

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu
Obor: Management TVS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Management sportovní organizace SK PRAGA
Vysočany a návrhy na jeho zdokonalení

Vedoucí bakalářské práce

Mgr. Tomáš Ruda

Vypracoval

Michal Končický

Abstrakt

Název: Management sportovní organizace SK PRAGA Vysočany a návrhy na jeho zdokonalení

Cíle: Cílem této práce je shromáždění a následné zpracování návrhů na zdokonalení managementu sportovní neziskové organizace. Návrhy budou zpracovány na základě analýzy manažerských funkcí (plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení pracovníků, kontroly a vybraných funkcí průběhových).

Metody: polostrukturovaný rozhovor, SWOT analýza, popisná analýza

Výsledky: Výsledkem práce jsou návrhy na změnu v organizační struktuře sportovního klubu, úprava a zdokonalení propagační činnosti a sponzorování.

Klíčová slova: Nezisková organizace, Sportovní organizace, Manažerské funkce, Management

Abstract

Title: Management of sports organization SK Praga Vysocany and suggestions for its improvement

Goals: The aim of this work is to gather and subsequently process the proposals for improving the management of sports non-profit organization. The proposals will be based on an analysis of managerial functions (planning, organizing, selection and deploying staff, leadership, control and some continuous functions).

Methods: A semi-structured interview, SWOT analysis, descriptive analysis

Results: The results of the work are proposals for change in the organizational structure of the sports club, modification and improvement of promotional activities and sponsorship.

Keywords: Non-profit organization, Sports organization, Managerial functions, Management

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně pouze za odborné pomoci vedoucího práce Mgr. Tomáše Rudy. Dále prohlašuji, že jsem pracoval pouze s uvedenými zdroji a literaturou.

V Praze dne

.....

Michal Končický

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat mému vedoucímu práce Mgr. Tomáši Rudovi za jeho profesionální přístup, cenné rady a za veškeré připomínky v průběhu psaní bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat předsedovi p. Petru Končickému a hospodáři p. Jindřichu Vízkovi za vstřícnost a ochotu při poskytování interních údajů o sportovním klubu SK PRAGA Vysočany, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

OBSAH

1	Úvod	8
2	Cíle, úkoly a přínos práce	9
2.1	Cíle	9
2.2	Úkoly	9
2.3	Přínos práce	9
3	Teoretická východiska	10
3.1	Pojem Management	10
3.2	Manažerské funkce	11
3.2.1	Plánování	14
3.2.2	Organizování	16
3.2.3	Výběr a rozmíst'ování spolupracovníků	17
3.2.4	Vedení lidí	18
3.2.5	Kontrolování	19
3.3	Funkce managementu a marketingu v neziskové organizaci	20
3.3.1	Sportovní nezisková organizace a role managementu v neziskové organizaci	20
3.3.2	Úloha marketingu v neziskové organizaci	23
3.4	Reklama, sponzorování a finance v neziskové organizaci	25
3.4.1	Finanční stránka ve sportovních organizacích	25
3.4.2	Funkce reklamy a sportovní reklamy v neziskové organizaci	25
3.4.3	Rozbor sportovních reklam z hlediska uplatnění ve sportovní organizaci ...	26
3.4.4	Sponzorování v neziskových organizacích	27
4	Metodologie	29
4.1	Deskriptivní analýza	29
4.2	Polostrukturovaný rozhovor	29
4.3	SWOT analýza	30
5	Management v SK PRAGA Vysočany	33
5.1	Historie SK PRAGA Vysočany	33
5.2	TJ PRAGA Praha x SK PRAGA Vysočany	34
5.3	Základní informace o orgánech SK PRAGA Vysočany, o.s.	35
5.3.1	Stanovy klubu	35
5.3.2	Grafické znázornění organizační struktury klubu	39

5.4	Složky managementu v SK PRAGA Vysočany.....	40
5.4.1	Plánování	40
5.4.2	Personální rozvaha.....	42
5.5	Úroveň využívání marketingu.....	43
5.6	Využívání sponzoringu v SK PRAGA Vysočany.....	46
5.7	Financování ve sportovním klubu SK PRAGA Vysočany	49
5.7.1	Příjmy sportovního klubu	49
5.7.2	Výdaje sportovního klubu	52
5.8	SWOT Analýza	54
5.8.1	Silné stránky sportovního klubu	54
5.8.2	Slabé stránky sportovního klubu	56
5.8.3	Příležitosti sportovního klubu.....	57
5.8.4	Hrozby sportovního klubu.....	59
5.8.5	Shrnutí SWOT analýzy.....	60
6	Návrhy na zdokonalení managementu SK PRAGA Vysočany.....	63
6.1	Zdokonalení organizace sportovního klubu	63
6.1.1	Stanovy.....	63
6.1.2	Personální úprava organizační struktury	65
6.1.3	Střednědobé a dlouhodobé plány.....	65
6.1.4	Absence základních dokumentů.....	68
6.2	Sponzorování.....	69
6.3	Propagace	71
7	Závěr.....	73
8	Literatura	74
9	Přílohy	76

1 ÚVOD

Pro bakalářskou práci jsem si zvolil téma Management sportovní organizace SK PRAGA Vysočany a návrhy na jeho zdokonalení, protože jsem hrajícím členem tohoto sportovního klubu. V současné době má člověk více volného času díky moderním technikám a mechanizacím. Volný čas přinesl nové možnosti a aktivity. Lidé více odpočívají, jezdí na dovolené a mimo jiné se věnují i sportu. Nejvíce se rozšířil rekreační sport, který byl v dřívější podobě přístupný pouze bohatým. Novodobý sport se přizpůsobuje současným potřebám a požadavkům společnosti. Sport je v dnešní době velmi oblíbenou disciplínou a velký rozvoj zaznamenávají hlavně sportovní neziskové organizace.

SK PRAGA Vysočany je jednou z mnoha neziskových organizací fungujících v Praze. Domnívám se, že funguje neefektivně, a proto bych se chtěl zaměřit na problém efektivnosti managementu v této organizaci. Aby sportovní organizace byla ekonomicky úspěšná, je nutno umět využívat účinně veškeré prostředky. Mezi ně patří schopnost navyšovat finanční zdroje mimo jiné podnikatelskou činností a to i přesto, že se jedná o neziskový sektor. Je důležité, aby se organizace stala konkurenceschopnou.

Klub vznikl v Praze roku 1909. Organizace je členem Českého svazu tělesné výchovy. Každá organizace, která chce být členem ČSTV a tím i získávat finanční podporu pro svou činnost, musí splňovat velmi přísná pravidla pro „sportovní organizace“. Hlavním úkolem každé sportovní organizace je vytvářet podmínky pro sportovní vyžití svých členů formou organizování a řízení mistrovských soutěží.

Práce bude zaměřena na rozbor managementu sportovního klubu. Zabývat se budu především výše zmíněnými problémy, které se vyskytují u moderních sportovních organizací.

Na základě těchto získaných znalostí chci poukázat na slabá místa sportovního klubu a vytvořit návrhy pro zdokonalení v této oblasti. Práce má přehledně shrnout management organizace. Výsledek má vést ke zlepšení výkonnosti jednotlivých orgánů a tím ke zvýšení efektivnosti celé organizace.

2 CÍLE, ÚKOLY A PŘÍNOS PRÁCE

2.1 Cíle

Cílem práce je rozebrat management sportovní organizace za pomoci získaných informací, které pomohou identifikovat současný stav managementu organizace a najít slabá místa ve sportovní neziskové organizaci. Následně dát podmínky pro zdokonalení v problémových oblastech, aby organizace fungovala efektivněji. Práce bude vznikat na základě analýzy managementu SK PRAGA Vysočany a bude vycházet z manažerských funkcí (plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrola). Poté budou rozebírány další problematiky typu sponzorování, marketing a finanční situace klubu.

2.2 Úkoly

Cíle práce se dělí na několik úkolů:

1. Podrobně rozebrat složky managementu klubu – plánování, organizování, kontrola atd.
2. Zaměřit se na jednotlivé orgány sportovního klubu a jejich funkce.
3. Rozebrat marketing a sponzorování ve sportovním klubu a zjistit, jakou úlohu představují.
4. Pomocí SWOT analýzy rozebrat vnější a vnitřní prostředí sportovního klubu.
5. Shrnout získané informace a poznatky.
6. Poukázat na případné nedostatky a poskytnout návrhy na možné varianty zdokonalení.

2.3 Přínos práce

Hlavním přínosem mají být návrhy na zdokonalení managementu SK PRAGA Vysočany. Návrhy na zdokonalení mají přispět ke zvýšení výkonnosti a efektivnosti jednotlivých orgánů této organizace. Lze předpokládat, že díky uvedeným činnostem dojde ke zvýšení konkurenceschopnosti v okolí sportovního klubu.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Pojem Management

Management je proces, při kterém se vytváří a udržuje prostředí, v němž pracují jednotlivci ve skupinách a společně dosahují vytyčených cílů. (23, s. 16)

Anglickému pojmu „management“ terminologicky odpovídá české slovo „řízení“. Obvykle se jedná o řízení podniku jako celku a také o řízení jednotlivých činností, které ve firmě probíhají. (10, s. 15)

Podle autora J. Vebera je možné management popsat jako soubor všech činností, které se musí udělat, aby organizace, respektive podnik, fungoval. Účelem managementu je vytvářet fungující organizace. (21, s. 19)

Management je souhrn poznatků z praxe a znalostí problematiky, který je zpracován jako návod a pravidla pro jednání. Používané metody vycházejí z vědních disciplín, jako jsou ekonomie, matematika, psychologie, sociologie, statistika atd. Poznatky z těchto disciplín aplikuje management na určité konkrétní podmínky. (21, s. 22)

Pojem „řízení“ lze použít pro tři činnosti, které poukazují na důležitost zaměření managementu. Jde o následující pojmy:

- vedení lidí,
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky,
- předmět studia a jeho účel. (2, s. 11)

K jednotlivým východiskům existují různé definice pojmu management, jež vysvětlují výše zmíněné pojmy.

První skupina, týkající se vedení lidí, je definovaná například společností American Management Association (Americká společnost pro management), podle které definice managementu je: „*Management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných.*“ (22, s. 16)

Do druhé skupiny, preferující specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, patří definice typu: „*Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů (K. H. Chung USA).*“ (2, s. 11)

Třetí skupinu, která klade v managementu důraz na předmět studia a jeho účel, charakterizuje přístup S. P. Robins (USA): „*Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.*“ (2, s. 11)

Podle mého názoru se poslední definice pojmu management od S. P. Robins (USA) nejvíce přibližuje pojmu sportovní nezisková organizace a nejvíce vypovídá o tom, jaká je činnost manažera ve sportovní neziskové organizaci. Manažerské funkce jsou důležité, protože správné fungování činností v organizaci napomáhá efektivně dosáhnout jejich cílů.

Pojem sportovní management je možné definovat jako druh uceleného řízení sportovních organizací, klubů, svazů a tělovýchovných jednot, jež jsou alespoň zčásti orientované podnikatelsky. (2, s. 18)

Obor sportovního managementu má interdisciplinární charakter, jenž využívá různé disciplíny, kterými jsou ekonomie, management, psychologie, sociologie, systémové vědy, právo. (2, s. 19)

Čáslavová uvádí, že tělovýchovná a sportovní praxe si sama vynutila vznik výše zmíněných pojmů, zejména využíváním velkých finančních částek pro zefektivnění, které se ve sportu vyskytují, pronikáním komerce do sportu, stále složitější administrativou, uvědomělým reagováním na konkurenci ve sportu a nutností řešit stále nové problémy v oblasti vedení sportovní mládeže. (2, s. 18)

Z toho vyplývá, že i v oblasti sportu je v současnosti potřeba profesionálních manažerů, kteří budou schopni kvalitně vykonávat vyskytující se úkoly. Postupem času se tato potřeba objevila i v České republice. Je třeba si uvědomit, že pouze profesionální přístup umožňuje efektivní fungování sportovní organizace, a to ne pouze nárůstem finančních zdrojů, ale také zvýšením samotné výkonnosti sportovců.

3.2 Manažerské funkce

Pod pojmem manažerské funkce se rozumí vykonávání různých manažerských činností, které má manažer za úkol. Manažer má nad sebou vedoucího (ředitele), kterému odpovídá za svou odvedenou práci a také odpovídá za své podřízené.

Pravomoc a odpovědnost lze definovat takto: „*Manažeři jsou odpovědní za to, co dělají a čeho dosahují. Pravomoc znamená mít právo nebo moc dosáhnout toho, aby lidé pracovali.*“ (1, s. 38)

Sportovní manažer má širokou oblast působnosti. Zabývá se jak strategickým plánováním, tak lidskými zdroji, jako je personální obsazení, týmy apod. Dále řeší administrativní záležitosti, jako jsou hráčské smlouvy, dohody o pracovní činnosti a vysílací práva. V neposlední řadě se stará o spokojenost elitních sportovců, kteří někdy vydělávají až stonásobky průměrné mzdy a jsou pro danou sportovní organizaci klíčoví. Sportovní manažer může pracovat v mezinárodních sportovních federacích, národních sportovních organizacích, ve vládních agenturách apod. (6, s. 4)

Pracovní náplň manažera předpokládá, že souladem manažerských funkcí bude dosaženo cílů organizace. (23, s. 38)

Manažeři jsou odpovědní za efektivní fungování útvarů, které jsou jim podřízeny, popřípadě celé organizace. Zároveň jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. K dosahování cílů mají určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace. (1, s. 38) Úloha manažera se odvíjí od podnikatelsky orientovaného chování organizace. (2, s. 13)

Aby byl manažer schopen efektivně vést organizaci, dosahovat stanovených cílů a neustále zvyšovat prosperitu společnosti, musí zvládat soubor náročných úkolů. (2, s. 13)

Manažer realizuje řídicí činnosti, pro které je způsobilý, a má náležité pravomoci a odpovědnost. Do své funkce je buď zvolen, jmenován, pověřen, ustaven, či zmocněn. (21, s. 20)

Podle autorů Koontz a Weihrich jsou: „*manažeři odpovědní za realizaci činností umožňující takovou práci jednotlivců, která co nejlépe přispěje ke skupinovým cílům. Tak je management aplikován v malých i velkých organizacích, v ziskových i neziskových podnicích.*“ (10, s. 17)

Nepostradatelným pro firmy, jež si chtějí udržet konkurenceschopnost v neustále se měnících a ztěžujících ekonomických podmínkách, je schopný manažer, který dokáže efektivně využít jak materiální, tak lidské zdroje. (3, s. 23) V oblasti sportu se setkáváme s různými názvy manažera: sportovní ředitel, generální ředitel, obchodní ředitel apod. (12, s. 27)

Sportovní manažeři mají za úkol vykonávat velké množství funkcí v různých oblastech. Mají za úkol realizovat různé činnosti, které odpovídají jejich požadavkům na práci (viz tab. 1).

Tabulka 1 Činnosti manažera ve sportu

Základní činnosti manažera		Příklady aplikace základních činností manažera na činnosti sportovního manažera	Specifické činnosti
Plánování		- Strategický plán rozvoje příslušné organizace - Dlouhodobý, střednědobý a akt. program - Strategický postup manažera při plánování akcí a podniků TVS	Sponzorská činnost
Organizování	Postupy	- Postupy vyhodnocování výsledků	Sportovní reklama
	Metody	- Uplatnění metody CPM při organizování a zabezpečení tréninkových cyklů (např. OH, MS, ME atd.)	
	Techniky	- Využití výpočetní techniky při (vrchol.) sport. soutěžích - Portfolio metoda při vyhodnocování činnosti sport. klubů	
Vytváření organizačních struktur		- Zdokonalování org. struktury TVS ČR (např. sport. svazů) - Zdokonalování org. struktury sport. klubů (profes., amat.) - Zkvalitňování org. struktury placených TVS služeb	Transfer hráčů a trenérů
Výběr, rozmisťování a vedení lidí		- Výběr a rozmisťování lidí při práci ve sport. spolcích (profesionálové, dobrovolníci) a jejich motivace - Výběr a rozmisťování lidí v placených TVS službách	Znalost uspořádání fungování norem vrcholných mezinárodních organizací TVS (MOV, Mezinárodní sport. federace)
Kontrola		- Ukazatele finanční kontroly TVS organizací	Zabezpečení norem a náležitostí při uzavírání smluv v tuzemsku i v zahraničí
Marketing		- Marketing v oblasti placených TVS služeb - Marketing v podnicích vyrábějících TVS zboží - Marketingová koncepce sport. klubů	Problematika ochrany zdraví, pojištění a soc. zabezpečení (z hlediska přísl. fyzických a právnických osob)
Finance		- Přehled o akt. ekonom. trendech a opatřeních ve státní a podnikatelské sféře - Reflexe v hospodaření spolků a org. TVS, zvl. jejich základních článků	Kontakty a spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi sportovců, trenérů, učitelů TVS apod.
Právo		- Reflexe daňových, živnostenských a dalších zákonů do podmínek organizací TVS - Zákony o TVS, stanovy a další normy stát. a spol. organizací TVS	
Komunikace		- Vedení lidí ve sport. organizacích (komunikace nadřízený podřízený) - Vyjednávání sponzorských kontaktů	

Zdroj: Čáslavová (2009)

Nelze přesně stanovit společné rysy manažerské práce, ani je zobecnit. Je to z důvodů, že předmět, rozsah a charakter manažerské práce se může lišit v závislosti na úrovni, na které manažer pracuje. Například náplň práce top managementu a manažera na provozní úrovni je rozdílná. Dále záleží na velikosti firmy, oblasti jejího působení a na charakteru manažerské pozice. (21, s. 35)

Myslím si, že manažer je jedním z nejdůležitějších postav správného fungování organizace. Nese velkou zodpovědnost za všechny zvolené kroky, ať jsou správné nebo špatné. Manažer musí dobře organizovat své podřízené, aby bylo dosaženo kvalitních výsledků. Podle mého názoru nemůže kvalitní organizace existovat bez kvalitního manažera.

Do manažerských funkcí patří typické činnosti, které vedoucí pracovník (manažer) vykonává ve své práci. (2, s. 13)

Manažerské funkce členíme na:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmístění spolupracovníků,
- vedení lidí,
- kontrolu. (2, s. 13)

3.2.1 Plánování

Aby se firma efektivně rozvíjela a byla úspěšná, je zapotřebí správného plánování. Procesem plánování rozumíme vytváření plánů pro firmu nebo plán nějaké akce, aby průběh akce šel plynule a neobjevovaly se žádné problémy.

Plánující manažeři vypracují plán, ve kterém se zaměřují na cíle a poslání řízeného procesu, nebo organizační jednotky (např. firmy jako celku, závodu, provozu, dílny, odboru). Dále stanoví možné postupy a prostředky, jak bude ve stanoveném čase a na požadované úrovni cílů dosaženo. (23, s. 66)

Aby všechny plány byly co nejúspěšnější, měly by být nastaveny tak, aby pomáhaly k dosažení zvolených cílů. S plánováním je úzce spjat proces organizování. Pokud je podnik správně organizován, lze díky spolupráci mezi jednotlivými odděleními dosáhnout skupinových cílů.

Úkolem plánování je stanovit budoucí stavy organizace a možné způsoby dosahování těchto stavů. Plánování znamená určení cíle s ohledem na zdroje nejen

finanční, ale také personální a technické, a stanovení cest, tedy konkrétních aktivit k dosažení vytyčených cílů. (21, s. 101)

Proces plánování podle Armstronga je: „*proces rozhodování o budoucím průběhu nějaké akce, které zajišťuje, aby byly k dispozici zdroje potřebné k uskutečnění této akce a aby práce potřebná k dosažení stanoveného konečného výsledku byla náležitě rozvržená a byly v ní stanoveny priority.*“ (1, s. 50)

Do plánování lze zahrnout zvolení úkolů, cílů a činností potřebných k jejich dosažení. Můžeme rozlišit různé druhy plánů, ať už se jedná o nejpodrobnější popis jednotlivých činností, či o celkové obecné tendence podniku. Plány mohou být jak materiálního, tak personálního charakteru. (10, s. 31)

Podle Čáslavové se zvláště v neziskových organizacích setkáváme s určitými nedostatky a problémy v oblasti plánování. Cíle bývají vytyčeny pouze na krátké období a nenavazují na sebe. (2, s. 20)

Cílem plánování je poskytnout manažerům možnosti plnit úkoly včas, aniž by k tomu potřebovali zdroje navíc. Plán upozorňuje na možné nedostatky a krize a poskytuje manažerům možnost se jim včas vyhnout. (1, s. 50)

Plán může mít několik podob svého vyjádření. Například formální dokument schválený vedením organizace, záměr vedoucího pracovníka v elektronické či pouze ústní podobě, ústní domluva členů pracovního týmu apod. Musí však vždy obsahovat cíle, postupy a předpoklady k jejich dosažení, dále způsob provedení kontroly a hodnocení výsledků. Plánování je nedílnou součástí napomáhající k dosažení úspěšnosti organizace. (23, s. 67)

Podle Vebera by měl plán popisovat postup, jak bude stanovených cílů dosaženo. Kromě popisu vymezuje také aktivity a různá opatření potřebná k dosažení cílů. Plán by měl také obsahovat rozsah a stanovení struktury zdrojů a časové určení realizace plánu. Disponibilní zdroje jsou však omezeny rozpočtem. (21, s. 100)

Další důležitou věcí, která patří mezi plánování, je stanovování cílů organizace. Cíle se nejčastěji rozlišují podle toho, jak dlouho trvají. Známe krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle. Krátkodobé cíle jsou po dobu jednoho roku, střednědobé do 3 let a dlouhodobé déle než 3 roky.

