

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu
Management TVS

Marketingový mix Českého svazu Taekwon-Do
ITF

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

doc. RNDr. Bohumír Štědroň, CSc.

Zpracoval:

Bc. Michal Štochl

Praha, duben 2015

Bibliografická identifikace:

Jméno a příjmení autora: Bc. Michal Štochl
Název diplomové práce: Marketingový mix Českého svazu Taekwon-Do ITF
Název v angličtině: Marketing mix of Czech Taekwon-Do ITF Federation
Studijní obor: Management tělesné výchovy a sportu
Vedoucí diplomové práce: doc. RNDr. Bohumír Štědroň, CSc.
Rok obhajoby: 2015

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

podpis autora

Evidenční list

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

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

Poděkování

Děkuji doc. RNDr. Bohumíru Štědroňovi, CSc. za profesionální a ochotné vedení a pomoc při psaní této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat panu Martinu Zámečníkovi, Bc. Janu Labíkovi, Ing. Bc. Zdeňku Chaloupkovi, Aleši Císařovi, Ing. Ladislavu Burianovi a Ing. Tomáši Komrskovi za odborné konzultace tématu této práce.

Abstrakt

- Název:** Marketingový mix Českého svazu Taekwon-Do ITF
- Cíle:** Hlavním cílem této diplomové práce je analýza marketingového mixu Českého svazu Taekwon-Do ITF a vytvoření návrhu na jeho zlepšení. Dílčí cíle obsahují popis managementu organizace a prostředí, v němž organizace působí.
- Metody:** Pro účely práce byl využit kvalitativní marketingový výzkum. Využito bylo metod hloubkového interview a případové studie. Pro účely práce byla provedena také SWOT analýza.
- Výsledky:** Výsledkem práce je návrh na optimalizaci marketingového mixu. Navrženy byly především úpravy propagace, využití sponzoringu a také aktualizace některých složek produktu a jejich cen.
- Klíčová slova:** Marketingový mix, Taekwon-Do, případová studie

Abstract

Title: Marketing mix of Czech Taekwon-Do ITF Federation

Objectives: Main objective of this diploma thesis was an analysis of marketing mix of the Czech Taekwon-Do ITF federation and making of suggestions for its improvement. Partial goals were aimed at analysis and description of the organization and of the environment in which this organization exists.

Methods: Qualitative marketing research method has been selected to meet purpose of this thesis. Methods of case study and in-depth interview have been used also together with SWOT analysis.

Results: Outcome of this thesis consists of a draft with suggestions for optimization of marketing mix. Foremost these improvements have been suggested: changes in promotion, utilization of sponsors and also update of some product items and prices.

Key words: Marketing mix, Taekwon-Do, case study

OBSAH

1. ÚVOD	13
2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	14
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	15
3.1 Management.....	15
3.1.1 Management neziskové sportovní organizace	16
3.1.2 Plánování	17
3.1.3 Organizování.....	17
3.1.4 Personalistika	18
3.2 Marketing.....	19
3.2.1 Předmět marketingu	20
3.3 Marketingový mix.....	21
3.3.1 Produkt.....	23
3.3.1.1 Služby	23
3.3.1.2 Sportovní akce	25
3.3.2 Cena	25
3.3.3 Distribuce.....	26
3.3.4 Propagace.....	27
3.3.4.1 Reklama	27
3.3.4.2 Public relations	28
3.4 Reklama na internetu	29
3.4.1 PPC reklama v internetových vyhledávačích	29
3.5 Sponzoring	31
3.5.1 Dárcovství a sponzoring	32
3.5.2 Sponzoring ve sportu	33
3.5.3 Vztah mezi sponzorem a sponzorovaným	35

