sehnal kamaráda Tomáše, s kterým jsme to tu vedli před pár lety a dařilo se, takže uvidíme, jak si to sedne tentokrát. Určitě to ale vnímám jako pozitivní změnu. Chci klubu pomoci hlavně svou znalostí místního fotbalového prostředí a kontakty na spoustu schopných lidí, kteří mají malým fotbalistům rozhodně co předat. Co mě těší, že se vrátila „stará garda“ do Markvartic, protože z vícero důvodů hráli na hřišti ve vedlejší vesnici. To mi přišlo pro tyto hráče, kteří toho pro klub udělali spoustu, jako obrovský podraz. Jsem proto moc rád, že se nám podařilo s nimi domluvit a oni můžou znovu hrát na hřišti, kde jsou doopravdy doma.

II. Jednalo se o avizovaný tah, který byl dopředu konzultován s výkonným výborem i se samotným předsedou Ing. Kolmanem?

O: Někdy v listopadu minulého roku jsem byl osloven, zda bych nechtěl dělat předsedu. Zprvu se mi do toho vůbec nechtělo z důvodu z mých nevelkých časových možností, ale sešli jsme se s Václavem, abychom probrali, jak bude klub fungovat dál. Plus jsem viděl, jak se áčku nedaří, děti bylo málo a neměl je kdo trénovat, takže to nakonec dopadlo tak, že jsem stal kandidátem na nového předsedu. To však nic nemění na tom, že máme s Václavem

naprosto korektní vztah i po mém zvolení. Jsem rád, že mi Václav bude stále k ruce, je ochoten klubu pomoci a má mi toho spoustu co předat, takže v tomto ohledu se jednalo o konzultovanou a celkem dopředu plánovanou změnu

III. Bude mít tvoje zvolení dopad organizační cíle a vizi?

O: To zásadní se nemění, výbor i já chceme, aby tu mládež byla a „áčko“ aby se zvedlo. Na cíle klubu mé zvolení zásadní vliv mít nebude. A vize...? Systém a markvartická síla, aby se nás soupeři báli tak, že ještě před úvodním hvizdem budou prohrávat 3:0 (dodává s úsměvem).

IV. Projeví se tato změna na finančních možnostech klubu? (zajištění finančních zdrojů)

O: Co se týče financí, tak jsem rád, že klub není v té situaci, že musí prosit o každou korunu. Ty peníze, hlavně pro děti, tu jsou a budou. Konkrétně od MŠMT, od obce, plus zlomek našich zdrojů tvoří příspěvky od místních podnikatelů.

V. Vzhledem k obměně složení výkonného výboru, dojde i ke změnám v procesu plánování?

O: Funkce ve výboru jsou tu jasně rozdělené. Pavel má na starosti administrativu (zápisy, práce na PC) a zároveň je správcem kabin. Dále tu je Karel, tzv. prezident, který se dobře stará léta o hřiště a technické úpravy okolo něj a má na starosti pokladnu spolu s vedením účetnictví. Pak tu je nově Monika, která zatím nemá přímo určenou roli, ale její názor na záležitosti, které s výborem řešíme, je žádoucí. Do budoucna zamýšlíme, že Monika bude mít na starosti mládež a veškeré záležitosti s ní spojené (soustředění, komunikace apod.). Kromě toho že za všechny tyto činnosti teď zodpovídám, tak na mě zbývá, aby klub fungoval po finanční stránce, plus se okrajově budu věnovat trénování „A“, kde největší práci bude mít na starosti Tomáš (já to jen zaštitím trenérskou licenci).

VI. Jaké skupiny lidí budeš chtít, aby klub oslovoval a jakým způsobem?

O: Chci znovu obnovit oslovování dětí a jejich rodičů formou náborových letáků, které se budou roznášet po školách, případně je umísťovat na veřejných nástěnkách v Markvarticích a okolních obcích. Dále využívat našich členů, které jsou učitelé v místní základní škole, resp. školce. V nich rovněž vidím potenciál, jak přivést nové členy do klubu.

Příloha 2: Vzor informovaného souhlasu

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

INFORMOVANÝ SOUHLAS

Vážená paní, vážený pane,

v souladu se Všeobecnou deklarací lidských práv, zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, Helsinskou deklarací, přijatou 18. Světovým zdravotnickým shromážděním v roce 1964 ve znění pozdějších změn (Fortaleza, Brazílie, 2013) a dalšími obecně závaznými právními předpisy Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu v rámci bakalářské práce s názvem Marketingový plán sportovního klubu v neziskovém prostředí.

Podklady z rozhovoru budou sloužit čistě pro tuto bakalářskou práci. Kvůli přesné interpretaci odpovědí bude pořízen zvukový záznam na diktafon. Rozhovor bude přepsán do dokumentu Microsoft Word.

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s účastí ve výše uvedeném projektu a že jsem měl 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 jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl jsem poučen 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.