Každý plán by měl směřovat k cíli organizace. Cíle mohou být formulovány různě a mohou mít rozlišnou podobu, ale měly by být sestaveny hierarchicky. (21, s. 100)

Podle Čáslavové se cíle sportovních klubů v ČR a světě příliš neliší. V oblasti sportu rozlišujeme cíle sportovní, ekonomické a sociální. Sportovním cílem bývá zviditelnění daného sportu či sportů, které organizace provozuje. Kluby se snaží stále pronikat do povědomí veřejnosti. Samozřejmostí je neustálé rozšiřování členské základny, zvyšování úrovně sportovců a plánované úspěchy v národních i mezinárodních soutěžích. Do ekonomických cílů patří hlavně získávání finančních zdrojů, potřebných pro klidný chod organizace. Dále jsou orientované na sportovní vybavení sportovní organizace a také na investice. V sociálních cílech se můžeme setkat s identifikací členů se sportovním klubem či organizací, zohledňováním mezilidských vztahů, dotazováním členů apod. (2, s. 89)

Organizace si volí vlastní systém, jak chce stanovených cílů dosáhnout. Strategické plánování v neziskové organizaci je omezeno na prostředky od sponzorů. Čím kapitálově silnější sponzor, tím mohou být plány klubu náročnější a odvážnější. (2, s. 89)

V plánování v SK PRAGA Vysočany, kterým se budu zabývat, se zaměřím na cíle, které si sportovní klub stanovuje. Nejčastěji se jedná o cíle krátkodobé a dlouhodobé.

3.2.2 Organizování

Další činností manažerské funkce je organizování. Organizování můžeme považovat za stejně důležité jako plánování. Nesmí chybět v žádné organizaci. Správné organizování vede k efektivnímu rozmístění pracovníků, rozděluje jakou má kdo pravomoc a kdo je za co odpovědný. Správné organizování vede k rychlejší práci. Aby bylo jasné, jaké má kdo postavení v organizaci, vytváří se organizační struktura, která přesně zobrazuje postavení jednotlivých orgánů.

Veber definuje organizování jako „*cílevědomou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému.*“ (21, s. 218)

Jedná se o rozložení celkového množství manažerských úkolů na jednotlivé procesy a činnosti. Patří sem také stanovování nástrojů zajišťujících efektivní vykonávání procesů a koordinace jednotlivých činností. (1, s. 51)

Prvky v organizační struktuře nestačí jen uspořádat, ale zároveň se musí vymezit náplň jejich činnosti, zabezpečit koordinaci a kontrolu. V obsahu činnosti jednotlivých

složek, které tvoří organizaci každé firmy, se nesmí zapomenout také na úlohu vlastníků či správních orgánů firmy. (21, s. 217)

Vytvoření organizace je závislé na několika krocích. Například na analýze činnosti, procesů, rozhodnutí, toků informací a rolí. Výsledkem je fungující struktura, která se skládá z pracovních míst a organizačních jednotek. (1, s. 63)

Kostrou organizace, která umožňuje plnit stanovené cíle, je právě organizační struktura. Manažer organizace si volí základní formu, podle které je struktura vytvářena. (21, s. 227)

Aby organizace fungovala efektivně a správně, je důležité mít správnou organizační strukturu. Organizační struktura je velmi důležitá, protože určuje pozici a činnost jednotlivých pracovníků. Činností můžeme rozumět funkce, úkoly, rozhodovací procesy, odpovědnost za odvedenou práci, spolupráce atd. Jestliže má všechno fungovat na výbornou, musí organizační struktura jasně vypovídat o tom, kdo s kým spolupracuje, jaké má kdo úkoly nebo kdo je za ně zodpovědný. Tyto věci by měly eliminovat překážky při plnění cílů organizace.

Organizační struktura bude další záležitostí, kterou se budu v práci zabývat. Ve sportovní organizaci SK PRAGA Vysočany budu rozebírat jednotlivé orgány klubu a jejich činnost.

3.2.3 Výběr a rozmíst'ování spolupracovníků

Další manažerská funkce, která je důležitá pro efektivní fungování organizace, je výběr spolupracovníka. Správný výběr kvalifikovaných pracovníků a jejich rozmístění na potřebné pracovní pozice nám zajistí snížení kontroly nad těmito pracovníky a tím získáme více času na jinou činnost. Schopní pracovníci rozmístění na správných místech pracují rychleji a kvalitněji a tím snižují výdaje organizace.

Výběr spolupracovníka je v neziskových organizacích ovlivněn především tím, že pracovní sílu tvoří z velké části dobrovolníci. V zemích jako je Norsko, Finsko, Litva, ale i Česká republika, jsou dobrovolní pracovníci velkou tradicí. Spolupráce manažerů s dobrovolníky s sebou nese svá pozitiva, ale také negativa. (2, s. 21) Největší výhodou dobrovolníků je, že za odvedenou pracovní činnost nejsou odměněni žádnou finanční odměnou. Proto je můžeme považovat za levnou pracovní sílu. Je tedy jasné, že k práci je nevedou finanční odměny za odvedenou práci, ale jiné důvody, jako například praxe nebo pouze nadšení do práce. Za nevýhodu dobrovolníků můžeme považovat poměrně nízkou kvalitu odvedené práce.

Při výběru a rozmístování spolupracovníků je třeba vybrat takové uchazeče, kteří budou kvalifikováni pro danou pracovní pozici a loajální k firmě. Pracovníci musí být rozmístěni podle profesních a kvalifikačních předpokladů a musí být objektivně hodnoceni. (23, s. 137)

Podle autorů Koontz a Weihrich je personalistika „*definována jako obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizací disponibilních lidí, najímáním, vybíráním, umísťováním, povyšováním, ohodnocováním, plánováním povolání, kompenzováním a školením.*“ (10, s. 342)

Delegování pravomocí přináší více času na odbornější záležitosti, umožňuje vykonat více práce za kratší čas, přináší nové nápady a přístupy. V neposlední řadě rozvíjí kompetence pracovníků a motivuje je v práci a tím eliminuje jejich stagnaci. To přináší snazší hodnocení pracovníků a zjednodušuje kontrolu. Aby bylo delegování efektivní, musí manažer provést podrobnou analýzu činnosti daného pracovníka. Je třeba vybrat správný způsob zadání úkolů, které budou předem pečlivě naplánovány. Přiměřená podpora nadřízeného pracovníka by měla být samozřejmostí. (16, s. 108)

Aby byl proces získávání pracovníků efektivní, musí podle Vebera příslušní vedoucí pracovníci specifikovat požadavky na dané pracovní pozice. Vyhledávání uchazečů o pracovní pozice se děje prostřednictvím personálních útvarů. Informace o uchazeči získává personální pracovník prostřednictvím osobního pohovoru, vyplněním dotazníku, či psychologických testů. Tyto informace slouží jako předloha při rozhodování o přijetí daného uchazeče. (21, s. 170)

Špatný výběr a rozmístování pracovníků v organizaci může mít za následek celkově špatnou organizaci v neziskovém podniku. Práce bude probíhat pomalu s nižší kvalitou a může dojít dokonce až ke krachu organizace.

3.2.4 Vedení lidí

Vedení lidí (spolupracovníků) je závislé na tom, jak schopného manažera organizace má. Pokud je schopný a má zkušenosti s vedením lidí, rozdělováním pravomocí a odpovědnosti, má manažer více času na jiné věci a organizace funguje efektivně. Avšak pokud je vedení lidí v organizaci špatné, dochází k tomu, že práce není odvedena podle požadavků apod.

Vedení lidí patří mezi nejdůležitější manažerské funkce ve všech typech organizací. Nezáleží ani na tom, zda je firma umístěna v Detroitu, Moskvě, Praze,

či Hirošimě. Z hlediska managementu jsou vůdci považováni za jednotlivce, kteří pozitivně ovlivňují své následovatele. Využívání vlivů vedoucích k řešení problémů na zahraničních trzích je považováno za jeden z klíčových faktorů úspěšného nadnárodního podnikání. (3, s. 113)

Další důležitou manažerskou funkcí je vedení lidí, které podle Vebera spočívá v přesvědčování, aktivizaci a podněcování pracovníků nadřazeným tak, aby byly naplánované úkoly co nejefektivněji splněny. Vedoucí pracovník podřízené nejen vede k dosažení stanovených cílů, ale také jejich práci usměrňuje a koordinuje. (19, s. 124)

Podle autorů Vodáčka a Vodáčkové vedení lidí chápeme jako „*vytváření a účinné využívání schopnosti, dovednosti a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popřípadě tvůrčímu plnění cílů jejich práce.*“ (23, s. 152)

Vůdcovství je umění ovlivňovat a motivovat pracovníky takovým způsobem, aby se snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů. (10, s. 465)

Téma vedení lidí v SK PRAGA Vysočany zmíním pouze okrajově, protože tato organizace nemá příliš velký počet pracovníků.

3.2.5 Kontrolování

Kontrolování lze chápat jako hodnocení vykonané práce. Kontroly se provádějí, abychom zjistili, zda výsledek směřuje k námi stanoveným cílům nebo naopak. Proto je výhodné kontrolu provádět průběžně, abychom předešli případným nesrovnalostem ve stanovených cílech.

Kontrolování by mělo probíhat na všech úrovních řízení. Je to jeden ze způsobů, jak manažer získá objektivní představu o realitě řešeného problému, o tom, zda jsou plánované úkoly plněny a jak se praktikují rozhodnutí týkající se problému. Podle výsledků zpětné kontroly se dělají kontrolní závěry. (21, s. 134)

Cílem kontroly je zjištění reality a včasné odhalení rozdílů mezi teoretickým plánem řešení problému a realizací plánu v praxi. (23, s. 192)

Kontrolní standardy u nadnárodních společností musí přihlížet jak na cíle společnosti, tak i na místní podmínky v jednotlivých zemích. V tomto případě je výhodné využívat schopnosti a zkušenosti manažerů z hostitelských zemí. Manažeri, kteří jsou schopni zohlednit při řešení problému místní podmínky, jsou schopni plnit cíle nadnárodních společností bez konfliktů, které vyplývají z rozdílů kultur. (3, s. 114)

Každá z manažerských funkcí je závislá na kontrolování. Tyto funkce jsou zbytečné, pokud je kontrola zmírněna. (15, s. 223)

Základní kontrolní proces se skládá ze tří kroků: 1) stanovení standardů, 2) měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům a 3) korekce odchylek od standardů a plánů. Tyto postupy a techniky kontroly jsou stejné pro různé oblasti. Jedná se například o kontrolu administrativních postupů, jakost výrobků apod. (10, s. 544)

Aby manažeři zjistili, zda je organizace na správné cestě ke splnění předurčených cílů, používají vstupní a výstupní kontroly, které se zaměřují mimo jiné na finanční výsledek organizace. (25, s. 113)

V neziskové organizaci se kontroluje především plnění věcných cílů a ekonomické záležitosti, jako jsou náklady, příjmy apod. V této oblasti se klade důraz především na rozpočetnictví a jeho návaznost na účetnictví. (2, s. 21)

Kontrolování není činnost, která se provádí jednou nebo dvakrát do roka. Je to proces, který je potřebný za každé situace. Činnosti spolupracovníků musí být průběžně hodnoceny, normy stanovených cílů se mohou v průběhu činnosti měnit podle situace podniku a jeho okolí. Kontrolu v neziskových organizacích provádí kontrolní komise. Jak funguje kontrola ve sportovním klubu, zjistím při rozboru konkrétních orgánů.

3.3 Funkce managementu a marketingu v neziskové organizaci

V České republice existují dva druhy sportovních organizací – ziskové a neziskové. Ve sportovním sektoru ČR se setkáváme s oběma typy, ale přesto převládají sportovní neziskové organizace. Protože SK PRAGA Vysočany je občanské sdružení, jedná se tedy o neziskovou organizaci, budu se věnovat pouze neziskovému sektoru.

3.3.1 Sportovní nezisková organizace a role managementu v neziskové organizaci

Rozvoj neziskových organizací je podmíněn základním právem občanů – právem sdružovat se. Dalším důvodem, který umožňuje neziskovým organizacím rozvíjet se, je filantropicky motivovaná činnosti lidí, tedy jakási charita. (7, s. 17)

Nezisková organizace se od ziskové liší tím, že se zaměřuje především na pokrytí potřeb jejích členů, zatímco v ziskové organizaci je pokrývání potřeb zákazníků dáno trhem. Každý člen neziskové organizace má svá práva a povinnosti a je tímto považována za zákazníka. (2, s. 20)

Autoři Lukeš a Novotný uvádí, že „*pro neziskové organizace jistě platí mnoho stejných principů jako pro organizace ziskové. Je potřeba mít atraktivní vizi, charismatického vůdce, efektivně řízené procesy, spokojené zákazníky či klienty, schopný tým lidí a mohli bychom jistě pokračovat. Na stranu druhou se neziskové organizace pohybují ve specifickém prostředí, kdy často uspokojují takové potřeby lidí či společnosti, za které nejsou příjemci služeb schopni či ochotni platit.*“ (14, s. 17)

Aby nestátní nezisková organizace fungovala úspěšně, je třeba, aby si vedení uvědomilo, jaké je její poslání, cíle a strategie z něj odvozené. Z provedeného výzkumu Lukeše a kol. vyplývá, že neziskové organizace si jsou důležitosti poslání dobře vědomy. Snaží se ho přesně formulovat a strukturovaně pracují na jeho naplnění. (14, s. 62)

Náležitosti, které jsou spojovány se sportovní neziskovou organizací:

- Vznik a existenci sportovních organizací právně upravují tyto prameny: Ústava ČR, občanský zákoník, obchodní zákoník a zákon o sdružování občanů.
- Pro vznik občanského sdružení se musí podat na Ministerstvu vnitra ČR návrh textu stanov spolu s jeho registrací.
- Stanovy jsou základním dokumentem, ve kterém sportovní organizace představuje svoji činnost.
- Podrobnější úprava činnosti sportovní organizace může být upravena vydáváním vnitřních předpisů.
- Vrcholnými orgány sportovní organizace jsou valná hromada či výroční členská schůze.
- Statutární orgán řídí organizaci v období mezi valnými hromadami.
- Kromě statutárního orgánu působí ve sportovní organizaci také orgány kontrolní, arbitrážní, disciplinární a odborné.
- Činnost sportovní organizace se zaznamenává do dokumentu, který se nazývá výroční zpráva.
- Mezi další dokumenty patří usnesení valné hromady, zpráva kontrolního orgánu, zápisy z jednání statutárního orgánu a jiných orgánů. (20, s. 33)

Know-how úspěšné neziskové organizace spočívá v několika bodech:

- má srozumitelné poslání,
- má funkční statutární orgány (správní radu),
- strategicky plánuje,
- je vidět a slyšet,
- zajímá se o budoucnost, je schopna odhadnout změny,
- rozvíjí firemní kulturu,
- má jasné vnitřní procesy a pravidla,
- má vícezdrojové financování a fundraisera. (17, s. 7)

Účel, ke kterému byla nezisková organizace založena, je dle Čáslavové hlavním znakem managementu takové organizace. Cílem organizace bývá především pokrývání potřeb jejích členů. Ekonomické faktory, jako jsou zisk a rentabilita, jsou v neziskové organizaci druhotné cíle. Členové využívají veřejné statky, které nezisková organizace produkuje. (2, s. 20)

V České republice se v oblasti tělesné výchovy a sportu setkáváme z velké části s neziskovými organizacemi. Nejdůležitějším cílem těchto organizací je velká základna spokojených členů. Aby byla nezisková organizace úspěšná a mohla plnit přání svých členů, jsou k tomu zapotřebí finanční zdroje. I neziskové organizace tedy musí vytvářet zisk, aby pokryly potřeby svých členů. A již známá rovnice říká, že efektivní organizace = efektivní fungování členů.

Neziskový sektor může produkovat několik typů produktu:

- „A preferred collective good“; tedy produkt, který se vztahuje k poslání organizace a směřuje k naplnění jejích hlavních cílů. Tento produkt bývá obtížně umístitelný na trhu.
- „A preferred private good“; jedná se o takový produkt, který organizace může prodávat na trhu bez větších problémů. Její záměr může být jiný: může chtít, aby byl tento produkt dostupný vybraným sociálně znevýhodněným skupinám. Organizace například poskytuje statek bez ohledu na finanční možnosti spotřebitele.
- „A nonpreferred private good“; je produkt, který organizace produkuje za účelem zisku. Je to klasický komerční produkt, například placená reklama. (7, s. 78)

Mezinárodní klasifikace neziskových organizací (ICNPO) definuje kategorie sportovních a rekreačních organizací. Tato kategorie zahrnuje tři hlavní skupiny:

- Sport zahrnující amatérský sport, vzdělávání, fitness a sportovní zařízení, sportovní soutěže a akce.
- Rekreační a společenské kluby, jako jsou sportovní kluby, sdružení hřišť, turistické kluby, cestovatelské kluby a kluby pro volný čas.
- Kluby zaměřené na služby. (6, s. 37)

Podle mého názoru fungování sportovní neziskové organizace je závislé na finančních zdrojích získaných zejména ze členských příspěvků a ze zdrojů od sponzorů. Čím vyšší má finanční prostředky, tím by měla být nezisková organizace úspěšnější. Pokud tomu tak není, je možné, že je chyba v organizování či vedení lidí.

3.3.2 Úloha marketingu v neziskové organizaci

Pojem marketing může zahrnovat mnoho oblastí činnosti. Ve sportu se jedná především o reklamu a jiné možnosti propagace a o sponzorování.

Současná podoba marketingu je chápána především jako uspokojování potřeb zákazníků. Je třeba si uvědomit, že metoda „přesvědčit a prodat“ v moderním prostředí již nefunguje. Úloha marketingu začíná dávno předtím, než dojde k prodeji produktu, dokonce ještě dříve než je produkt vyroben. Marketingoví manažeři zjišťují, jaké jsou potřeby potenciálních zákazníků, zjišťují jejich rozsah a intenzitu. Marketingová činnost funguje po celou dobu životnosti produktu. Manažeři se neustále snaží přilákat nové a nové zákazníky a udržet si je tím, že vylepší výkon či vzhled produktu. (11, s. 38)

Sportovní manažer musí znát zásady a nástroje sportovního marketingu, aby je mohl uplatnit ve svém sportovním klubu, při transferu hráčů, nebo pořádání události na vysoce konkurenčním sportovním trhu. (6, s. 229)

Sportovní marketing se skládá ze všech aktivit, jejichž cílem je splnění úkolů. Sportovní marketing má dva hlavní směry: obchodní sportovní produkty a služby přímo spotřebitelům sportu. Uvádění spotřebních a průmyslových produktů a služeb na trh se děje prostřednictvím sportovních akcí. (13, s. 9)

Marketingové koncepce jsou v České republice v oblasti sportu vytvářeny zatím pouze ojediněle. Přesto je potřeba zpracovávat alespoň dílčí marketingové koncepty, které mívají dvojí povahu:

- Marketing jako sponzorování:
Sportovní organizace zpracovávají nabídku výkonů pro sponzory a vytváří cenovou hladinu těchto nabídek. Dále promýšlí a připravují prostředí pro sportovní akce, na kterých budou nabídky prezentovány, určují způsoby komunikace, tedy komunikační kanály, prostřednictvím kterých bude sponzorování prezentováno. V neposlední řadě zabezpečují sponzorování legislativně a obsahově vytvářením sponzorských smluv.
- Marketing jako sportovní reklama:
Marketing jako sportovní reklama slouží tělovýchovným a sportovním organizacím jako nástroj komunikační politiky, která se zaměřuje odděleně na běžné fungování sportovních oddílů a na významné sportovní a tělovýchovné akce. Této koncepcí někdy sportovní organizace využívá v širším pojetí pro komunikaci s veřejností. (2, s. 137)

Kotler definuje Marketing management jako „vědu a umění zvolit cílové trhy a vybudovat s nimi ziskové vztahy. To znamená získat, udržet si a rozvíjet zákazníky tím, že vytvoříme, dodáme a komunikujeme s vyšší hodnotou zákazníka. Marketing management tedy zahrnuje řízení poptávky, které dále zahrnuje řízení vztahů se zákazníky.“ (11, s. 46)

Zvláštním druhem marketingu je demarketing, který směřuje k trvalému, nebo pouze dočasnému snížení poptávky. Cílem demarketingu je poptávku snížit nebo ji přesunout, ne však zcela zrušit. (11, s. 47)

Strategický marketing se zabývá výběrem cílové skupiny, při kterém může postupovat podle níže uvedených strategických kroků:

- Pro koho? Jaká je skupina lidí nebo organizací, které chceme produkt nabídnout? Musí to být vždy za peníze?
- Kolik jich je? Jak je cílová skupina velká? Kolik jedinců či organizací sdružuje?
- Kde jsou? Kde bydlí, nebo sídlí? Kam chodí? Jak je možné se k nim dostat? Jaké jsou jejich zvyky? Např. jaké televizní pořady sledují, jaké čtou časopisy a noviny, jaké rádiové stanice poslouchají apod.
- Kdo jsou? Známe je? Známe jejich přání a potřeby? Víme, co opravdu chtějí? Kdo se jich na to zeptal? Je jisté, že takové potřeby opravdu mají? (17, s. 76)

V neziskové organizaci SK PRAGA Vysočany se zaměřím hlavně na ty oblasti marketingu, které se v tomto sportovním klubu využívají, a zjistím, jaký mají přínos pro fungování organizace.