4. METODIKA PRÁCE	37
4.1 Marketingový výzkum.....	37
4.2 Metodika marketingového výzkumu	38
4.2.1 Zdroje dat.....	38
4.2.1.1 Zdroje sekundárních údajů.....	38
4.2.1.2 Zdroje primárních údajů	39
4.2.2 Metody a techniky sběru dat.....	39
4.2.2.1 Kvalitativní výzkum	39
4.3 Analýza SWOT.....	42
4.3.1 Analýza externího prostředí – příležitosti a hrozby.....	42
4.3.2 Analýza interního prostředí – silné a slabé stránky	43
5. MANAGEMENT A MARKETING ČESKÉHO SVAZU TAEKWON-DO ITF..	45
5.1 Co je Taekwon-Do.....	45
5.1.1 Stručná historie Taekwon-Do ITF	45
5.1.2 Rozdělení a současná struktura federací Taekwon-Do.....	45
5.1.3 Soutěže Taekwon-Do ITF.....	47
5.2 Český svaz Taekwon-Do ITF	48
5.3 Management Českého svazu Taekwon-Do ITF.....	49
5.3.1 Plánování ČST ITF	49
5.3.2 Organizační struktura ČST ITF	49
5.3.2.1 Členská schůze.....	50
5.3.2.2 Prezident Českého svazu Taekwon-Do ITF	51
5.3.2.3 Hlavní mezinárodní instruktor ITF pro Českou republiku	52
5.3.2.4 Viceprezident Českého svazu Taekwon-Do ITF	52
5.3.2.5 Rada Českého svazu Taekwon-Do ITF	52
5.3.2.6 Sekretariát Českého svazu Taekwon-Do ITF	53

5.3.2.7	Soutěžní oddělení.....	53
5.3.2.8	Oddělení rozhodčích	54
5.3.2.9	Oddělení reprezentace.....	54
5.3.2.10	Oddělení dětí a mládeže.....	54
5.3.2.11	Technické oddělení	55
5.3.2.12	Propagační oddělení.....	55
5.3.2.13	Disciplinární komise	55
5.3.2.14	Revizní komise	56
5.3.3	Rozpočet ČST ITF	56
5.4	Analýza marketingového mixu Českého svazu Taekwon-Do ITF.....	59
5.4.1	Produkt.....	59
5.4.1.1	Semináře Taekwon-Do ITF	59
5.4.1.2	Soutěže Taekwon-Do ITF.....	61
5.4.1.3	Administrativní servis oddílům ČST ITF	63
5.4.1.4	Zkoušky na technické stupně	64
5.4.1.5	Státní sportovní reprezentace	65
5.4.1.6	Střediska talentované mládeže.....	65
5.4.2	Cena	66
5.4.2.1	Cena - semináře	66
5.4.2.2	Cena – soutěže	67
5.4.2.3	Cena – administrativní servis oddílům ČST ITF	69
5.4.2.4	Cena – zkoušky na technické stupně	69
5.4.3	Distribuce.....	71
5.4.4	Propagace.....	71
5.4.4.1	Internetové stránky ČST ITF	73

5.4.4.2 Propagační aktivity sdružených oddílů Českého svazu Taekwon-Do ITF	74
5.4.4.3 Sponzoring ČST ITF	75
5.4.4.4 Sponzorské balíčky	76
5.5 SWOT analýza ČST ITF	79
5.5.1 Silné stránky	79
5.5.2 Slabé stránky	80
5.5.3 Příležitosti	80
5.5.4 Hrozby	81
5.6 Doporučení pro zlepšení marketingového mixu ČST ITF	81
5.6.1 Optimalizace systému soutěží	81
5.6.2 Navýšení odměn pro reprezentanty ČST ITF	82
5.6.3 Optimalizace propagačních aktivit ČST ITF	83
5.6.3.1 Spolupráce s FTVS UK	83
5.6.3.2 Vytvoření oficiálního exhibičního týmu ČST ITF	83
5.6.3.3 Internetová reklama	84
5.6.3.4 Tvorba propagačních materiálů pro sdružené oddíly ČST ITF	85
5.6.3.5 Zajištění sponzoringu	86
6. ZÁVĚRY	88
7. LITERATURA	90
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	95
SEZNAM PŘÍLOH	97