Místo, datum

Jméno a příjmení účastníka

Podpis:

Příloha 3: Účel a činnosti TJ SK Markvartice – úryvek ze stanov

TJ byla založena v roce 1946 pod názvem Sokol Markvartice, později existovala pod názvem DSO Markvartice, a to v letech 1952 – 1960. TJ se hlásí k tradicím tělovýchovy a sportu v Markvarticích a stává se pokračovatelem a garantem zachování myšlenek a práce svých předchůdců.

II.

Účel, hlavní a vedlejší činnost spolku

1. Základním účelem a hlavní činností TJ je:
 - a) provozovat sport a obdobnou činnost v rámci zapojení do sportovních, tělovýchovných a turistických aktivit, tuto činnost organizovat a vytvářet pro ni materiální a tréninkové podmínky,
 - b) vytvářet široké možnosti užívání svých sportovišť pro zájemce z řad veřejnosti, zejména pak mládeže,
 - c) budovat, provozovat a udržovat sportovní a jiná zařízení, která vlastní nebo užívá,
 - d) vést své členy a ostatní zájemce o sport k dodržování základních sportovních, etických, estetických a mravních pravidel,
 - e) hájit zájmy svých členů, za tím účelem spolupracovat s orgány státní správy a samosprávy s ostatními sportovními organizacemi i jednotlivci,
 - f) zajišťovat v oblasti sportu vzdělávání svých členů, jejich školení,
 - g) dalšími formami své činnosti napomáhat rozvoji veřejného života, kultury, zdraví apod. v místě své působnosti, zejména formou další veřejně prospěšné činnosti a osvětovou činností.
2. TJ může výlučně k podpoře své hlavní činnosti provozovat vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti.

Příloha 4: Mapa sportovního areálu TJ SK Markvartice



Příloha 5: Finanční přehledy klubu k 31. 12. 2017

Přehled o příjmech a výdajích

ke dni 31.12.2017
(v celých tis. Kč)

Vypracováno v souladu
s vyhláškou č. 325/2015 Sb.,
v aktuálně platném znění.

IČO:

46797980

NÁZEV: TJ SK Markvartice z.s.

SÍDLO: Markvartice 399, 40742
Markvartice

PRÁVNÍ FORMA: Spolek

Položka	Hlavní činnost	Vedlejší činnost	Celkem
A. Příjmy	418	0	418
1. Prodej zboží	0	0	0
2. Prodej výrobků a služeb	8	0	8
3. Příjmy z veřejných sbírek	0	0	0
4. Přijaté příspěvky peněžní dary mimo veřejné sbírky	146	0	146
5. Přijaté členské příspěvky	27	0	27
6. Dotace a příspěvky přijaté z veřejných rozpočtů	130	0	130
7. Ostatní příjmy	107	0	107
8. Průběžné položky	0	0	0
9. Kurzové rozdíly	0	0	0
B. Výdaje	346	0	346
1. Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek	0	0	0
2. Materiál	152	0	152
3. Zboží	0	0	0
4. Služby	148	0	148
5. Mzdy	41	0	41
6. Pojistné za zaměstnance a zaměstnavatele	0	0	0
7. Ostatní osobní výdaje	0	0	0
8. Ostatní výdaje	5	0	5
9. Průběžné položky	0	0	0
10. Kurzové rozdíly	0	0	0
C. Rozdíl příjmů a výdajů	72	0	72

Odesláno dne:
09. 03. 2018

Razítko:

Jméno a podpis odpovědné osoby:
Václav Kolman

Jméno a podpis osoby odpovědné za sestavení:
Václav Kolman

Datum sestavení:
05. 03. 2018

Přehled o majetku a závazcích

ke dni 31.12.2017
(v celých tis. Kč)

Vypracováno v souladu
s vyhláškou č. 325/2015 Sb.,
v aktuálně platném znění.

IČO:

46797980

NÁZEV: TJ SK Markvartice z.s.

SÍDLO: Markvartice 399, 40742
Markvartice

PRÁVNÍ FORMA: Spolek

Položka	Stav k prvnímu dni účetního období	Stav k poslednímu dni účetního období
A. Majetek	12	84
1. Dlouhodobý nehmotný majetek celkem	0	0
2. Dlouhodobý hmotný majetek	0	0
3. Finanční majetek	0	0
4. Peněžní prostředky v hotovosti a ceniny	2	23
5. Peněžní prostředky na bankovních účtech	10	61
6. Zásoby	0	0
7. Pohledávky	0	0
8. Úvěry a zápůjčky poskytnuté	0	0
9. Ostatní majetek	0	0
B. Závazky	0	0
1. Závazky	0	0
2. Úvěry a zápůjčky přijaté	0	0
C. Rozdíl majetku a závazků	12	84

Odesláno dne:
09. 03. 2018

Razítko:

Jméno a podpis odpovědné osoby:
Václav Kolman

Jméno a podpis osoby odpovědné za sestavení:
Václav Kolman

Datum sestavení:
05. 03. 2018