3.4 Reklama, sponzorování a finance v neziskové organizaci

3.4.1 Finanční stránka ve sportovních organizacích

Dobré finanční řízení je důležité pro správný a dlouhodobý chod organizace. Je potřeba neustále hledat nové možnosti a způsoby nárůstu finančních prostředků tak, aby nezisková organizace zajistila provoz klubu, akcí, ligy apod.

Zdroje, ze kterých plynou do neziskových organizací příjmy, mohou být jak veřejné, tak vlastní. Do veřejných zdrojů patří především dotace, granty a subvence. Z vlastních zdrojů se jedná především o členské příspěvky, vlastní příjmy z hlavní činnosti, které závisí na účelu organizace, příjmy z hospodaření majetkem, právy aj. (2, s. 21)

Dále je důležité, aby sportovní manažer dokázal navrhnout podrobné rozpočty, které informují nejen o rozpočtu konkrétní akce nebo události, ale také o tom, odkud budou finanční prostředky čerpány.

Na finanční rozvahu v SK PRAGA Vysočany se zaměřím zvlášť. Zabývat se budu příjmy (z vlastních nebo veřejných zdrojů) a výdaji sportovního klubu.

3.4.2 Funkce reklamy a sportovní reklamy v neziskové organizaci

Pojem reklama zřejmě pochází z latiny - *reklamare* = znovu křičeti. Pravděpodobně tento výraz odpovídal dobové „obchodní komunikaci“. Od těch dob se pojetí reklamy nepochybně změnilo, pojem však zůstal beze změn. (24, s. 20)

Americká marketingová asociace AMA v současnosti definuje reklamu jako „každou placenou formu neosobní prezentace a nabídky ideí, zboží nebo služeb prostřednictvím identifikovatelného sponzora“. (24, s. 21)

V oblasti marketingu se reklama používá jako komunikační nástroj, který umožňuje prezentovat produkt originálním způsobem. K tomu se využívá všech prvků, jež působí na smysly člověka. (24, s. 21)

Každá reklama má jinou funkci a vyskytuje se na sportovištích v různých formách. Druhy sportovní reklamy dělíme podle toho, jakými médii je zobrazena:

- reklama na startovacích číslech,
- reklama na dresech a sportovních oděvech,
- reklama na mantinelu (na pásu),
- reklama na sportovním nářadí a náčiní,
- reklama na výsledkových tabulích. (2, s. 168)

Na sportovištích se téměř vždy setkáme i s reklamními panely a transparenty. Do sportovní reklamy můžeme zařadit i různé sportovní akce za účelem propagace sportu, svazu nebo oddílu. Mají o ni zájem také sponzorující firmy, které touto formou prezentují svoje produkty. Za sportovní reklamu se považují také oddílově vydávané časopisy, diplomy, propagační předměty s logem aj.

3.4.3 Rozbor sportovních reklam z hlediska uplatnění ve sportovní organizaci

Tato část se zabývá jednotlivými druhy sportovní reklamy, které se vyskytují v SK PRAGA Vysočany. Uvádím jejich funkci a způsob znázornění podle Čáslavové.

- Reklama na dresech a sportovních oděvech:
Hlavní funkcí této reklamy je především to, že s produktem seznamuje potenciálního zákazníka. Kromě produktu může zvyšovat stupeň seznámení také s firmou, konkrétní akcí apod. I akce či produkt může být prostřednictvím takovéto reklamy aktualizována a dále může informovat o různých změnách image produktu či firmy. Reklamu znázorňujeme buď textem nebo motivem na dresu či sportovním oděvu. Může na něm být vyobrazen jak název produktu či firmy, tak její logo. (2, s. 172)
- Reklama na mantinelu, reklamní štíty nebo bannery:
Funkce této reklamy je stejná jako u předešlého příkladu. Lze ji znázornit textem či motivem na mantinelech nebo bannerech. Nejčastěji se zobrazuje název produktu či firmy, firemní logo, symbol, slogan aj. Výhodou je, že tato reklama působí přímo na diváky, kteří jsou na daném utkání, turnaji, závodu či exhibici přítomni. (2, s. 174)

- Jiné reklamní možnosti:

Tento druh reklamy se využívá pouze pro prezentaci loga a má především upomínací funkci. Jedná se hlavně o logo na drobných reklamních předmětech, jako jsou vstupenky, vlaječky, deštníky apod. (2, s. 177)

SK PRAGA Vysočany využívá reklamu na internetu na klubových webových stránkách, kde mají firmy umístěno své logo a název. Tento druh reklamy působí na potenciální zákazníky. V případě tohoto sportovního klubu má spíše úlohu seznamovací a upoutávací.

3.4.4 Sponzorování v neziskových organizacích

Pod pojmem sponzorování ve sportu si lze představit spolupráci mezi určitou sportovní organizací a firmou, která se potřebuje zviditelnit. Sponzor (firma) poskytne organizaci finanční prostředky, za které ovšem očekává protislužbu. Jediné, na čem firmě záleží, je propagace vlastního produktu a z toho plynoucí zisk.

Sponzorování je stále významnějším specifickým prostředkem, díky kterému jsou dostatečně zabezpečeny finanční zdroje. Tyto zdroje slouží k realizaci především kulturních, charitativních, vědeckých a jiných aktivit v různých společenských oblastech. (3, s. 190)

Pojem sponzorování se v praxi využívá k získání určitých práv, která jsou spojována s daným produktem nebo akcí. Cílem je mít z tohoto spojení užitek. Sponzoři tento vztah využívají k tomu, aby dosáhli svých propagačních či jiných marketingových cílů. (13, s. 254)

Grey a Skildum–Reid říkají, že „sponzorování je společná marketingová aktivita, ne pouze metoda pro zvyšování finančních zdrojů. Je o vytváření vztahu vítězství - vítězství mezi vaší organizací a podnikem sponzora. Jestliže je sponzorování úspěšné, naplňuje marketingové cíle obou partnerů.“ (2, s. 191)

Komunikační a marketingové cíle, kterých firmy prostřednictvím sponzoringu ve sportu dosahují, jsou především:

- zvyšování stupně známosti firmy/značky,
- zvyšování stupně známosti jako partnera určitého sportu,
- zvýšení sympatií ke značce,
- aktualizace image značky,

- posílení obchodních kontaktů mezi firmami prostřednictvím nabídek „hospitality“,
- posílení jednotlivých komponent image určitého sportu všeobecně a speciálně ve spojení s určitým sportovním klubem eventuelně svazem.
(2, s. 192)

Sponzorování v SK PRAGA Vysočany představuje poměrně velký problém. Sportovní klub jako protislužby nabízí zejména logo na webových stránkách nebo reklamu na mantinelu u hrací plochy. Proto se v práci zaměřím na získávání nových sponzorů, jejich udržení a hlavně na sponzorské balíčky.

4 METODOLOGIE

Metodologii můžeme definovat jako „vědu, která se zabývá systematizací, posuzováním a navrhováním strategií a metod. Předmětem této disciplíny jsou nástroje vědy.“ (5, s. 32)

Metody, které použiji v průběhu tvorby bakalářské práce, jsou deskriptivní analýza, polostrukturovaný rozhovor a SWOT analýza.

4.1 Deskriptivní analýza

Jedná se o rozbor dostupných materiálů, tedy o myšlenkové rozčlenění celku na části. Získané nebo dostupné předměty a jevy se postupně rozdělují na jednotlivé části nebo prvky. (9, s. 29)

Analýza zkoumá komponenty, které vznikly rozdělením zkoumaného celku. Zkoumá vzájemné vztahy mezi nimi a jejich fungování jako relativně samostatné prvky. (5, s. 33)

Deskriptivní analýzy se využívá v kvalitativním výzkumu, což je proces hledání a porozumění dané problematice. Nejčastěji se zkoumají sociální a lidské problémy. Člověk, který výzkum provádí, si musí vytvořit kompletní obraz o dané problematice, analyzuje dostupné dokumenty a jiné texty, zajímá se o názory účastníků výzkumu a zkoumá problematiku v přirozených podmínkách. (5, s. 48)

Metodu deskriptivní analýzy využiji při zpracování získaných údajů a informací z rozhovoru s předsedou a hospodářem SK PRAGA Vysočany.

4.2 Polostrukturovaný rozhovor

Metodu polostrukturovaného rozhovoru použiji při tvorbě bakalářské práce pro získání informací o sportovním klubu.

Tento typ rozhovoru je určitým kompromisem mezi strukturovaným a nestrukturovaným interview. Kromě odpovědi je od respondenta vyžadováno vysvětlení, případně zdůvodnění. (8, s. 182)

Polostrukturovaný rozhovor představuje seznam otázek, které si tazatel připraví před uskutečněním interview. Tazateli při tomto druhu rozhovoru zůstává možnost přizpůsobovat otázky podle dané situace.

Výhodou je, že tazatel může v průběhu rozhovoru položené otázky doplňovat o podotázky, kterými přesně vysvětlí danou problematiku, a nemusí se přesně držet pevně stanovených otázek. Nevýhodou je, že tazatel musí mít předem připravené otázky, které při rozhovoru s respondentem použije.

Informace o SK PRAGA Vysočany potřebné k provedení analýzy získám polostrukturovaným rozhovorem s předsedou klubu SK PRAGA Vysočany Petrem Končickým a hospodářem sportovního klubu Jindřichem Vízkem. Tito zástupci klubu mi poskytnou interní materiály o SK PRAGA Vysočany, které jsou potřeba k vypracování podrobné analýzy managementu organizace.

Rozhovor bude obsahovat několik hlavních otázek, tvořících pevné body interview (viz příloha XII.). Během rozhovoru se hlavní otázky budou doplňovat o podotázky. Celý rozhovor bude probíhat v uvolněné atmosféře. Pokud mi získané podklady z prvního rozhovoru nebudou stačit, uskuteční se více rozhovorů tak, abych získal veškeré potřebné informace.

4.3 SWOT analýza

Je potřeba, aby manažeři dobře znali okolní prostředí a interní možnosti organizace, jinak bude strategické plánování neúspěšné. Těchto znalostí by měli využít při následném výběru strategie managementu. Technika SWOT analýzy slouží k poznání vnějšího prostředí a vnitřních možností organizace. (16, s. 35)

Šuleř uvádí, že zkratka SWOT zahrnuje anglické výrazy Strengths, což znamená přednosti, Weaknesses (nedostatky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Předpokládá se, že organizace dosáhne strategického úspěchu, pokud maximalizuje své přednosti a příležitosti a minimalizuje nedostatky a hrozby. (16, s. 35)

Základní problém, kterého se manažeři ve sportovní organizaci dopouští, je to, že si bez předchozí analýzy prostředí určí strategii, kterou začnou ihned užívat. To je sice pro motivované manažery přirozené, ale taková strategie se často nezdaří, protože přípravná opatření nebyla důkladně promyšlena. Do této přípravy patří kompletní přezkoumání vnitřního a vnějšího prostředí.

Nástroje na toto přezkoumání obsahují:

- SWOT analýzu
- Analýzu potřeb zákazníků
- Analýzu konkurence
- Analýzu pěti sil (6, s. 91)

Management potřebuje znát co nejlépe pozici své organizace na trhu a stav vnitřních záležitostí. Bez těchto znalostí nemůže být strategický plán úspěšně formulován. SWOT analýza (předností, nedostatků, příležitostí a hrozeb) předpokládá, že úspěšnosti organizace bude dosaženo jedině maximalizací předností a příležitostí organizace a minimalizací nedostatků a hrozeb. Výsledek SWOT analýzy se zaznamenává do diagramu se čtyřmi kvadranty, v nichž se porovnávají externí a interní faktory. Podle toho se mohou manažeři rozhodnout pro vhodnější alternativní strategie. (16, s. 40)

První část SWOT analýzy se týká vnitřního fungování organizace, které lze rozdělit na dvě části, a to na silné a slabé stránky organizace. V této části analýzy se nachází všechny aplikace, nad kterými má organizace kontrolu. Aplikace, které fungují podle plánu, lze považovat za silné stránky organizace, zatímco složitější aplikace a úkoly, které fungují v organizaci méně kvalitně, se považují za její slabé stránky. Druhá část metody SWOT se zaměřuje na vlivy vnějšího prostředí, které určitým způsobem působí na organizaci. Nad vnějším prostředím nemá organizace přímou kontrolu. Tato část se rozděluje na příležitosti a hrozby. U příležitostí by se organizace měla zaměřit na to, jak zvyšovat a rozvíjet dané složky. U hrozeb se jedná o opak, tedy organizace se snaží dané složky co nejvíce potlačit.

Silné a slabé stránky se týkají interního fungování organizace, proto se manažer musí zaměřit na současnost. Do silných stránek lze zahrnout určité zdroje, které organizace může využívat k dosažení stanovených cílů. Patří sem například know-how firmy, patenty a licence. U sportovních organizací se může jednat o kvalitní zázemí, širokou členskou základnu, kvalitního trenéra aj. Slabé stránky představují určité nedostatky a omezení, které ztěžují plnění stanovených cílů. Například jde o špatnou kvalitu produktu a služeb, vysoké náklady na výrobu, slabou reputaci, obchodní značku apod. Ve sportovních organizacích se setkáváme například s nezájmem dobrovolníků pracovat v dané organizaci. Dále se jedná o nízký zájem sponzorů nebo špatné sportovní zázemí.

Silné a slabé stránky se zaměřují na současnost. Oproti tomu hrozby a příležitosti se zaměřují na budoucí vývoj organizace. Mezi příležitosti můžeme zařadit určité situace nebo události, které se vyvíjejí pozitivně a organizace je dokáže využít ve svůj prospěch. Patří sem například rozvoj a využití nových trhů a distribučních cest nebo oslovení nových zákazníků v daném segmentu. Hrozby představují nepříznivé situace a události, které mohou zapříčinit zpomalení nebo komplikaci při dosahování stanovených cílů. Jedná se o vyšší konkurenci na trhu, regulaci trhu (znárodnění), tržní bariéry (clo, vyšší daň) apod.

Identifikované silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou zaneseny do SWOT matice. Pomocí této matice se následně vytváří alternativy strategií, které mohou sloužit jako podklad pro určování strategických cílů organizace. Kombinací těchto faktorů vznikají čtyři strategie: strategie využití, hledání, konfrontace a vyhýbání. Strategie využití, neboli SO strategie, využívá silných stránek organizace ke zhodnocení příležitostí. Strategie hledání (WO strategie) kombinuje slabé stránky a příležitosti organizace. Využitím příležitostí se snaží odstranit slabé stránky. Strategie konfrontace (ST strategie) spojuje silné stránky a hrozby. Tuto strategii je však možné využít pouze v případě, kdy je organizace dostatečně silná a je připravená na přímou konfrontaci s ohrožením. Poslední je strategie vyhýbání (WT strategie), která se zaměřuje na potlačení slabých stránek a na vyhnutí se hrozbám. (4, s. 317)

SWOT analýzu vytvořím na základě získaných informací z polostrukturovaného rozhovoru a následné analýzy dokumentů. Důležitými stránkami, kterými se budu zabývat, jsou hrozby a slabé stránky sportovního klubu. Na základě jejich rozboru se pokusím předložit případné návrhy na zdokonalení SK PRAGA Vysočany.

5 MANAGEMENT V SK PRAGA VYSOČANY

5.1 Historie SK PRAGA Vysočany

SK PRAGA Vysočany je menší fotbalový klub, který se nachází v srdci Vysočan. Klub má za sebou více než 100 let fungování a za tu dobu se zde stalo mnoho událostí. První zmínky o klubu sahají do roku 1909, kdy byl pod názvem SK Vysočany založen sportovní klub. O pár let později se klub přejmenoval na TJ PRAGA Praha a fungoval hlavně díky podpoře tehdejšího závodu Praga. Fotbalové hřiště se nachází ve zmíněných Vysočanech na Sokolovské ulici. Až do roku 2003 se zde hrálo na škvárovém hřišti.

Nejvyšší fotbalová soutěž, která se v klubu kdy hrála, byla divize. Ještě dnes sem přichází bývalí hráči zavzpomínat na staré časy. Po nějaké době došlo k sestupu týmu do nižších soutěží a propast se zastavila až ve 2. třídě skupiny D. Zlomový okamžik přišel až koncem roku 2003, kdy došlo k vybudování hřiště s travnatou plochou, které nahradilo původní škvárový povrch (viz příloha IX.). S novým hřištěm se postupně rozšiřovala i členská základna a klub začal být opět na vzestupu. Stále se rozrůstající členská základna má v dnešní době téměř 200 členů. (19)

Do roku 2003 v klubu působily pouze 3 týmy. Byly to týmy mužů, kteří byli rozděleni na „tým A“ a „tým B“, a mužstvo dorostu. Díky nové travnaté ploše a také díky kvalitnějšímu zázemí začali toto sportoviště využívat nejen fotbalisté sportovního klubu, ale i jiní zájemci o krátkodobý či dlouhodobý pronájem a začaly se zde pořádat různé turnaje. Hřiště je v současnosti využíváno i jinými kluby k fotbalovému tréninku apod.

V roce 2008 se fotbalový klub odpojil od Tělovýchovné jednoty a osamostatnil se. Vytvořil se nový název – SK PRAGA Vysočany, o.s. V současnosti zde najdeme podstatně více týmů. Jmenovitě od těch nejmenších: školička, mladší příprava, starší příprava „A“ a „B“, mladší žáci a starší žáci. Asi nejoblíbenějším týmem je mužstvo mužů, které se po několika letech opět rozdělilo na „A“ a „B“ tým. Rezerva klubu hraje nejnižší pražskou soutěž, a to „3. třídu“. Mužstvu „A“ se po letech neúspěchu a nezdaru (nutno dodat, že se jednalo o tým převážně sestavený z mladých mužů, tedy s průměrným věkem 19 let) podařilo opustit „2. třídu“ a postoupilo do „1.B třídy“.

V této třídě se tým dlouho neohřál a hned následující rok se mu podařilo postoupit do „1.A třídy“.

Tabulka 2 Stav členské základny k roku 2012

Mužstvo	Počet
Muži „A“ i „B“	41
Starší žáci	24
Mladší žáci	21
Starší přípravka	25
Mladší přípravka	46
Funkcionáři, trenéři	20
Mini školička	11

Zdroj: Databáze SK PRAGA Vysočany (2012)

Celkový počet členské základny činí 188 členů s tím, že mini školička jsou fotbalisté pod 6 let. Na fotbalové asociaci FAČR je možné registrovat hráče až od jeho 6 let. Z toho důvodu je na FAČR oficiálně registrováno 177 hráčů a 11 hráčů z mini školičky má členskou kartu SK PRAGA Vysočany, ale nejsou registrováni na fotbalové asociaci. Po dosažení věku 6 let se provádí registrace hráčů na FAČR a přihlášení do soutěže.

5.2 TJ PRAGA Praha x SK PRAGA Vysočany

Jak již bylo zmíněno výše, sportovní klub byl založen v roce 1909 a po několika letech se jeho název změnil na TJ PRAGA Praha. Pod tímto názvem dosáhl klub svých největších úspěchů a pod hlavičkou tělovýchovné jednoty fungoval téměř jedno století.

S nástupem nového tisíciletí postupně docházelo v areálu klubu k určitým změnám. Například v roce 2003 bylo zrušeno snad nejznámější škvárové hřiště v Praze, pro svoji velikost často nazývané letištěm. Bylo vybudováno nové travnaté hřiště, které si velikost původního hřiště zachovalo. V průběhu roku 2003 bylo fotbalovému klubu oznámeno, že tělovýchovná jednota již nebude provoz klubu financovat. TJ navrhla, aby se sportovní klub osamostatnil a změnil název. Důsledkem bylo, že klub musel sám začít hledat finance na svůj provoz.

V roce 2008 k osamostatnění skutečně došlo a vytvořilo se občanské sdružení. Klub změnil název z TJ PRAGA Praha na SK PRAGA Vysočany, o.s. Tento krok

je však vázán jedním problémem: pozemky, na kterých se nachází hlavní fotbalové hřiště, jsou ve vlastnictví tělovýchovné jednoty, nikoli fotbalového klubu. Podle předsedy klubu to je z důvodu, že výstavba travnaté plochy byla realizována díky prostředkům z tehdejšího ČMFS (dnes FAČR). Jednota se zavázala, že v místě bude provozovat sportovní činnost po dobu 10 let. Situace je tedy taková, že klub je od roku 2008 papírově občanským sdružením, ale oficiálně tak ještě nemůže vystupovat, protože dokud klub nebude vlastnit pozemky, na kterých je hřiště, nemůže být fotbalovou asociací FAČR uznán jako sportovní klub SK PRAGA Vysočany.

V současné době se čeká na skončení desetileté lhůty, která začala v roce 2004, aby se mohlo požádat o bezplatné převedení pozemků, jež se po uplynutí desetileté doby vrátí do vlastnictví tělovýchovné jednoty a následně budou bezplatně převedeny do vlastnictví SK PRAGA Vysočany. Tato čekací doba vyprší v červnu roku 2014 a veškeré potřebné podklady pro uskutečnění převodu pozemků jsou již připraveny.

Po převedení těchto pozemků do vlastnictví sportovního klubu už nebude nic bránit tomu, aby bylo občanské sdružení oficiálně potvrzeno a schváleno. Pro klub to bude znamenat, že se definitivně oddělí od tělovýchovné jednoty a bude vystupovat už jako samostatný sportovní klub SK PRAGA Vysočany.

5.3 Základní informace o orgánech SK PRAGA Vysočany, o.s.

Jak již bylo výše zmíněno, SK PRAGA Vysočany vzniklo oddělením se od tělovýchovné jednoty v roce 2008. Bylo založeno podle právní formy jako občanské sdružení. Povinnou součástí vzniku občanského sdružení je tvorba základního dokumentu, a tím jsou stanovy. Následující podkapitola se bude zabývat rozбором obsahu stanov SK PRAGA Vysočany, o.s., které byly schváleny Ministerstvem vnitra 2.12. 2008 (viz příloha VII.).

5.3.1 Stanovy klubu

Stanovy klubu jsou poměrně stručné, přesto obsahují všechna důležitá ustanovení, která jsou rozdělena do několika oddílů. První část s názvem „Základní ustanovení“ představuje oblast činnosti a působení klubu. Ve stanovách se uvádí, že klub je dobrovolným sdružením fyzických osob, které se zabývají sportem a činnostmi s ním souvisejícími. Klub sdružuje členy mládežnických a dospělých

mužstev. Sportovní klub vzniká oddělením fotbalového oddílu od tělovýchovné jednoty. SK PRAGA Vysočany budou po jeho vzniku bezplatně převedeny movité a nemovité věci potřebné k provozování činnosti klubu. Jejich výčet je uveden v samostatné dohodě mezi klubem a tělovýchovnou jednotou. (18)

Druhá část – „Název, sídlo a doba trvání“ – přesně vymezuje název sportovního klubu, tedy SK PRAGA Vysočany, o.s. Dále je zde uvedeno sídlo klubu a skutečnost, že je založen na dobu neurčitou.

V oddíle „Poslání a úkoly“ jsou uvedena základní poslání klubu. Jsou to:

1. Organizování sportovní činnosti a vytváření tréninkových a materiálních podmínek pro tuto činnost.
2. Péče o zvyšování sportovní, tělovýchovné a všestranné zdatnosti členů klubu a vytváření vhodných podmínek pro tento rozvoj.
3. Budování a údržba tělovýchovných a jiných zařízení, která klub vlastní nebo využívá.
4. Spolupráce s orgány sportovních svazů na všech úrovních, a to především při pořádání sportovních a jiných akcích.
5. Vedení členů a dalších účastníků sportovních akcí k dodržování mravních, etických a estetických pravidel.
6. Tvorba a zabezpečení vlastních hospodářských a finančních zdrojů a jejich hospodaření.
7. Pořádání společenských, sportovních, kulturních a jiných akcí, které souvisí s posláním klubu. (18)

Další část – „Členství, práva a povinnosti členů“ – se zabývá členstvím ve sportovním klubu. Stanovy definují, kdo je řádným členem sportovního klubu. Členství je dobrovolné, lze ho založit dvěma způsoby: a) podáním přihlášky a zaplacením členského příspěvku; b) čestné členství je zvláštním případem členství a uděluje ho ve výjimečných případech výbor. Čestný člen neplatí příspěvky a nemusí se zapojovat do činnosti oddílu. Členství zaniká ve čtyřech případech, a to buď odstoupením člena a oznámením tohoto kroku výboru, nebo jeho vyloučením pro hrubé porušení povinností, zrušením členství v případě neplacení členských příspěvků, či zánikem sportovního klubu. Právem člena je volit a být volen do jednotlivých orgánů a možnost využívat zařízení klubu. Mezi povinnosti členů patří platit členské příspěvky, řádně reprezentovat klub a dodržovat etické, mravní a estetické zásady. (18)

Pátý úsek se zabývá členskými příspěvky. Výši členského příspěvku stanovuje výbor. Tyto příspěvky slouží k úhradě nákladů spojených s provozem klubu, k rozvíjení materiální základny a k prezentaci klubu. (18)

Šestý oddíl popisuje zásady hospodaření klubu. Uvádí se zde, že „*klub má právní subjektivitu a hospodaří podle obecně platných předpisů a směrnic pro občanské sdružení*“. (18)

V další části stanov jsou vymezeny příjmy klubu. Tvoří je především členské příspěvky, dotace a příspěvky Městské části Prahy 9, magistrátního úřadu či sportovních svazů. Dále sem patří příjmy z vlastní hospodářské činnosti, dary, dotace a příspěvky od jiných subjektů a ostatní příjmy. (18)

Osmá část popisuje organizační strukturu klubu. Orgány klubu jsou: členská schůze, výbor, sekretář, kontrolní a revizní komise.

1. Členská schůze

Členská schůze je základním a nejvyšším orgánem klubu. Schůze se může účastnit každý člen sportovního klubu. Hlasovací právo mají osoby starší 15 let a do jednotlivých orgánů klubu mohou být voleny osoby starší 18 let. Svolává ji výbor klubu. Členové se schází alespoň jedenkrát za dva roky, nebo pokud o schůzi požádá nejméně polovina členů sdružení. Pozvánku na členskou schůzi musí výbor odeslat všem členům e-mailem, písemně nebo ústně nejpozději čtrnáct dní před termínem schůze.

Úkoly a pravomoci členské schůze jsou:

- a) Rozhoduje o změně stanov.
- b) Volí a odvolává členy kontrolní a revizní komise.
- c) Schvaluje výroční zprávu, zprávu o hospodaření, rozpočet a úkoly klubu pro dané období.
- d) Volí a odvolává členy výboru.
- e) Rozhoduje o zrušení sportovního klubu.
- f) Členská schůze se může usnášet, pokud je přítomna nadpoloviční většina všech členů s hlasem rozhodujícím. Pokud je čekací doba delší než půl hodiny, tato podmínka odpadá a členská schůze je usnášeníschopná, je-li přítomno alespoň 40 % členů.
- g) Členská schůze rozhoduje při hlasování nadpoloviční většinou přítomných členů.

- h) Pokud se hlasuje o změně stanov nebo o zrušení klubu, rozhoduje členská schůze třípětinovou většinou přítomných členů. Pro tento případ musí být přítomno 75% členů.
- i) Hlasy jsou platné pouze při osobní účasti člena členské schůze, zastoupení člena při hlasování je zakázáno.

2. Výbor

Výbor je výkonným orgánem klubu. Řídí činnost sdružení mezi zasedáními členské schůze a za svou činnost členské schůzi odpovídá. Má nejméně tři členy, kteří jsou voleni členskou schůzí. Počet členů musí být vždy lichý. Funkční období výboru je čtyřleté a začíná dnem zvolení člena do funkce. Výbor svolává předseda, v jeho nepřítomnosti místopředseda, oznámením přes e-mail, písemně, či ústně.

Úkoly a pravomoci výboru jsou:

- a) Volí ze svých členů předsedu, místopředsedu a hospodáře.
- b) Koordinuje činnost a hospodaření organizace.
- c) Určuje výši členských příspěvků.
- d) Svolává členskou schůzi a zpracovává pro ni podklady.
- e) Se souhlasem většiny členů kontrolní komise nakládá s finančními a jinými prostředky klubu.
- f) Informace o svém hospodaření předkládá kontrolní a revizní komisi a členské schůzi.

Předseda, sekretář a hospodář jednají jménem klubu samostatně. Na základě plné moci může jménem klubu jednat jimi pověřený člen výboru. Rozhodnutí výboru musí být uveřejněna na dostupném místě. Výbor je usnášeníschopný, pokud je přítomna nadpoloviční většina členů.

3. Sekretář

Sekretáře volí a odvolává výbor. Jeho úkolem je starat se o běžnou administrativní činnost sportovního klubu. Informuje členy o činnosti klubu a pomáhá s její organizací.

4. Kontrolní a revizní komise

Komise provádí revizi hospodaření výboru. Počet členů kontrolní komise a její pravomoci schvaluje členská schůze. Komise musí mít nejméně 3 členy, kteří jsou voleni členskou schůzí. Počet členů je vždy lichý a rozhodování se provádí na základě nadpoloviční většiny hlasů. (18)

Devátá část definuje zánik sdružení. Sdružení zaniká: „*a) dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením; b) pravomocným rozhodnutím Ministerstva vnitra o jeho rozpuštění.*“ (18)

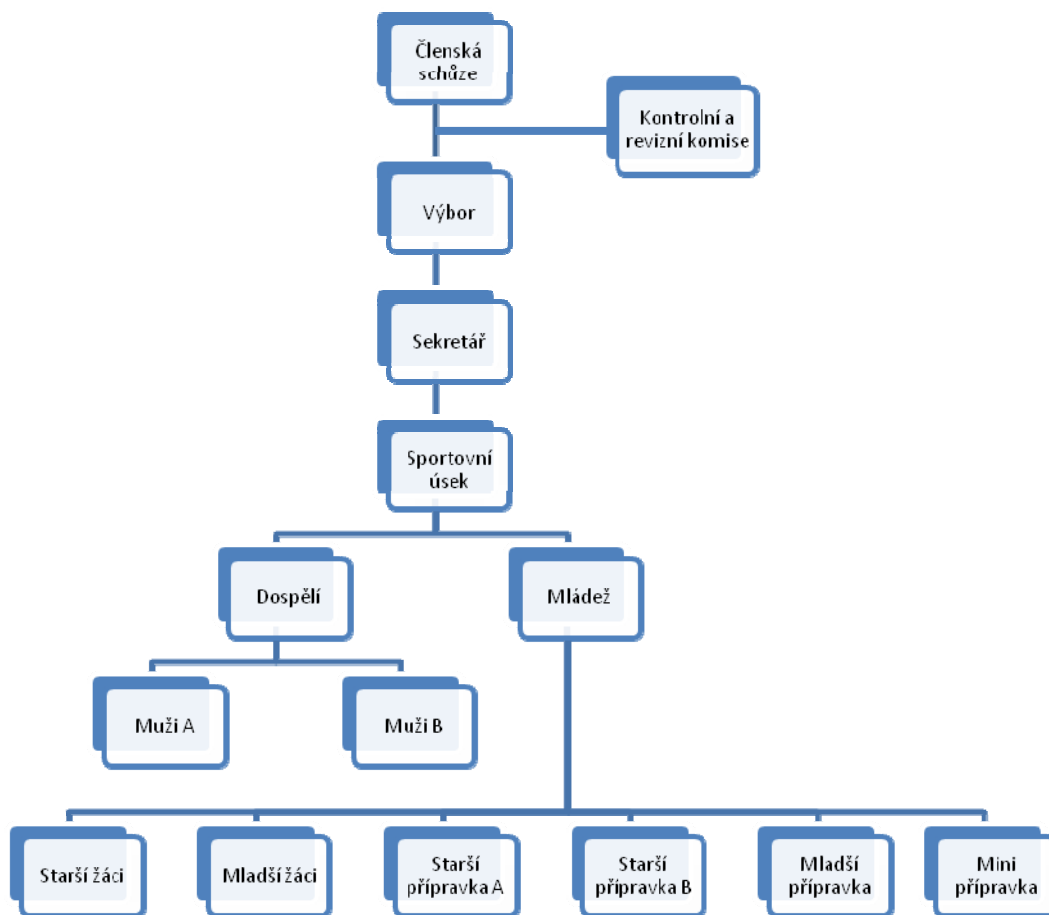
Poslední oddíl nese název „Závěrečná ustanovení“. Zde je uvedeno, za jakých podmínek oznamuje sdružení Ministerstvu vnitra změnu stanov. (18)

5.3.2 Grafické znázornění organizační struktury klubu

Organizační struktura klubu se dle stanov skládá ze čtyř orgánů, na které následně navazuje sportovní úsek s jednotlivými fotbalovými oddíly. Orgány, které jsou předepsány stanovami, jsou členská schůze, výbor, sekretář a kontrolní a revizní komise. Jedná se zde o takzvanou funkcionální organizační strukturu, která je tvořena podle jednotlivých funkcí sdružení. Kontrolní a revizní komise je nezávislý orgán, to znamená, že nespadá pod pravomoci členské schůze, a je tudíž postavena mimo hierarchickou strukturu organizace.

Na orgány předepsané stanovami navazuje sportovní úsek klubu, který se dále dělí na jednotlivé fotbalové týmy podle věkových kategorií. Klub rozlišuje dospělé a mládežnické kategorie a celkem má 8 týmů.

Obr. 1 Organizační struktura SK Praga Vysočany, o.s.



Zdroj: Stanovy SK PRAGA Vysočany, o.s. (upraveno autorem, 2013)

5.4 Složky managementu v SK PRAGA Vysočany

5.4.1 Plánování

Tuto manažerskou funkci v SK PRAGA Vysočany zastává výbor klubu. Výbor každý rok navrhuje plány, podle kterých se klub bude v následujícím období řídit a bude se snažit dané cíle splnit.

Základní poslání SK PRAGA Vysočany jsou již vymezena ve stanovách. Jedná se především o organizování sportovní činnosti a vytváření materiálních a tréninkových podmínek. Dále klub pečuje o zvýšení tělovýchovné a sportovní činnosti a všestranné

zdatnosti členů a vytváří vhodné podmínky pro úspěšnou realizaci. K posláním klubu se řadí také budování, provozování a údržba tělovýchovných a jiných zařízení, která klub vlastní nebo využívá. Nedílnou součástí při organizaci sportovních a jiných akcí je nutnost spolupracovat s orgány fotbalového svazu na všech úrovních. Dalším úkolem je zabezpečovat tvorbu a rozvoj vlastních hospodářských a finančních zdrojů a jejich hospodárné využívání. V neposlední řadě se činovníci klubu snaží vést své členy a ostatní účastníky sportovních akcí k dodržování základních etických, estetických a mravních pravidel. Také jim umožňují širokou informovanost v oblasti tělesné kultury. (18)

Kromě výše zmíněných poslání je dle předsedy klubu dalším dlouhodobým cílem modernizace zázemí. V současné době bude v areálu klubu probíhat výstavba nových kabin a kantýny (viz příloha VIII.). Dochází k závěrečné fázi jednání o výstavbě nové multifunkční budovy. V budově by se měly nacházet nové kabiny hráčů, nové zázemí tělovýchovné jednoty a nová kantýna s přílehlou zahrádkou. Dne 28. 2. 2013 byl tento záměr schválen zastupitelstvem MČ Praha 9. Dalším dlouhodobým cílem je vybudování velkého, nebo alespoň polovičního hřiště s umělým povrchem, které by sloužilo jako tréninkové hřiště a kde by se mohly odehrávat zápasy přípravky a mini školičky. Hřiště by mělo být vystavěno v prostorách současných kabin.

Dále z rozhovoru vyplývá, že střednědobé a krátkodobé cíle se v SK PRAGA Vysočany dělí na sportovní a ekonomické cíle. Hlavním sportovním cílem klubu je podle předsedy a hospodáře udržet mužstvo „A“ v současné soutěži a postupem času se pokoušet dostávat výš. Aby se mužstvo udrželo na současné úrovni, popřípadě vyšší, snaží se klub hledat stále nové a nové hráče a všemožně je ve sportování podporovat. Proto před dvěma lety předseda klubu zavedl, že za každý vyhraný zápas bude každý hráč odměněn finanční částkou. Dalším sportovním cílem je konání každoročních turnajů o Pohár starosty Prahy 9 a DECRO pohár. Tyto turnaje klub pořádá každé léto po skončení sezóny. Turnaje jsou určeny většinou pro starší žáky a přípravky. Zpravidla se jich účastní 4-6 týmů.

Mezi ekonomické cíle dle hospodáře patří především neustálé rozšiřování členské základny o nové členy. Do krátkodobých cílů lze zahrnout udržování travnaté plochy, která je podle hospodáře velmi náročná. Hřiště se prořezává, hnojí, zasévá a mnoho dalšího. Do střednědobých cílů lze zahrnout udržování rozpočtu. Cílem je získat takové množství finančních prostředků, které zajistí, že se klub nedostane

do finančních potíží. S tím souvisí další cíl, a to je hledání stále nových sponzorů, kteří by poskytli jakékoli prostředky – ať finanční nebo materiální.

5.4.2 Personální rozvaha

Výbor je ve sportovním klubu SK PRAGA Vysočany složen z pěti členů, kde má každý jinou úlohu. V klubu se volí předseda, místopředseda, sekretář, účetní a člen výboru. Nejvytíženější úlohu z těchto pozic má předseda. Jeho práce se skládá z mnoha částí. Například koordinuje činnost sdružení a dohlíží na hospodaření. Po konzultaci s ostatními členy navrhuje výši členských příspěvků, obstarává sponzory, dohlíží na kvalitu hrací plochy apod. Místopředseda má v podstatě podobnou úlohu jako předseda s tím rozdílem, že tuto funkci vykonává v případě nepřítomnosti předsedy. Dalším členem je sekretář a jeho hlavním úkolem je zajišťovat administrativu týkající se například přestupů nebo hostování hráčů a vyřizovat záležitosti na disciplinární komisi. Komunikuje s nadřízenými orgány jednotlivých asociací. Jedná se převážně o FAČR a ČSTV. O finanční stránku sportovního klubu se stará účetní (ekonom), který má na starost pouze záležitosti v oblasti financování klubu. Poslední pozice je tvořena členem výboru. Tento pracovník má za úkol hlídat grantové programy. To znamená, že především komunikuje s odpovědnými osobami, žádá o granty apod. Dále pak zaznamenává a eviduje rozvoj členské základny atd.

Protože sportovní klub SK PRAGA Vysočany je občanským sdružením a jedná se o neziskovou organizaci, jsou její pracovníci tvořeni pouze nadšenci tohoto sportu, kteří tuto činnost vykonávají ve svém volném čase a nedostávají žádnou, nebo jen zanedbatelnou finanční či materiální odměnu. Z těchto důvodů je výběr pracovníků na tyto pozice velmi problematický. Motivací pro dobrovolníky je pouze pocit z dobře vykonané práce a dosažených výsledků. Neexistuje zde žádná motivace ze strany sportovního klubu a tím dochází k situaci, že na jednotlivé pozice je velmi málo uchazečů. Proto je výběr dobrovolníků po administrativní stránce velmi zjednodušen. V podstatě kdokoli z pracovníků současného výboru může oslovit a navrhnout vhodné adepty pro danou pozici. Po schválení předsedou je zájemce na příslušnou pozici dosazen. Každou funkci může zastávat pouze jedna osoba. Výbor je volen na členské schůzi, a to vždy na období čtyř let. Volí se tedy pět členů, kteří následně mezi sebou zvolí předsedu a ostatní pozice.

Komunikace mezi členy výboru klubu probíhá různou formou, nejčastěji telefonicky a elektronicky. Fyzické zasedání se uskutečňuje pouze tehdy, kdy jej svolá

předseda klubu. Většinou to nebývá pravidelně, ale pouze náhodně a uskutečňuje se zhruba jednou do měsíce v prostorách areálu SK PRAGA Vysočany, kde má výbor klubu k tomuto účelu zřízenou kancelář.

Všechny výše zmiňované pozice se zodpovídají předsedovi. Předseda určuje, kdo co bude dělat a za co bude odpovědný. Podle hospodáře p. Vízka by potřeboval výbor klubu rozšířit o několik nových členů, aby se jednotlivé činnosti mohly rozdělit mezi větší počet osob. Další pracovníci by vykonávali část úkolů předsedy, protože ten v současnosti zajišťuje mnoho dalších činností a je zahlcen prací. Problémem je podle hospodáře skutečnost, že klub je nezisková organizace a za tuto práci dobrovolníci nedostávají finanční odměnu. Proto je obtížné najít vhodné zájemce, kteří by práci vykonávali pouze z lásky k tomuto sportu. Všechny uvedené informace týkající se personální rozvahy byly zpracovány na základě rozhovoru s předsedou a hospodářem klubu.

5.5 Úroveň využívání marketingu

Jedním z nástrojů vlastní propagace je klubový časopis Bulletin (viz příloha VI.). Tento časopis vychází jednou za 14 dní, když muži „A“ hrají na domácí půdě a pouze v průběhu sezóny. Vznikl u příležitosti postupu mužstva „A“ o vyšší 1.A. třídy. V tomto časopise najdeme stručné představení soupeřova týmu, kde je popsána jejich historie a jména hráčů. Dále se zde objevuje aktuální stav tabulky soutěže, komentář k předchozímu zápasu mužstva „A“ a prezentace loga sponzorů.

Časopis není financován klubem, ale Městskou částí Praha 9. Všichni diváci, kteří zaplatí vstupné na domácí zápas, zároveň obdrží aktuální výtisk. Tím se zajistí prezentace klubu, protože každý divák časopis přečte nebo alespoň prolistuje. Dále je zajištěna také propagace firem, které klub sponzorují.

Dalším nástrojem propagace jsou vlastní webové stránky SK PRAGA Vysočany (viz příloha V.). Webové stránky se aktualizují jednou týdně po odehrání všech mistrovských zápasů, tedy opět pouze v období sezóny. Mimo sezónu se webové stránky neaktualizují.

Na webových stránkách můžeme najít stručnou historii klubu. Jsou zde zobrazovány aktuální výsledky všech týmů s komentáři k zápasům, odkazy na jednotlivé týmy, kde se nachází fotografie týmů, soupisky týmů a také fotografie z různých akcí, které týmy absolvovaly (soustředění nebo turnaje). Jsou zde také

kontakty na významné osoby klubu, tedy předsedu, místopředsedu a hlavně na jednotlivé trenéry. Samozřejmostí je prezentace loga jednotlivých sponzorů, která slouží jako odkaz. Po jejich kliknutí se dostaneme na oficiální stránky sponzorující firmy. Dále zde najdeme odkaz na klubové fórum, kde komunikují hráči a trenéři. Jedná se zde například o přeložení zápasu, zrušení či přesunutí tréninku, nebo se domlouvají různá posezení. Na fórum mají přístup i neregistrovaní hráči či návštěvníci. Dalším odkazem, který najdeme webových stránkách, je odkaz směřující na stránky Pražského fotbalového svazu. Tímto se dostáváme k dalšímu nástroji marketingu a tím jsou články v Pražském fotbalovém svazu.

Pražskému fotbalu poskytuje SK PRAGA Vysočany rozhovory cca 1x za 3 měsíce. Rozhovory se většinou týkají současné situace klubu. Zpravidla se mluví pouze o jednom týmu, a to mužstvu „A“. Hovoří se o minulých výsledcích mužstva, jaké jsou jejich krátkodobé cíle, jak často se trénuje, jaká je odměna pro fotbalisty apod. Dalším typem interview jsou rozhovory přímo s hráči. Tento druh rozhovoru se poskytuje velmi omezeně, zhruba 1x za rok. Vždy se vybere nejzkušenější hráč a ten poskytne rozhovor o tom, jak to v klubu podle hráčů funguje. Tyto rozhovory se objevují jak na internetových stránkách Pražského fotbalu, tak také v tištěné verzi časopisu. Rozhovory se neposkytují pouze Pražskému fotbalu, ale vyskytují se také v časopise Devítka, který vydává Městská část Praha 9.

Do časopisu Devítka se rozhovor poskytuje častěji. Každý měsíc se v časopise vyskytuje program klubu na 14 dnů dopředu. Je zde uveden rozpis jednotlivých zápasů týmů od starších žáků do mužů „A“ i „B“. 1x za 2 měsíce předseda klubu určí buď trenéra, nebo určitého člena týmu, který sám poskytne rozhovor, podle toho, jaké téma je zrovna aktuální. Rozhovory, které se týkají klubu jako celku, jsou často zaměřeny i na finanční stránku organizace. Je zde kladen důraz především na oslovení potenciálních partnerů – aby se začali více zajímat o tento klub, aby se přišli podívat na jeho zázemí, popřípadě aby klub kontaktovali, kdyby měli zájem o spolupráci.

Dalším nástrojem vlastní propagace jsou letáky a informační tabule před areálem klubu. Letáky klubu jsou roznášeny jen před důležitými zápasy, u kterých se ví, že by mohly být pro veřejnost atraktivní. Na letácích se kromě pozvánky na událost objevuje také aktuální tabulka výsledků týmů. Tím je doloženo, že se bude jednat o prestižní utkání. Samozřejmostí je prezentace loga sponzorujících firem. Informační tabule před areálem se využívá každý týden. Na tabuli se vyvěšuje plakát s pozvánkou na fotbalové utkání, které se bude na domácím hřišti konat nejbližší víkend.

Na pozvánce se informuje o všech zápasech, které se v daný víkend budou na domácím hřišti hrát.

Kromě již zmiňovaného fóra, do kterého je umožněn přístup přes webové stránky, a který slouží výhradně pro komunikaci mezi hráči a trenéry, je další dostupnou formou komunikace facebookový profil. V dnešní době internetu a sociálních sítí ani tento klub neodolal a vytvořil si profil na sociální síti facebook. Tento profil byl vytvořen přímo hráči bez zásahu či vědomí představenstva. Slouží, stejně jako fórum, především ke komunikaci mezi hráči. Do této komunikace mají možnost se zapojit i trenéři jednotlivých mužstev a mohou tak reagovat na konkrétní komentáře či otázky hráčů. Na tomto profilu se objevují různé fotografie z akcí, jako jsou například letní a zimní soustředění, loučení se sezónou apod. Je zde odkaz na webové stránky, adresa, kde mohou potenciální zájemci klub najít, a logo klubu SK PRAGA Vysočany.

Mezi nástroje vlastní propagace patří také pořádání letních turnajů. Jedná se o jednodenní turnaje, které jsou určeny pro starší žáky a přípravky. Turnaje se skládají maximálně ze 6 týmů, aby celá akce proběhla bez časové tísně v jeden den, a hrají se na hřišti SK PRAGA Vysočany. Kolem hřiště jsou rozestavěny bannery jednotlivých sponzorujících firem. Na turnaj jsou diváci zváni prostřednictvím webových stránek, facebooku a pomocí plakátů. Malé plakáty se roznášejí po okolí Prahy 9, jeden velký plakát je umístěn na informační tabuli před areálem klubu. Na těchto letáčích jsou kromě údajů o konání akce zobrazeny soutěžní týmy a také sponzorující firmy.

Osoba odpovědná za správný chod marketingu v klubu není stanovami určená. Proto se této role ujal předseda klubu za pomoci Městské části Prahy 9 jmenovitě spolu s místopředsedou Mgr. Adamem Važanským. Tito činovníci jednají hlavně o vydávání časopisu Bulletin a spolu s trenéry organizují letní turnaje. Městská část Praha 9 klubu dále pomáhá při tvorbě rozhovorů do časopisu Devítka. Webové stránky má na starost administrátor, který se řídí požadavky předsedy klubu. O ostatní nástroje propagace se stará předseda za pomoci hospodáře a Městské části Prahy 9.

Pro větší přehlednost je uvedena tabulka č. 3 s možnostmi prezentace SK PRAGA Vysočany. Některé druhy lze využít i jako nabídku pro prezentace loga sponzorů.

Tabulka 3 Nástroje vlastní propagace v SK PRAGA Vysočany

Druh reklamy	Popis	Objevování	Další využití
Časopis Devítka	Jedná se o městský časopis Devítka. Je to nejvýznamnější tiskovina, propaguje sportovní klub.	Vychází 1x měsíčně	Informuje o plánovaných zápasech odehrávaných na hřišti SK PRAGA Vysočany
Časopis Bulletin	Časopis vydávaný klubem. Popisuje aktuální stav tabulky soutěže a seznamuje se soupeřem.	Vychází vždy na domácích zápasech mužstva „A“	Prezentování sponzorů
Časopis Pražský fotbal	Občasné rozhovory s trenéry nebo hráči. Informuje společnost o dění uvnitř klubu.	Vychází 1x měsíčně	
Návštěvní tabule	Nenásilná forma propagace. Před vchodem do areálu. Informuje vždy o zápasech, které se hrají nejbližší víkend.	Každý týden aktualizace	Možnost vyvěšení sponzorů
Turnaje	Reprezentace klubu v rámci turnaje.	Jednou až dvakrát ročně	Různá propagace klubu: na diplomech, na pohárech pro vítěze aj.
Internet	Vlastní internetové stránky. Najdeme zde historii, fotky a soupisky jednotlivých týmů, aktuální postavení v tabulce.	1x týdně aktualizace	Odkazy na případné sponzory
Letáky	Roznos letáků po blízkém okolí. Oznámení o náboru malých fotbalistů aj.	3x do roka	Možnost umístění loga sponzorů
Ostatní	Pronájem fotbalového hřiště pro firmy pořádající různé firemní turnaje apod.	Podle potřeby	Přísun nových lidí, seznámení s areálem klubu a fotbalem

Zdroj: Vlastní úprava dle informací z rozhoru (2013)

5.6 Využívání sponzoringu v SK PRAGA Vysočany

Hned v úvodu je nutno poznamenat, že reklama a sponzoring nejsou v klubu příliš rozšířeny. Důvodem je nezájem firem. Firmy si raději vybírají pro ně atraktivnější fotbalové týmy, kam investují své finanční prostředky. Na Praze 9, kde se klub nachází, je velká konkurence týmů. V této části Prahy sídlí například atraktivnější FK Meteor Praha nebo Bohemians Praha. Ale i přes tak silnou konkurenci si několik firem našlo cestu do SK PRAGA Vysočany a sponzorují tento klub.

Sponzoring se v klubu rozlišuje na cílený a necílený. O cílený sponzoring se jedná v té chvíli, když firma sponzoruje klub a požaduje za to nákup určité věci. Jedná se například o přípravku, kde hraje syn vlastníka určité firmy. Je ochotný klub

sponzorovat, ale podmínkou je, že poskytnuté finanční prostředky se použijí pouze pro přípravku. Může se jednat o nové teplákové soupravy nebo fotbalové tašky s logem klubu a sponzorující firmy. Druhým typem je necílený sponzoring. Zde se jedná o sponzorující firmy, jejichž finanční prostředky se využívají k údržbě travnaté plochy, nákupu fotbalového vybavení apod. Reklama a sponzoring se v tomto případě využívají hlavně:

1. k nákupu nového vybavení,
2. k údržbě travnaté i umělé plochy,
3. na financování hráčů na hostování nebo na přestup,
4. k financování turnajů, zimní ligy apod.,
5. na údržbu kabin a zázemí v areálu.

Podle dostupných zdrojů se může zdát, že klub má velké množství sponzorů, kteří jsou prezentováni na webových stránkách klubu. Logo zde mají firmy jako například: Železářství „U Rotta“, Sportovní magazín „Hattrick“, Městská část Praha 9, DECRO BZENEC spol. s.r.o., Asko a.s., PN STAV, Dolnokralovická stavební s.r.o., Sportovní pomůcky, Kolektory Praha a.s., Fortuna sázková kancelář, VOZP, Teskahor, Royal, 1.VLAMICH s.r.o., Devátá energetická s.r.o., Lidové noviny, HC Slavia Praha, Pepsi, Sednisi.cz, Chata u Myšáka a další.

Ale jen málo těchto sponzorů s klubem v současné době ještě spolupracuje. Všechny výše zmíněné sponzorující firmy poskytly pouze jednorázový sponzorský příspěvek a další příspěvky už neposkytují. Na webových stránkách jsou uvedeny z několika důvodů. Buď jejich lhůta pro odstranění loga firmy ještě nevypršela, nebo jsou zde ponechány záměrně i po vypršení smluvního období. A to z důvodu, že skutečnost, že daná firma klub sponzoruje či sponzorovala, by mohla přilákat další potenciální sponzory a zvýšit tak prestiž klubu. Ve skutečnosti tedy SK PRAGA Vysočany příliš sponzorů v současnosti nemá, proto se neustále hledají noví partneři.

Většina spolupráce s partnery je na základě jednorázového příspěvku. To představuje problém, protože tyto zdroje jsou vyčerpatelné. Následně je nutné oslovovat nové potenciální sponzory či takové partnery, se kterými už spolupráce v minulosti proběhla. Firmu pro dlouhodobější spolupráci zatím klub marně hledá.

Přestože je tento sport v České republice velice populární, sponzoři o partnerství s SK PRAGA Vysočany zájem příliš neprojevují. Z těchto důvodů je nutné sponzory aktivně vyhledávat a oslovovat. 90% stávajících sponzorů bylo získáno přes vlastní

zdroje, především známosti samotných členů klubu či rodičů dětí, které v klubu sportují. Další způsob získávání nových partnerů je přes stávající sponzory, kteří sami doporučí potenciální partnery.

Všechny sponzorující firmy jsou na stejné úrovni. Sponzoři se zde nerozlišují na hlavní, generální či mediální. Všichni mají stejné podmínky bez ohledu na to, o jakou firmu se jedná.

Poskytované protislužby sportovním klubem se určují podle toho, jak je finanční či materiální příspěvek velký. Klub sponzory dělí do 4 základních skupin. Do první skupiny jsou řazeny firmy, které poskytnou finanční či materiální příspěvek do výše 10.000,- Kč. Za tento příspěvek jsou partnerovi poskytnuty protislužby typu banner u hrací plochy v areálu klubu s tím, že výrobní náklady musí uhradit sponzorující firma. Druhou protislužbou je prezentace loga sponzorující firmy na webových stránkách SK PRAGA Vysočany.

Druhou skupinu tvoří firmy, které poskytly finanční či materiální příspěvek do výše 20.000,- Kč. V tomto případě jako protislužba je banner u hrací plochy v areálu klubu (na výrobě banneru se podílí jak partner, tak i sportovní klub). Samozřejmostí je prezentace loga na webových stránkách a v časopise Bulletin. Navíc je zde možnost odehrát jedno přátelské utkání firmy s jinou firmou.

Třetí skupina je tvořena sponzorujícími firmami, které poskytnou příspěvek do výše 30.000,- Kč. Tito partneři mají na výběr, zda si nechají vyrobit banner na náklady klubu umístěný v areálu klubu, nebo si nechají vyrobit reklamu na dresy mužstva „A“, také na náklady klubu. Stejně jako v prvních dvou skupinách, i zde je prezentace loga na webových stránkách a také v časopise Bulletin. I v této skupině je možnost odehrát na hřišti klubu jedno přátelské utkání firmy.

Poslední skupina je pro partnery, kteří poskytnou finanční či materiální příspěvky nad 30.000,- Kč. V této skupině jsou stejné protislužby jako ve třetí skupině s tím rozdílem, že si sponzorující firma nemusí vybírat mezi bannerem a reklamou na dresu, ale budou jí poskytnuty obě reklamy na náklady klubu. Na rozdíl od předchozích skupin, těmto sponzorům poskytuje klub své fotbalové hřiště opakovaně. Je zde možnost odehrát více přátelských utkání firem.

V tabulce č. 4 jsou vyobrazeny protislužby, které klub nabízí potenciálním firmám, jež mají zájem o spolupráci. Po rozhovoru s předsedou klubu je nutno dodat, že klub přijímá různé druhy sponzorování. Jedná se jak o finanční, tak i hmotné příspěvky (fotbalové pomůcky apod.).

Tabulka 4 Přehled protislužeb nabízených klubem SK PRAGA Vysočany

Druh protislužby	Popis	Úloha protislužby pro sponzory
Reklama na mantinelu, reklamní štít, banner	Možnost vyvěšení reklamy na mantinely kolem travnaté plochy, reklamní štíty nebo bannery na oplocení kolem umělé plochy nebo na oplocení celého areálu.	Seznámit nebo znovu upozornit potenciálního zákazníka. Vždy při každé návštěvě sportovního areálu.
Propůjčení fotbalového hřiště	Možnost půjčení travnaté plochy nebo umělé plochy pro sponzorující firmy pro uskutečnění jejich reklamních či společenských akcí.	Uspořádání firemní akce zdarma.
Reklama na dresech a sportovním oděvu	Nalepení reklamy na fotbalové dresy podle možnosti od přípravky až po „A“ mužstvo. Popřípadě možnost i na teplákové soupravy.	Seznámit nebo znovu upozornit potenciálního zákazníka.
Propůjčení restaurace v areálu klubu	Půjčení restaurace v areálu klubu pro konání firemních akcí.	Uspořádání firemní akce zdarma.
Umístění reklamy na webové stránky klubu	Umístění loga a odkazu na webové stránky klubu.	Seznámit nebo upozornit potenciálního zákazníka.

Zdroj: Vlastní úprava dle informací z rozhovoru (2013)

5.7 Financování ve sportovním klubu SK PRAGA Vysočany

5.7.1 Příjmy sportovního klubu

Jako u všech neziskových organizací, tak i v SK PRAGA Vysočany finanční rozvaha tvoří veřejné a vlastní zdroje. Do veřejných zdrojů můžeme zahrnout různé dotace a granty a do vlastních zdrojů nejčastěji patří příjmy plynoucí z členských příspěvků, z vlastní činnosti aj. Podle stanov příjmy klubu v současné době tvoří především: a) členské příspěvky; b) dotace od sportovních svazů nebo městského či magistrálního úřadu; c) příspěvky a dotace od sponzorů a jiných subjektů; d) příjmy z vlastní hospodářské činnosti; e) ostatní příjmy. (18)

SK PRAGA Vysočany je závislá především na finančních prostředcích plynoucích z členských příspěvků a na dotacích od magistrátu. Tyto příjmy se využívají hlavně k chodu a fungování areálu klubu.

Pro sportovní klub je velmi důležité zvyšovat členskou základnu, protože z ní plynoucí členské příspěvky tvoří jeden z hlavních příjmů klubu. Členské příspěvky se platí půlročně a každý tým platí jinou částku. Pro přehlednost je níže uvedena tabulka č. 5 zobrazující výši členských příspěvků v jednotlivých kategoriích. Uvedené částky jsou součtem vybíraných členských příspěvků za obě pololetí, tedy představují roční příspěvky.

Tabulka 5 Výše členských příspěvků

Plátce	Částka
Muži „A“	2000,-
Muži „B“	3000,-
Mládežnické týmy	4000,-
Příznivci	200,-
Důchodci	100,-

Zdroj: Databáze SK PRAGA Vysočany (2013)

Dalším příjmem, který se klubu již v minulosti osvědčil, je pronájem prostor areálu klubu. Jak je již zmíněno výše, jedná především o pronájem hlavního fotbalového hřiště a také hřiště s umělým povrchem firmám nebo jiným klubům. Podle hospodáře se hřiště pronajímá hlavně fotbalovému klubu Hloubětín a místním firmám, které pořádají různé firemní zápasy. Hloubětín, který o své hřiště přišel, zde trénuje a odehrává své mistrovské zápasy. Další klub, jenž využívá této služby, je Rugby Praga. Dokonce i přes léto je občas hřiště pronajímáno zahraničním týmům, které přijedou do ČR na soustředění, nebo prvoligovým týmům, jako je například AC Sparta Praha, která si hřiště pronajímá vždy na pár dní před důležitým zápasem, aby se zde takticky připravila. Dále se pronajímá kantýna. Tento druh příjmů přináší klubu vůbec největší příjmy.

Kromě těchto příjmů klub disponuje ještě dalšími příjmy, které jsou ve srovnání s členskými příspěvky a pronájmem o poznání menší. Jedná se především o sponzorování a dotace z Městské části Praha 9, se kterou klub dlouhodobě spolupracuje. Tyto příjmy jsou sice menší, ale stále dostatečně vysoké na to, aby pomohly pokrýt chod klubu.

Na následujících třech grafech je zobrazeno, jak se v klubu měnily příjmy za poslední 3 roky (tedy v letech 2010, 2011 a 2012). Například příjmy ze sponzorování se rok od roku zvyšují a ve srovnání s ostatními příjmy sponzorování za poslední 3 roky

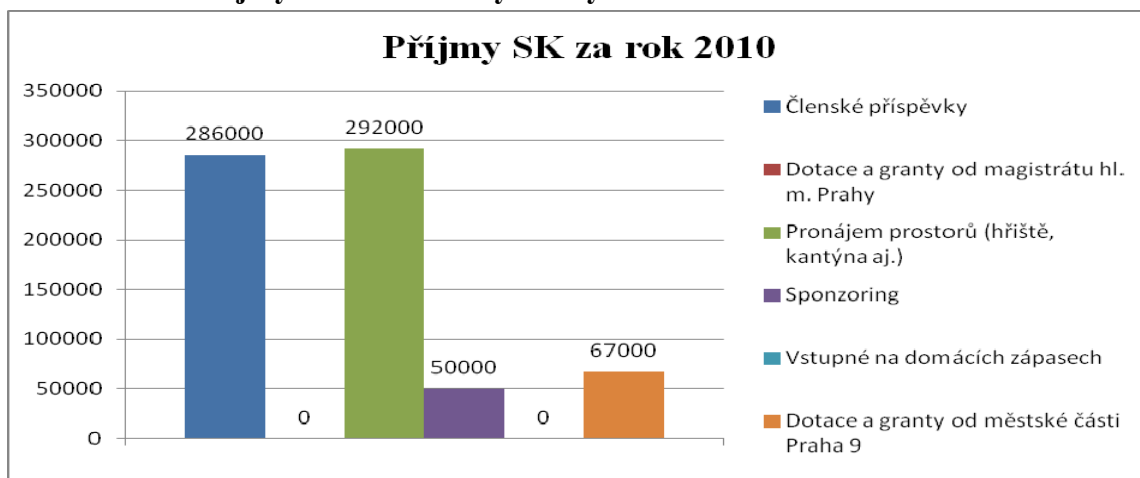
zaznamenalo největší nárůst. Z toho lze odvodit, že s vyšší hrající soutěží má o sportovní klub zájem více potenciálních partnerů.

Další finance plynou do klubu z dotací a grantů poskytovaných Magistrátem hlavního města Prahy. V roce 2010 magistrát žádné dotace ani granty neposkytl, ale v roce 2011 přispěl výraznou částkou, která se v roce 2012 ještě zdvojnásobila.

Posledním z příjmů je vstupné vybírané vždy na domácím utkání. Po postupu do současné 1.A. třídy se klub rozhodl zvýšit své příjmy a na každém domácím zápase zavedl vstupné. Příjmy z prodeje vstupenek jsou ve srovnání s ostatními zanedbatelné, ale i tak jsou pro klub přínosem. Slouží k financování mistrovských zápasů, při kterých vznikají náklady na zaplacení rozhodčích, pořadatelských služeb apod. Platí se 20,- Kč a za tuto částku divák dostane již zmiňovaný časopis Bulletin.

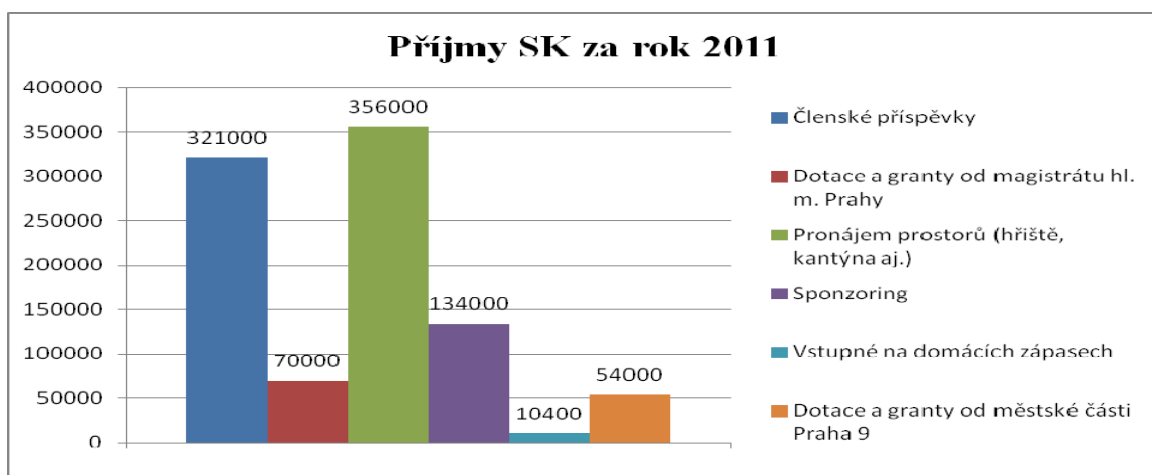
Dříve se klub spoléhal také na příspěvky z akciové společnosti SAZKA (z výnosů, které získává z pořádaných loterií). Sazka se ale dostala do finančních problémů a tím pádem se příspěvek výrazně snížil, nebo dokonce ani nepřišel.

Graf 1 Příjmy SK PRAGA Vysočany za rok 2010



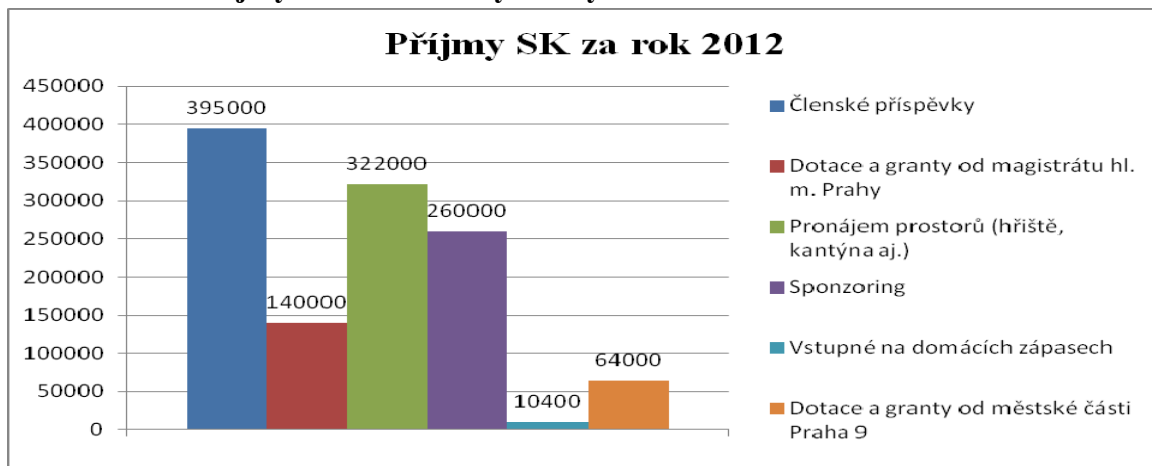
Zdroj: Vlastní úprava dle informací od hospodáře klubu (2013)

Graf 2 Příjmy SK PRAGA Vysočany za rok 2011



Zdroj: Vlastní úprava dle informací od hospodáře klubu (2013)

Graf 3 Příjmy SK PRAGA Vysočany za rok 2012



Zdroj: Vlastní úprava dle informací od hospodáře klubu (2013)

5.7.2 Výdaje sportovního klubu

Výdaje klubu jsou každý rok téměř stejné. Hlavní část výdajů tvoří především náklady na provoz šaten a kantýny. To znamená voda, plyn a energie. Jejich výše se sice každoročně mění, ale není to tak razantní skok. Velká část financí je potřebná na údržbu travnaté plochy, kde je zapotřebí vykonat mnoho činností v každém ročním období vyjma zimy. Předseda klubu, jehož zaměstnání souvisí mimo jiné s výstavbou a údržbou travnatých ploch říká, že se tráva musí pravidelně hnojit, provzdušňovat, prořezávat, zasévat, pískovat apod.

Protože každý areál potřebuje někoho, kdo o něj bude pečovat a starat se o to, aby hráči měli na čem hrát, vznikají další náklady spojené s platem správce areálu. Dále

jsou výdaje vynaložené na hostování či přestup hráčů, úhrada rozhodčích, sportovní vybavení klubu apod.

Finanční odměna rozhodčím se musí vyplatit vždy po odehraném zápase a pro každou soutěž se samozřejmě hradí jiná částka. V následující tabulce č. 6 je uvedeno, kolik se platí rozhodčím za poskytnutí služby v soutěžích hrajících se v klubu. Tabulka znázorňuje jednotlivé týmy v klubu SK PRAGA Vysočany a ceny rozhodčích. Uvedené ceny v tabulkách odpovídají hrané soutěži určitého týmu. Hráči z mini školičky, jak bylo již zmíněno výše, nejsou registrovaní na fotbalové asociaci, a proto nemohou být přihlášení do fotbalových soutěží.

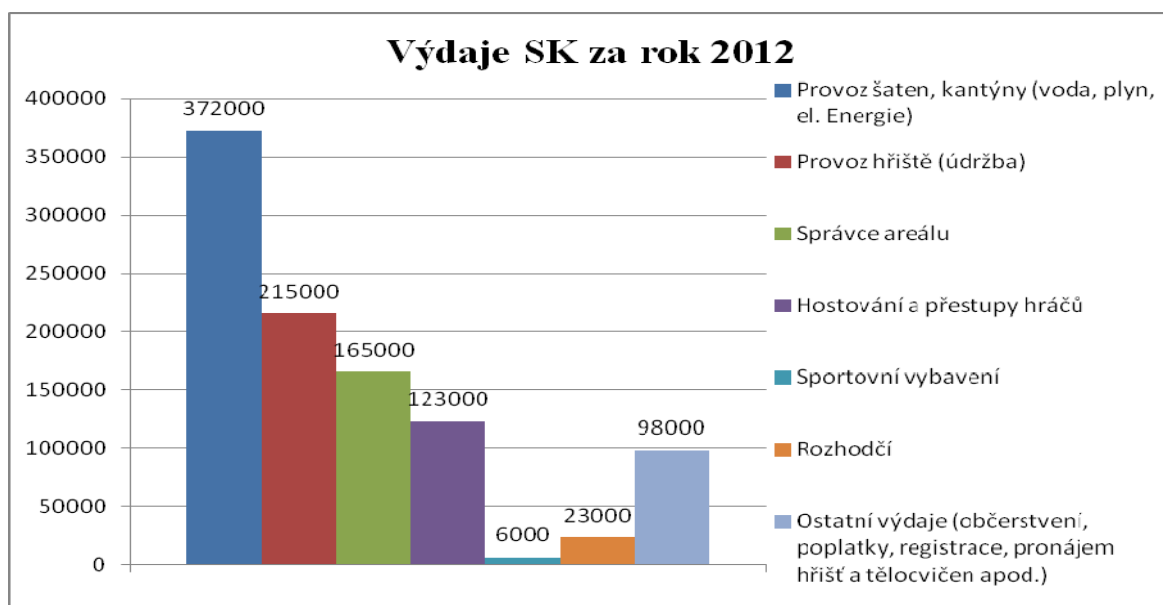
Tabulka 6 Přehled výplat pro rozhodčí za rok 2013

	Hlavní rozhodčí	Pomezní rozhodčí
Muži „A“	500,-	2x 300,-
Muži „B“	250,-	nejsou
Starší žáci	150,-	nejsou
Mladší žáci	150,-	nejsou
Starší přípravek „A“ i „B“	100,-	nejsou
Mladší přípravek	100,-	nejsou
Mini školička	Nehrají	nejsou

Zdroj: Databáze SK PRAGA Vysočany (2013)

Předseda a hospodář klubu rozdělují výdaje na: provoz šaten a kantýny; provoz hřiště (údržbu); správce areálu; hostování a přestupy; sportovní vybavení; rozhodčí a ostatní výdaje.

Graf 4 Výdaje SK PRAGA Vysočany za rok 2012



Zdroj: Vlastní úprava dle informací od hospodáře klubu (2013)

Výše zobrazený graf č. 4 detailně zobrazuje jednotlivé výdaje klubu. Údaje byly získány z účetních materiálů, které klub poskytl. Je vidět, že největší část prostředků plyne do provozu celého areálu, ať se jedná o šatny či hřiště. Naopak relativně malá částka plyne do sportovního vybavení. Dle předsedy to je proto, že klub sportovní vybavení většinou dostane jako dar nebo od sponzorující firmy, která neposkytne finanční, ale materiální prostředky.

5.8 SWOT Analýza

Z informací získaných z rozhovoru s předsedou sportovního klubu p. Petrem Končickým a hospodářem klubu p. Jindřichem Vízkem byla vytvořena SWOT matice, která shrnuje získané poznatky popsané výše. Každý z uvedených poznatků je dále podrobně rozebrán a vysvětlen.

5.8.1 Silné stránky sportovního klubu

- a. Dlouholetá tradice
- b. Stabilní zázemí
- c. Široká členská základna
- d. Komunikace mezi členy klubu
- e. Nízké náklady na sportování jednotlivců v klubu
- f. Kvalifikovaní trenéři

a. Dlouholetá tradice

Klub pod jedním názvem funguje pod tělovýchovnou jednotou nepřetržitě téměř 100 let. Za tu dobu prošel mnoha změnami a úpravami. Název PRAGA je ve Vysočanech a okolí chápán jako značka kvality a téměř každý si pod tímto názvem vybaví sportovní fotbalový klub s modrobílými barvami (viz příloha XI.).

b. Stabilní zázemí

Stabilní zázemí navazuje na dlouhodobou tradici. Již od počátku vzniku klubu je využíván areál na Sokolovské ulici. Hřiště s travnatou plochou je sice stále ještě v majetku tělovýchovné jednoty, ale již se jedná o převedení do vlastnictví sportovního klubu. Kromě hřiště jsou v prostoru areálu také zázemí pro výbor, kabiny pro všechny

týmy klubu a kantýna. K dispozici je také hřiště s umělým povrchem ve velikosti 26m x 40m, které vlastní SK (viz příloha X.).

c. Široká členská základna

K silným stránkám klubu patří široká členská základna. Klub přijímá děti již od nejnižšího možného věku a v různých kategoriích je vychovává až do dospělosti. V zájmu klubu je, aby se neustále snažil zvyšovat počet svých členů. Od členské základny se odvíjí výše dotace, která do klubu plyne. Se zvyšujícím se počtem členů roste výše vybraných členských příspěvků a tím se přirozeně zvyšuje příjem klubu. Každý rok začátkem léta klub pořádá nábor nových členů.

d. Komunikace mezi členy klubu

Mezi jakési neformální silné stránky klubu můžeme zařadit komunikaci mezi členy klubu. Neformální proto, že vznikla spontánně bez zásahu vedení klubu. Vytvořili si ji sami hráči nejprve prostřednictvím fóra na webových stránkách klubu, později prostřednictvím facebookového profilu. Tato komunikace se brzy ujala mezi všemi členy klubu, a to nejen mezi hráči, ale také mezi trenéry. Trenéři sociální sítě využívají ke komunikaci s hráči svých týmů, informují je o konání tréninků, zápasů, o změnách a jiných záležitostech.

e. Nízké náklady na sportování jednotlivců v klubu

Začínající hráč potřebuje pouze vlastní obuv a jakékoliv sportovní oblečení. Míč a ostatní pomůcky jsou mu v klubu bezplatně zapůjčeny v rámci tréninkového procesu. První dvě tréninkové jednotky hráč absolvuje zadarmo a tyto nízké náklady a výhody mohou přilákat potenciální zájemce, kteří si chtějí tento sport krátkodobě vyzkoušet a když se jim zalíbí, zůstanou u něho.

f. Kvalifikovaní trenéři

Cílem každého sportovního klubu je postoupit do vyšších soutěží. SK PRAGA Vysočany za poslední dva roky zaznamenala rovnou dva postupy do vyšších tříd svého hlavního mužstva, mužů „A“, a to v sezóně 2010/2011 z 2.D. třídy do 1.B. třídy a v následující sezóně 2011/2012 z 1.B. třídy do 1.A. třídy, kde v současnosti hraje.

Klub by se však měl snažit o to, aby postupy proběhly ve všech kategoriích. Předpokladem pro úspěšnost týmů a hráčů jsou kvalifikovaní a schopní trenéři. V SK PRAGA Vysočany působí několik kvalitních trenérů s licenci. Ti trénují především dospělé týmy.

5.8.2 Slabé stránky sportovního klubu

- a. Nedostatečné množství činovníků klubu
- b. Chybí ucelený koncept střednědobých a dlouhodobých plánů
- c. Chybí základní dokumenty typu ročenka, výroční zpráva apod.
- d. Nedostatek finančních prostředků v oblasti personálního zabezpečení
- e. Krátkodobé sponzorské spolupráce
- f. Žádné dokumenty nejsou dostupné na webových stránkách

a. Nedostatečné množství činovníků klubu

Tato slabá stránka sportovního klubu souvisí s tím, že klub je nezisková organizace. Pracují zde dobrovolníci, kteří zastávají svou pozici zdarma a ve svém volném čase. To představuje problém, protože těchto dobrovolníků je nedostatek. V současnosti v klubu působí 8 činovníků, což je na tak velký klub málo. Pracovníci jsou přetížení a nemohou vykonávat práci důkladně. Bylo by vhodné přijmout ještě alespoň jednoho člena, který by se na vykonávání úkolů klubu podílel.

b. Chybí ucelený koncept střednědobých a dlouhodobých plánů

Zde se opět setkáváme s nedostatkem kompetentních a kvalifikovaných činovníků. Klubu chybí ucelený koncept střednědobých a dlouhodobých plánů. Předseda klubu při rozhovoru vyjmenoval klubové plány do budoucna, avšak tyto cíle nejsou reálně podloženy.

c. Chybí základní dokumenty typu ročenka, výroční zpráva apod.

V souvislosti s přetížením pracovníků se objevuje problém absence základních dokumentů organizace. Nepracuje zde totiž nikdo, kdo by byl pověřen tvorbou výročních zpráv, ročenek a statistik. Tyto dokumenty jsou důležitou součástí fungující neziskové organizace. Jedním z poslání činovníků sdružení je informovat své členy o dění v klubu. K tomu může docházet například tvorbou ročenek a dalších dokumentů.

d. Nedostatek finančních prostředků v oblasti personálního zabezpečení

Nedostatek finančních prostředků je problémem snad každé neziskové organizace. Klub se potýká s nedostatkem financí, které jsou potřebné pro nákup nových hráčů, popřípadě jejich hostování. Dále nemá dostatek finančních zdrojů pro výplatu dalšího správce areálu, který by se na zabezpečování údržby podílel se současným správcem.

e. Krátkodobé sponzorské spolupráce

Slabá stránka klubu je také v tom, že klub spolupracuje se sponzory pouze na základě jednorázových plnění. Klub sice získá sponzory, kteří mu poskytnou určitou finanční či materiální podporu, avšak tato podpora je pouze jednorázová. Proto klub musí neustále hledat nové sponzory nebo opětovně oslovovat partnery, se kterými už jednou spolupracoval. Klub dlouhodobě nespolečně spolupracuje se žádnou sponzorující firmou. Jedinou výjimkou je Městská část Praha 9, se kterou partnerství funguje již řadu let. MČ poskytuje zejména materiální pomoc v podobě nových dresů, hradí náklady na tisk časopisu Bulletin apod. Důležité je vyhledávat sponzory pro dlouhodobou spolupráci, kteří by kromě materiální výpomoci podpořili klub také po finanční stránce.

f. Žádné dokumenty nejsou dostupné na webových stránkách

Kromě aktuálních informací o klubu by na webových stránkách měly být dostupné také základní dokumenty. Jedním z nich jsou stanovy, dále pak výše zmiňované ročenky a různé statistické údaje, jakou jsou například statistiky počtu členů klubu v průběhu let, úspěšnost týmů apod. Na webových stránkách také chybí starší výtisky klubového časopisu Bulletin, které by byly k dispozici pro přečtení v PDF formátu.

5.8.3 Příležitosti sportovního klubu

- a. Spolupráce s městskou částí
- b. Vybudování nového zázemí
- c. Zvyky a tradice
- d. Demografický vývoj
- e. Životní styl
- f. Převedení pozemků areálu do majetku sportovního klubu

a. Spolupráce s městskou částí

Významným partnerem klubu je Městská část Praha 9. Financuje vydávání časopisu Bulletin, publikuje rozhovory s trenéry a hráči klubu v lokálním časopise Devítka, tiskne náborové letáky a plakáty upozorňující na konání sportovních akcí. V roce 2012 darovala Městská část Praha 9 nové dresy pro dospělé mužstvo „A“. Tato spolupráce funguje především díky místostarostovi Mgr. Adamu Važanskému, který má pochopení pro potřebu rozvoje místního sportu.

b. Vybudování nového zázemí

Jedním z dlouhodobých cílů, který v současnosti dospěl do fáze realizace, je vybudování nového zázemí pro hráče klubu a tělovýchovnou jednotu. Podle plánů by se mělo začít s výstavbou v druhé polovině roku 2013. Praxe však naznačuje, že původní termín dokončení nebude dodržen. Projekt je v současnosti ve fázi administrativního jednání. Finance na výstavbu budou poskytnuty z dotací Evropské unie a Městské části Praha 9.

c. Zvyky a tradice

Výhodou fotbalu obecně je to, že je v České republice velmi populární již dlouho. Nejedná se o nový sport, který by si musel své fanoušky teprve postupně získávat. V mnoha rodinách je tradicí, že chlapci, stejně jako jejich otcové, hrají fotbal. Oblíbenost a popularita sportů se v průběhu let pochopitelně mění, avšak fotbal má stabilní pozici na nejvyšších žebříčcích.

d. Demografický vývoj

V posledních letech byla v České republice zaznamenána vyšší porodnost. Z toho plyne, že v průběhu několika let dorostou tyto děti do předškolního a školního věku a stanou se z nich potenciální zájemci o fotbal. Již v současnosti byl v okolí Vysočan zaznamenán nedostatek volných míst v mateřských školách. Více dětí přináší nové příležitosti pro rozvoj členské základny sportovního klubu.

e. Životní styl

Moderní lidé v současnosti kladou důraz na kvalitní prožívání svého volného času. Tomu se přizpůsobily i nabídky volnočasových aktivit. Sport se stal jednou z velmi populárních možností, jak mohou lidé volný čas trávit. V souvislosti s touto skutečností klub zaznamenal nárůst členů v produktivním věku, kteří se chtějí po práci odreagovat a trochu si zasportovat. Nejde jim o vítězství, ale především o radost z pohybu.

f. Převedení pozemků areálu do majetku sportovního klubu

Tato problematika byla již několikrát zmíněna. Současné hřiště s travnatou plochou, na kterém týmy klubu hrají, je majetkem tělovýchovné jednoty. Věcné břemeno skončí v červnu roku 2014 a poté bude možné pozemek převést do majetku SK PRAGA Vysočany. Je v zájmu klubu, aby převod proběhl co nejdříve a bez komplikací. Proto se už nyní vedení klubu administrativně připravuje na tento převod.

5.8.4 Hrozby sportovního klubu

- a. Konkurence
- b. Nedostatek dobrovolníků pro činnost klubu
- c. Politická situace
- d. Ekonomická situace

a. Konkurence

Konkurence představuje pro klub hrozbu hned dvojího typu. V první řadě jde o konkurenci ve stejném sportovním odvětví, tedy o konkurenci jiných fotbalových klubů nacházejících se v blízkém okolí. Hrozí, že konkurenční klub bude pro stávající i potenciální členy nějakým způsobem atraktivnější a z toho důvodu mu dají přednost před SK PRAGA Vysočany.

Druhým typem konkurence je myšlena jakákoli oblast volnočasových aktivit, která se v okolí nachází. Může se zde jednat o jinou sportovní činnost, jako je například lední hokej v nedaleké O2 aréně, nebo jakákoli jiná nespportovní činnost (TV, internet, nákupní centrum Galerie Harfa nebo Fénix atd.).

b. Nedostatek dobrovolníků pro činnost klubu

Další hrozba souvisí s faktem, že se jedná o neziskovou organizaci. Působí zde dobrovolníci, kteří pro klub pracují zdarma. Není důvod předpokládat, že tuto činnost budou vykonávat se 100% nasazením i v budoucnu. Klub bude muset vyhledávat nové dobrovolníky, kteří by byli ochotni stávající činovníky zastoupit. Těch však v současné době ubývá.

c. Politická situace

Vzhledem k tomu, že klub je v současnosti závislý na spolupráci s Městskou částí Praha 9, bude ho velmi zajímat personální a politické obsazení na tomto úřadě. V dnešní době spolupracuje klub především s místostarostou p. Mgr. Adamem Važanským, který zastupuje politickou stranu ODS. Klubu hrozí, že pokud se zastoupení úřadu změní, nový místostarosta a další členové úřadu již nebudou tento klub finančně podporovat. Fungování klubu může ovlivnit také změna politické situace ve vládě apod.

d. Ekonomická situace

Klub se – stejně jako každá jiná zisková i nezisková organizace – může obávat ekonomické situace ve státě, potažmo v celé Evropě. Pokud nastane nová ekonomická krize, je více než pravděpodobné, že jakékoli finanční prostředky, které do klubu plynou, budou využity k jiným účelům. Stát již nebude poskytovat tak velké dotace, ani sponzoři nebudou v krizové situaci nakloněni podporování sportu.

5.8.5 Shrnutí SWOT analýzy

V tabulce č. 7 je uvedena vytvořená SWOT matice a strategie vedoucí ke zlepšení některých nedostatků v klubu. Dle Grasseové matice slučuje vnitřní a vnější prostředí klubu a vymezuje faktory, ze kterých budou vytvořeny možné strategie. (4, s. 318)

Tabulka 7 Matice SWOT SK PRAGA Vysočany

Matice SWOT	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> • Dlouholetá tradice • Stabilní zázemí • Široká členská základna • Komunikace mezi členy klubu • Nízké náklady na sportování jednotlivců v klubu • Kvalifikovaní trenéři 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečné množství činovníků klubu • Chybí ucelený koncept střednědobých a dlouhodobých plánů • Chybí základní dokumenty typu ročenka, výroční zpráva apod. • Nedostatek finančních prostředků v oblasti personálního zabezpečení • Krátkodobé sponzorské spolupráce • Žádné dokumenty nejsou dostupné na webových stránkách
Příležitosti	Strategie využití	Strategie hledání
<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce s městskou částí • Vybudování nového zázemí • Zvyky a tradice • Demografický vývoj • Životní styl • Převedení pozemků areálu do majetku sportovního klubu 	<ul style="list-style-type: none"> • Využití stabilního zázemí k vybudování nového zázemí a k převedení pozemků areálu do majetku klubu. • Využití dlouholeté tradice klubu k podpoře zvyků občanů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Využití spolupráce s městskou částí k překonání nedostatku finančních prostředků v oblasti personálního zabezpečení. • Využití zvyků a tradic občanů ke zvýšení počtu dobrovolníků pro činnost v klubu.
Hrozby	Strategie konfrontace	Strategie vyhýbání
<ul style="list-style-type: none"> • Konkurence • Nedostatek dobrovolníků pro činnost klubu • Politická situace • Ekonomická situace 	<ul style="list-style-type: none"> • Klub SK PRAGA Vysočany není dostatečně silnou organizací. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšením množství pracovníků lze předejít nedostatkům v oblasti managementu a administrativy v klubu, což může vést ke zvýšení konkurenceschopnosti.

- **Strategie využití:** Dlouholetá tradice a dobré jméno klubu podporuje příchod nových členů. Lidé jsou zvyklí hrát fotbal právě v tomto klubu, a proto přivedou i svoje děti a ty zase svoje potomky.
- **Strategie hledání:** Důraz na rozvoj spolupráce s Městskou částí Praha 9 by mohl vést k překonání nedostatku finančních prostředků v oblasti personálního zabezpečení.

- **Strategie konfrontace:** Klub SK PRAGA Vysočany by se strategií konfrontace neměl zabývat, protože není dostatečně silnou organizací pro přímou konfrontaci s ohrožením.
- **Strategie vyhýbání:** Zvýšením počtu a odbornosti pracovníků lze předejít nedostatkům v oblasti managementu a administrativy v klubu, což může vést ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Klub by se měl primárně zaměřit se na strategii hledání, tedy na rozvoj spolupráce s Městskou částí Praha 9, aby bylo zajištěno dostatečné množství finančních prostředků. Dalším důležitým bodem je strategie vyhýbání. Odborností pracovníků jsou myšleny alespoň základní znalosti sportovního managementu a vedení sportovní organizace. Neznalost v těchto oblastech může omezovat vytváření finančních zdrojů a následně snížit efektivnost organizace. Z výše uvedených tří strategií je nejméně prioritní strategie využití. Pochopitelně lze v současnosti využívat dobré jméno a historii klubu, ale SK PRAGA Vysočany by se měl zaměřit také na budoucnost organizace a dělat vše pro to, aby si dobré jméno a konkurenceschopné postavení udržoval i nadále.

6 NÁVRHY NA ZDOKONALENÍ MANAGEMENTU SK PRAGA VYSOČANY

Již z výše provedené a vysvětlené SWOT analýzy vyplývá, že v klubu existuje několik oblastí, které by měly být zdokonaleny. Tato kapitola bude zaměřena především na slabé stránky a hrozby klubu. Jednou ze slabých stránek je nedokonalá organizace klubu. Pod tento pojem lze zahrnout hned několik faktorů: nedostatečné množství členů klubu, chybí ucelený koncept střednědobých a dlouhodobých plánů, chybí základní dokumenty typu ročenka, výroční zpráva apod. a žádné dokumenty nejsou dostupné na webových stránkách. Také je třeba zaměřit se na úpravu stanov organizace.

Problematika sponzorování byla zmiňována již několikrát, nejprve v kapitole 5.6 a následně ve SWOT analýze, proto by bylo vhodné zdokonalit i tuto složku. Poslední část návrhů na zdokonalení se bude týkat oblasti vlastní propagace klubu. Oddíl bude zaměřen především na zkvalitnění a rozvoj současných nástrojů propagace.

6.1 Zdokonalení organizace sportovního klubu

Prvním krokem, který by se měl v klubu SK PRAGA Vysočany uskutečnit, je zdokonalení managementu klubu. Ze SWOT analýzy vyplývá, že slabé stránky klubu spočívají především v nedostatečném počtu členů klubu, kteří jsou přetíženi úkoly. Například předseda klubu vykonává nejen úkoly předsedy, ale také pracuje v oblasti marketingu, komunikuje se současnými sponzory a vyhledává potenciální partnery. V určitých případech zastupuje správce areálu a rozhoduje o tom, zda může být travnaté hřiště používáno (například v deštivém počasí apod.). Jako důsledek této skutečnosti se objevují problémy s tím spojené. Jedná se například o absenci uceleného konceptu střednědobých a dlouhodobých plánů. V klubu není osoba zodpovědná za vytváření pravidelných statistik, ročenek a výročních zpráv klubu atd. Základem pro zdokonalení managementu organizace je úprava stanov.

6.1.1 Stanovy

Zásadní nedostatek stanov je ten, že úkoly jednotlivých funkcionářů nejsou pevně vymezeny. Taková podoba stanov je sice pro Ministerstvo vnitra dostačující,

avšak čím podrobnější stanovы klub má, tím jednodušší je následná organizace činnosti pracovníků. Nemůže se stát, že jeden úkol bude přidělen více lidem, protože úkoly a pravomoci všech činnovníků organizace by byly uvedeny ve stanovách. To se v tomto klubu bohužel neděje, a tak většinu činností vykonává předseda klubu spolu s hospodářem.

Až do oddílu IV, který pojednává o členství, právech a povinnostech členů, ve stanovách žádné závažné nedostatky nejsou. Tato část by však měla být rozšířena o další práva a povinnosti členů. Ve stanovách jsou pouze dvě práva a dvě povinnosti, což je příliš stručné a nevýhodné pro obě strany. Mezi práva by bylo vhodné zařadit ještě: možnost podílet se na činnosti klubu, účastnit se soutěží a akcí pořádaných klubem, účastnit se členské schůze a hlasovat po překročení věku 15 let, možnost vyjadřovat své názory na činnost apod. Některé z těchto práv jsou uvedeny v části týkající se členské schůze, přesto by bylo lepší je uvést i zde, aby nedošlo k omylu. Do povinností je možné přidat: povinnost dodržovat stanovы a usnesení orgánů, chránit zájmy a majetek klubu, pomáhat ostatním členům klubu, podle svých možností pomáhat zajišťovat sponzorské příjmy klubu, a pokud je člen zvolen do některé z funkcí, plnit úkoly svědomitě.

Do části, která se zabývá zásadami hospodaření, by měl být připsán výčet majetku, který klub vlastní. Také by bylo vhodné uvést osobu, která je oprávněna jednat s majetkem a finančními prostředky klubu.

V organizační struktuře by měla být upravena část pojednávající o výboru klubu. Jsou zde sice vymezeny činnosti, které jsou v pravomoci výboru, ale bližší rozdělení úkolů mezi jednotlivé členy chybí. Kdyby byla vytvořena podkapitola, která by jednotlivé úkoly popisovala, nedocházelo by již k výše zmíněné přetíženosti jednoho pracovníka na úkor ostatních, či k dualitě úkolů. Do úkolů předsedy výboru klubu patří: svolávat řádnou a mimořádnou členskou schůzi, řídit zasedání výboru klubu, uzavírat písemně právní úkony jménem klubu apod. Úkoly mohou být pochopitelně doplněny podle individuálních současných potřeb klubu. Podobně by měly být navrženy činnosti i pro další pracovní pozice výboru sportovního klubu. Úkoly kontrolní a revizní komise by měly být rozšířeny o povinnost pravidelně podávat zprávy o své činnosti výboru klubu a členské schůzi. Komise by také měla předkládat návrhy nápravných opatření zjištěných nedostatků.

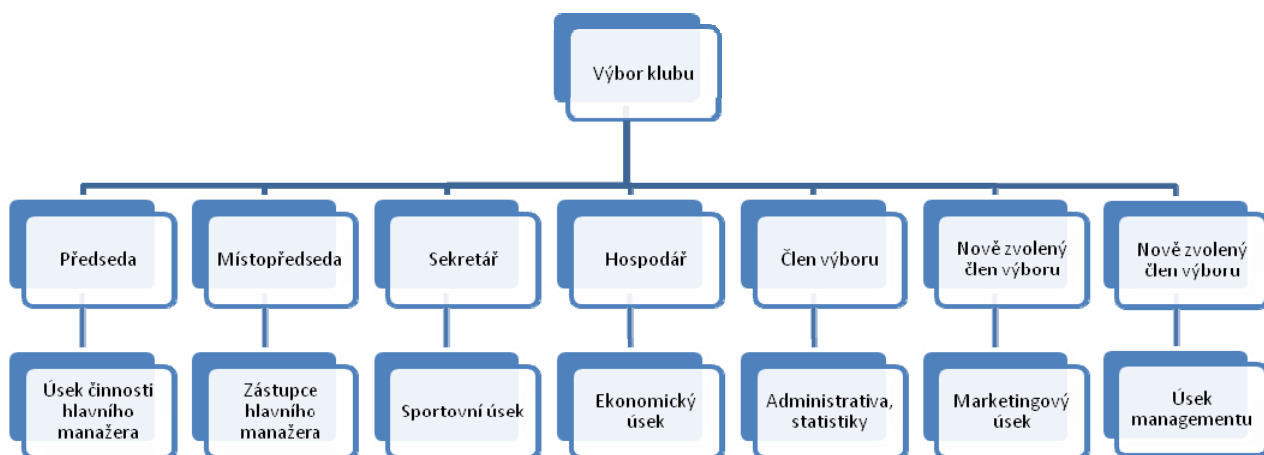
V závěrečné části stanov nedostatky nejsou. Uvedená zdokonalení stanov byla vytvořena na základě studia doporučeného modelu stanov podle Čáslavové (2, s. 82).

6.1.2 Personální úprava organizační struktury

V současnosti se na chodu organizace podílí 5 členů výboru. To je pro tak velký klub nedostačující. Měl by být přijat ještě alespoň jeden dobrovolník, který by se na úkolech podílel. Tomuto pracovníkovi by měla být přidělena oblast marketingu a sponzorování. Staral by se také o vlastní propagaci klubu a o jeho dobré jméno a rozvoj. Ideální by bylo, kdyby klub přijal ještě dalšího člena výboru, jenž by se zabýval managementem organizace.

V neziskové organizaci není příliš mnoho finančních prostředků, a proto zde pracují pouze dobrovolníci. Z tohoto důvodu bude velmi těžké najít kompetentního zájemce o výše zmíněné pracovní pozice. Je však v zájmu klubu současnou situaci nedostatku pracovníků vyřešit co nejdříve, protože přetíženost pracovníků může vést k tomu, že nebudou schopni úkoly vykonávat s plným nasazením. Přijetí nového člena by klubu jistě prospělo. Následující obrázek č. 2 zobrazuje návrh organizační struktury výboru klubu po přijetí dalších členů.

Obr. 2 Návrh organizační struktury výboru klubu SK PRAGA Vysočany



6.1.3 Střednědobé a dlouhodobé plány

Tato problematika úzce navazuje na předchozí kapitolu. Oblast plánování patří do kompetence sportovního manažera. Pokud by se klub rozhodl přijmout pracovníka pro oblast managementu, měl by se soustředit na nedostatky v oblasti střednědobých a dlouhodobých plánů. Pokud by sportovní klub přijal pracovníka pro oblast marketingu, ubyla by tato činnost jinému činovníkovi, který by se následně mohl plně věnovat managementu klubu. V ideálním případě by tento pracovník měl mít alespoň

základní znalosti řízení ve sportovním klubu. Potom by byl schopen vypracovat plán pro krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé cíle.

Vzhledem k získaným informacím o klubu je níže uveden nástin plánu v oblasti sportovních, ekonomických a sociálních cílů v časové souvislosti. Pro přehlednost je nejprve uvedena tabulka č. 8 se všemi navrhovanými cíli, která bude následně rozebrána.

Tabulka 8 Návrh možných cílů sportovního klubu

CÍLE	Krátkodobé	Střednědobé	Dlouhodobé
Sportovní	Pořádání turnajů	Vyhledávání nových hráčů	Rozšiřování členské základny
		Podpora talentů	
	Motivace k výkonu	Udržení současné úrovně soutěže mužů „A“	Podpora zdraví a všestranného rozvoje sportující mládeže
		Zlepšení kvality tréninků	
Vzdělávání trenérů	Podpora sportovních volnočasových aktivit		
Ekonomické	Zkvalitnění propagace	Vyhledávání sponzorů	Modernizace zázemí (zlepšení tréninkových podmínek)
	Údržba travnaté plochy	Zdokonalení managementu	Zlepšení finanční situace klubu
Sociální	Podpora mezilidských vztahů v rámci klubu	Podpora sociálního rozvoje mládeže	Podpora identifikace sportovce s klubem

Zdroj: Vlastní úprava dle cílů klubu doplněných o vlastní návrhy (2013)

Mezi sportovní krátkodobé cíle, tedy ty, které jsou realizovatelné do 1 roku, se řadí na první místo pořádání turnajů. Některé turnaje se již v současnosti konají a mají veliký úspěch. Je dobré držet se této strategie a turnaje pořádat i nadále a častěji v různých kategoriích. Dalším z krátkodobých cílů je motivace hráčů k výkonu. Ta je u různých věkových kategorií odlišná. Zatímco mládežnické týmy jsou motivovány především radostí z úspěchu, popřípadě postupu do vyšší soutěže, dospělým již pouhý úspěch nestačí. S trochou nadsázky by bylo možné tento cíl zařadit i do ekonomických cílů, protože dospělí hráči týmu „A“ jsou motivováni i finančně. Za každý vyhraný zápas získá hráč určitou finanční částku, která následně putuje do týmové pokladny. Na konci sezóny záleží pouze na dohodě týmu, jak s danou částkou naloží. Posledním krátkodobým sportovním cílem je vzdělávání trenérů. Kvalifikovaní a zkušení trenéři znamenají pro klub velký přínos. Jsou důležitým

předpokladem k úspěchu týmu. V současné době kvalifikované trenéry mají pouze mužstva mužů. Je jisté, že alespoň interní školení rodičů, kteří trénují mládežnické týmy, by zvýšilo připravenost hráčů na zápasy a to by mohlo vést ke zlepšení výsledků.

Střednědobé sportovní cíle se plánují s realizací do 3 let. Hlavním cílem je vyhledávání nových hráčů. Rozšiřování členské základny by mělo probíhat neustále, protože přináší pozitiva hned v několika oblastech. Z ekonomického hlediska více hráčů znamená více příjmů z vybraných členských příspěvků a také více dotací ze státního rozpočtu. Po sportovní stránce je rozšiřování členské základny spojeno s vyhledáváním talentů, kteří mohou být pro klub přínosem. Tímto navazuje druhý střednědobý cíl, kterým je podpora talentů. Samozřejmostí pro klub by měla být výchova mladých hráčů, kteří buď pomáhají týmu k postupu do vyšší soutěže, nebo jsou klubem po dohodě s hráčem „prodáni“ jinému fotbalovému oddílu. Dobrému jménu klubu pochopitelně přispívá úspěšnost jeho týmů. S tím souvisí další střednědobý cíl, a tím je udržet současnou úroveň soutěže mužů „A“. Tento cíl se týká samozřejmě všech kategorií. Tým mužů „A“ je však zmiňován proto, že nejlépe reprezentuje klub. Následující cíl - zlepšení kvality tréninků - úzce souvisí s krátkodobým cílem - vzděláváním trenérů. Jedině schopní trenéři mohou poskytnout kvalitní služby. Posledním ze střednědobých cílů je podpora sportovních volnočasových aktivit. Jediným cílem klubu není pouze vychování špičkových hráčů a postup týmů do vyšších soutěží. Klub podporuje i takové členy, kteří nemají potřebu vyhrávat soutěže a neustále se zlepšovat. Pro ně fungují týmy „B“, kde hrají ti hráči, kteří nemají schopnosti na to, aby hráli v „A“ týmu, nebo hráči, kteří nemají vyšší hráčské ambice. Tito hráči si chodí na hřiště zasportovat pro radost a dobrý pocit z pohybu. Nemusí při tom nutně vítězit.

Dlouhodobé sportovní cíle se plánují na období delší než 3 roky. Opět sem patří rozšiřování členské základny. Podpora zdraví a všestranného rozvoje sportující mládeže souvisí s podporou sportovních volnočasových aktivit. V dnešní době je velmi důležité podporovat u mládeže jakýkoli zájem o pohybovou aktivitu.

Do krátkodobých ekonomických cílů by měl být zařazen program vedoucí ke zkvalitnění vlastní propagace klubu. Cílem by mělo být především zvýšit povědomí o klubu, vzbudit v lidech zájem stát se členem klubu a přilákat nové zájemce z okolí. Podrobně bude propagace rozebrána v kapitole 6.3. Druhým krátkodobým cílem je údržba travnaté plochy. Fotbalové hřiště je velmi náročné na údržbu a kvalita zápasu závisí také na kvalitě hrací plochy. Zároveň je udržované hřiště jakousi vizitkou klubu.

Střednědobé ekonomické cíle jsou opět dva. Jedním z nich je vyhledávání sponzorů. Potřeba sponzorů byla již několikrát zmíněna a dále se této problematice věnuje kapitola 6.2. Pod pojem zdokonalení managementu lze zahrnout hned několik položek. Zdokonalení se týká již výše zmiňovaných personálních změn (viz. kap. 6.1.2) a přidělování úkolů.

Mezi dlouhodobé ekonomické cíle se řadí především modernizace zázemí. Je to sice dlouhodobý cíl, avšak realizace projektu přestavby kabin a kantýny je již v jednání. Modernizace obecně je potřebná, protože konkurence je v dnešní době vysoká a moderní příjemné prostředí u českého zákazníka hraje důležitou roli, nemluvě o bezpečnosti. Výstavba nové budovy a modernizace zázemí je v areálu klubu nezbytná, protože současné podmínky již nevyhovují normám. Kantýna je spojena se šatnami pro hráče a je velice špatně větratelná. Hráči přichází do styku s kouřem z cigaret a to jim škodí zdraví. Problém to představuje především u mládeže. Potřebná je i modernizace topného zařízení. Starý kotel často nefunguje, a když funguje, dokáže ohřát vodu maximálně pro 3 sprchy. Výměna kotle s větším zásobníkem vody se plánuje až při realizaci nové stavby. Druhým dlouhodobým ekonomickým cílem je zlepšení finanční situace klubu. Základním předpokladem je udržení vyrovnaného rozpočtu, který pokryje všechny náklady klubu.

Do sociálních krátkodobých cílů patří podpora mezilidských vztahů v rámci klubu. Cílem je rozvíjet především u dětí a mládeže hráčského ducha, prvky fair play a kolektivní přátelské chování.

Za střednědobý sociální cíl se považuje podpora sociálního rozvoje mládeže. Tento cíl souvisí s předešlým krátkodobým cílem. Děti se v průběhu dětství vyvíjí a cílem klubu je snaha o jejich pozitivní ovlivňování.

Podpora identifikace sportovce s klubem je zařazena do dlouhodobých cílů, ale měla by probíhat neustále. Pro klub je důležité, aby se sportovec stal jeho součástí, ctil klubové hodnoty a ztotožňoval se s jeho filozofií.

6.1.4 Absence základních dokumentů

Již při sběru dat chyběly některé zásadní dokumenty, které by analýzu organizace zjednodušily. Jedná se především o různé statistiky, výroční zprávy a ročenky. Všechny získané údaje byly předány pouze ústně. Je pravda, že výroční zprávy předseda klubu poskytl, byly však pouze dvě, a to z let 2007 a 2012. Jiné výroční zprávy klub k dispozici nemá. Takový dokument by měl být vytvářen

pravidelně každý rok. Statistiky a ročenky klub nevydává vůbec, čímž se ochuzuje o možnost zaujmout potenciální sponzory. Kromě toho je posláním klubu informovat své členy o činnosti klubu. Vhodným způsobem je právě vydávání ročenek a statistik.

Také na webových stránkách klubu chybí aktuální informace a dokumenty klubu. To lze vysvětlit dvěma důvody: buď neexistují žádné dokumenty, které by bylo vhodné na stránkách zveřejnit, nebo neexistuje nikdo, kdo by se tohoto úkolu ujal. Tato problematika opět souvisí s otázkou nedostatku pracovníků a s nespécifikovanými úkoly jednotlivých činovníků.

6.2 Sponzorování

Nedostatek sponzorů představuje velký problém u většiny neziskových organizací. Již v kapitole 5.6 bylo řečeno, že ve sportovním klubu SK PRAGA Vysočany je poměrně velké množství sponzorujících firem. Problémem však je, že u všech partnerů se jedná o krátkodobou spolupráci, tedy jednorázový příspěvek. Následkem absence dlouhodobého sponzora je, že tyto krátkodobé zdroje jsou vyčerpateľné a je tedy nutné oslovovat nové potenciální sponzory či takové partnery, se kterými už spolupráce v minulosti proběhla. Podle předsedy a hospodáře klubu je velmi těžké najít sponzora pro dlouhodobou spolupráci. Firmy nemají zájem sponzorovat pro ně tak malý klub a raději budou sponzorovat větší fotbalové kluby, které se na Praze 9 nacházejí. I přes tyto problémy by bylo výhodné zaměřit se na dlouhodobější spolupráci se sponzory, aby se zamezilo nedostatku zdrojů. Klub tak může lépe vytvořit sponzorský balíček přímo na míru firmě, která má o dlouhodobou spolupráci zájem, a tato spolupráce může být výhodnější, protože klub nemusí neustále vyhledávat nové jednorázové sponzory.

Nejjednodušší je oslovit sponzory z okolí klubu. Pro dlouhodobou spolupráci by byli vhodnými partnery například Galerie Harfa, Fénix, O2 aréna aj. Z menších firem by mohli být vhodnými zájemci například Ski servis Čáp, Pojišťovna Slavia, Tesco expres aj.

V tabulce č. 9 je uveden nástin sponzorských balíčků, které by mohly být pro potenciální partnery zajímavé a díky tomu by se mohly firmy rozhodnout pro dlouhodobou spolupráci se sportovním klubem. Protislužby uváděné ve sponzorských balíčcích jsou vytvořeny podle současné nabídky služeb, kterou poskytl hospodář klubu.

Protislužby jsou upraveny tak, aby odpovídaly hodnotám jednotlivých sponzorských balíčků. Bylo by vhodné vytvořit 4 sponzorské balíčky, kde by výše příspěvku určovala, o jakého sponzora se jedná. Partneři se mohou stát zlatým, stříbrným, bronzovým nebo věrným sponzorem. Například na banneru v areálu klubu by bylo vyznačené, zda se jedná o zlatého, stříbrného, či bronzového sponzora a umístění by se odvíjelo také podle významnosti. Na bannerech pro věrné sponzory by nebylo nic vyznačené. Na webových stránkách a v časopise Bulletin by se velikost prezentovaného loga odvíjela opět od druhu sponzora. Zlatý sponzor by měl největší logo umístěné na nejlépe viditelném místě. Stříbrní a bronzoví by ve srovnání se zlatým měli menší logo a věrní sponzoři by měli logo nejmenší. Další protislužbou je poskytnutí hřiště. Zlatému sponzorovi bude hřiště poskytnuto na 3 hodiny měsíčně po dobu trvání sponzorské smlouvy. Stříbrnému sponzorovi bude propůjčeno hřiště na 2 firemní akce po dobu trvání smlouvy. Posledním sponzorem, který může využít hřiště, je bronzový sponzor. Nebude se to však hlavní fotbalové hřiště, ale pouze menší tréninkové s umělým povrchem na konání jedné firemní akce po dobu trvání smlouvy.

Kromě již využívaných sponzorských protislužeb jsou zde uvedeny návrhy, které by klub mohl realizovat, což by aktuální nabídku pro sponzory zatraktivnilo. V areálu klubu se nachází tenisové kurty, které patří tělovýchovné jednotě. Předseda TJ se nebrání pronájmu jednoho nebo více kurtů, které by po dohodě hradil sportovní klub. Pronajaté kurty by následně poskytoval potenciálním partnerům jako protislužbu. Jednalo by se především o zlaté a stříbrné sponzory. Podobně lze využít i antukové hřiště na nohejbal, které se nachází za současnými kabinami. Tyto protislužby jsou uvedeny proto, že ne každá firma bude mít zájem využívat hlavní fotbalové hřiště a raději využije jinou možnost z širší nabídky protiplnění.

Tabulka 9 Návrh sponzorských balíčků klubu SK PRAGA Vysočany

Sponzorský balíček	Protislužby
Zlatý sponzor	Logo na dresech vybraného týmu
	Banner v areálu klubu - oznamující, že se jedná o zlatého sponzora
	Logo prezentované na webových stránkách a v časopise Bulletin v největší velikosti
	Poskytnutí fotbalového hřiště na konání firemních akcí v rozmezí 3 hodiny měsíčně
	Logo na letácích, plakátech a informační tabuli upozorňující na určitou událost či nábor
	Poskytnutí tenisových kurtů či nohejbalového hřiště na 6 hodin měsíčně
Stříbrný sponzor	Logo na dresech klubem vybraného týmu
	Banner v areálu klubu - oznamující, že se jedná o stříbrného sponzora
	Logo prezentované na webových stránkách a v časopise Bulletin v menší velikosti
	Poskytnutí fotbalového hřiště na konání dvou firemních akcí
	Poskytnutí tenisových kurtů či nohejbalového hřiště na 3 hodiny měsíčně
Bronzový sponzor	Banner v areálu klubu - oznamující, že se jedná o bronzového sponzora
	Logo prezentované na webových stránkách a v časopise Bulletin
	Jedenkrát poskytnutí malého fotbalového hřiště s umělým povrchem pro konání firemní akce
Věrný sponzor	Banner v areálu klubu - náklady hradí firma
	Logo prezentované na webových stránkách

Zdroj: Vlastní úprava dle informací z rozhovoru doplněných o vlastní návrhy (2013)

6.3 Propagace

Posledním tématem, kterému se tato práce věnuje, je problematika vlastní propagace klubu. Jak již bylo mnohokrát zmíněno, klub se zviditelňuje několika prostředky. Jsou to především tiskoviny (Bulletin, Devítka a Pražský fotbal), plakáty a letáky informující o konané akci. Pro informace o klubu slouží vývěsní tabule před vchodem do areálu a webové stránky klubu. Také pravidelné pořádání turnajů a nábor nových členů zvyšují povědomí o klubu.

Je třeba zdokonalit následující 3 oblasti, které by mohly zvýšit povědomí o klubu a přilákat nové zájemce a potenciální sponzory.

Nové členy by klub mohl získat nejen prostřednictvím pravidelných náborů pořádaných v areálu sportovního klubu, ale také po dohodě s vedením škol by mohli vybraní zástupci dělat nábor přímo v prostorách škol. Tato varianta není finančně náročnější než současný nábor a klub by takto oslovil více zájemců.

Přilákat nové členy, ale i sponzory lze prostřednictvím pořádání turnajů. V současnosti klub každoročně pořádá 2 turnaje, které jsou velmi úspěšné. Proto není důvod, proč jejich počet ještě nezvýšit. Jediným negativem by mohla být skutečnost, že travnatá plocha se pod náparem tolika sportovců velmi ničí a náklady na její údržbu jsou vysoké. Situace by se mohla změnit po vybudování nového hřiště s umělým povrchem, který je značně odolnější. Na takovém hřišti by mohly být pořádány různé další exhibiční turnaje i v zimním období, což na trávě není možné. Výstavba nového hřiště je součástí dlouhodobých cílů klubu.

Poslední zdokonalení je navrženo v oblasti webové prezentace klubu. Již bylo zmíněno, že na webových stránkách chybí některé dokumenty. Mohla by být vytvořena složka, která by obsahovala ročenky, statistiky, stanovy a například archivní výtisky klubového časopisu Bulletin. Dalším návrhem je pružnější aktualizace těchto stránek. V současné době jsou aktualizovány jedenkrát týdně po víkendových zápasech a mimo sezónu nejsou obnovovány vůbec. Také z tohoto důvodu nejsou členové klubu zvyklí příliš často stránky navštěvovat. Raději se o aktualitách informují prostřednictvím facebooku a již zmiňovaného fóra. Prezentace sponzorů je zde velmi nepřehledná, proto by měla mít loga sponzorů více prostoru. Loga současných sponzorů jsou zobrazena zcela bez systému, někteří sponzoři zde logo zobrazené mají a jiní nikoli. Měli by zde být prezentováni pouze ti sponzoři, kteří aktuálně s klubem spolupracují. Ostatní sponzoři by měli být po uplynutí smluvní doby z webu odstraněni. Složka „Aktuality“ po otevření obsahuje pouze 3 informace, a to z let 2007 a 2009. Tato složka by měla být pravidelně aktualizována přínosnými informacemi, nebo úplně odstraněna. Tyto stránky sleduji pravidelně od jejich vzniku v roce 2007 a jejich vzhled se v podstatě nezměnil. Od jejich vzniku uběhla již poměrně dlouhá doba a bylo by tedy vhodné design upravit a oživit.

7 ZÁVĚR

Ze získaných informací a následně provedených analýz vyplývá, že sportovní klub SK PRAGA Vysočany funguje s určitými problémy. Bylo by dobré zlepšit finanční stránku organizace, ale s nedostatkem financí se potýká většina neziskových organizací. Je třeba zaměřit se na ty oblasti, které by mohly pomoci finanční situaci zlepšit. Těmi jsou především: změna v organizační struktuře klubu, sponzorování a zvýšení vlastní propagace klubu.

Zdokonalení organizační struktury zahrnuje úpravu stanov, personální úpravu organizační struktury, návrh koncepce plánování cílů klubu a tvorbu dokumentů. Všechny tyto nedostatky souvisí s malým počtem pracovníků a nerovnoměrným rozdělením úkolů. Do stanov klubu je nutné přiřadit konkrétní úkoly jednotlivým členům sdružení. Zvýšením počtu členů výboru by mělo dojít k přerozdělení úkolů. Následně bude jednomu z pracovníků přidělen úkol vytvořit ucelenou koncepci cílů organizace a někdo další bude mít na starosti tvorbu chybějících dokumentů. Pro tento účel byla navržena nová organizační struktura výboru klubu.

V oblasti sponzorování je třeba oslovit okolní firmy pro dlouhodobou spolupráci. Pro tento účel byly vytvořeny 4 úrovně partnerství a protislužby jsou upraveny a sestaveny do přehledné tabulky. Nabídka je doplněna o možnost poskytnutí tenisových kurtů a nohejbalového hřiště sponzorující firmě, což by mělo sponzorský balíček zatraktivnit.

Poslední z oblastí, které se tato práce snaží pomoci zdokonalit, je vlastní propagace klubu. Bylo navrženo pořádat nábor nových členů přímo na školách, čímž by se mohlo oslovit více potenciálních zájemců. Také bylo doporučeno pořádat více turnajů vzhledem k jejich současné popularitě a úspěšnosti. Dále by bylo vhodné upravit webové stránky klubu. Nutná je především jejich pravidelná aktualizace a doplnění některých údajů.

Ze zmíněných návrhů je nejlepší zaměřit se nejprve na oblast propagace klubu, protože náklady s ní spojené nebudou vysoké. Dlouhodobým úkolem klubu by mělo být vyhledávání nových sponzorů. Asi největším zásahem do současného chodu organizace bude pravděpodobně personální změna. Je jisté, že nebude lehké získat pro novou pozici kompetentního a odhodlaného dobrovolníka, přesto by další pracovník měl být přínosem.

8 LITERATURA

1. ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-2247-2177-4.
2. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
3. DONNELLY, H. J., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
4. GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažer*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
5. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
6. HOYE, R., SMITH, A., NICHOLSON, M. et. *Sport Management – principles and applications*. 2. vyd. Butterworth-Heinemann, 2009. 318 s. ISBN 978-0-7506-8755-3.
7. HYÁNEK, V. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 132 s. ISBN 978-80-210-5651-0.
8. CHRÁSTKA, M. *Metody pedagogického výzkumu, Základy kvantitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
9. KELNAROVÁ, J., MATĚJKOVÁ, E. *Psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-3270-1.
10. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
11. KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
12. MASTERALEXIS, L.P., BARR, C.A., HUMS, M.A. *Principles and Practice of Sport Management*. 4. vyd. USA: Jones & Bartlett Learning, 2011. 616 s. ISBN 0763796077.
13. MULLIN, B.J., HARDY, S., SUTTON, W.A. *Sport Marketing*. Champaign: Human Kinetics, 2000. 441 s. ISBN 0-88011-877-6.
14. NOVOTNÝ, J., LUKEŠ, M. a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 224 s. ISBN 978-80-245-1473-4.

15. SINGLA, R.K. *Principles of Management*. Delhi: V.K. Enterprises, 2010. 269 s. ISBN 978-93-80006-51-2.
16. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico s.r.o., 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.
17. ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.
18. Stanovy SK PRAGA Vysočany. 2008.
19. TJ Praga Praha (*oficiální internetová prezentace*) [online]. © 2008, aktualizováno dne 16.11.2011 [cit. 2011-12-06]. Dostupné z: <http://www.tjpragapraha.com>.
20. TOPINKA, J., STANJURA, J. *Občanská sdružení ve sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2001. 264 s. ISBN 80-7033-223-9.
21. VEBER, J. & kol. *Management, Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
22. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001. 314. s. ISBN 80-7261-041-4.
23. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management press, 1994. 257 s. ISBN 80-85603-55-1.
24. VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie reklamy: nové trendy a poznatky*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-2196-5.
25. WRIGHT, M. P., RAIMOND, A. N. *Management of organizations*. 1. vyd. Boston: Irwin, 1996. 857 s. ISBN 0-256-17472-5.

9 PŘÍLOHY

Příloha I.	Seznam tabulek
Příloha II.	Seznam obrázků
Příloha III.	Seznam grafů
Příloha IV.	Znak SK PRAGA Vysočany
Příloha V.	Webové stránky klubu
Příloha VI.	Klubový časopis Bulletin
Příloha VII.	Stanovy SK PRAGA Vysočany
Příloha VIII.	Budoucí zázemí TJ a SK PRAGA Vysočany
Příloha IX.	Hlavní fotbalové hřiště klubu
Příloha X.	Tréninkové hřiště s umělým povrchem
Příloha XI.	Fotbalový dres SK PRAGA Vysočany
Příloha XII.	Otázky k polostrukturovanému rozhovoru s předsedou klubu p. Petrem Končickým a hospodářem p. Jindřichem Vízkem