Seznam použitých zkratek

ČST ITF	Český svaz Taekwon-Do ITF
ITF	International Taekwon-Do Federation
EITF	European International Taekwon-Do Federation
GTF	Global Taekwon-Do Federation
WTF	World Taekwon-Do Federation

1. ÚVOD

Téma diplomové práce jsem si vybral především kvůli dlouholeté praxi v českém prostředí Taekwon-Do ITF. Jsem aktivním členem Českého svazu Taekwon-Do ITF od roku 2001 a za uplynulá léta jsem měl možnost v rámci svazu zakusit několik rolí, které jsou s Taekwon-Do ITF spjaty. Mimo jiné jsem absolvoval desítky soutěží, ať již v roli závodníka, kouče či rozhodčího, a nasbíral tak povědomí o fungování nejen soutěžního aspektu Taekwon-Do ITF v tuzemských podmínkách.

Během absolvování magisterské praxe na jaře 2014, kterou jsem vykonával na sekretariátu Českého svazu Taekwon-Do ITF, jsem se rozhodl pro zvolení tématu, které by mohlo českému Taekwon-Do ITF pomoci a utvrdit jeho pozici na širokém trhu bojových umění a sportů v ČR. Rozhodl jsem se tedy pro analýzu Českého svazu Taekwon-Do ITF z hlediska managementu a marketingu a následné vypracování návrhu optimalizace marketingového mixu. Ačkoli je Český svaz Taekwon-Do ITF již zaběhlou a stabilní organizací, jež působí od roku 1987, otázka propagace zůstává v jejím rámci velmi omezenou. V roce 2014 vzniklo propagační oddělení svazu v novém složení, se kterým jsem v rámci studijní praxe úzce spolupracoval a plánuji spolupracovat nadále, což přináší možnost realizace nových nápadů a snah o optimalizaci marketingových aktivit. Diplomová práce bude poskytnuta vedení Českého svazu Taekwon-Do ITF ke zvážení implementace výsledků práce.

2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Tato závěrečná práce je zaměřena na sportovní organizaci neziskového charakteru Český svaz Taekwon-Do ITF (dále jen ČST ITF). Hlavním cílem práce je zpracování následujícího:

1. Analýza managementu ČST ITF
2. Analýza marketingového mixu ČST ITF
3. Návrh na optimalizaci marketingového mixu ČST ITF

Pro dosažení hlavních cílů je nutné provést také několik dílčích úkolů, které byly stanoveny následovně:

1. Studium odborné literatury k tématu práce
2. Zpracování případové studie zaměřené na management a marketing ČST ITF
3. Uskutečnění hloubkového interview s prezidentem ČST ITF
4. Provedení analýzy SWOT pro organizaci ČST ITF

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Management

Pojem „management“ lze do českého jazyka jedním slovem doslovně přeložit jako „řízení“, avšak toto slovo zdaleka nevystihuje podstatu celého pojmu, který v sobě skrývá desetiletí praxe, výzkumu a stovky definic, kterých se mu v odborné literatuře dostalo. Pro ilustraci si uveďme několik definic, které se za účelem popisu pojmu objevují v odborných zdrojích:

„Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.“ (36, str. 19)

Management je mnohoúčelový nástroj, který řídí organizace, řídí manažery, řídí pracovníky a řídí práci. (6)

Z uvedených definic lze vyčíst, že management je jen těžko definovatelným pojmem, který zasahuje do mnoha menších oblastí specifických činností, a mnoho autorů ho chápe více či méně rozlišným způsobem.

Problematika managementu dnes představuje velmi specializovanou činnost, kterou musí nutně řešit každý větší organizační celek. Nutnost managementu je pocíťována nejen v soukromých firmách, nýbrž také v armádě, ve školství, v umění, ve sportovních organizacích či dokonce v církvích a dalších oborech. (36)

V odborné literatuře je management často fragmentován do několika činností, které musí manažeři nezbytně zvládat a řešit. Nejčastěji se objevuje dělení do pěti základních oblastí činností managementu:

1. Plánování
2. Organizování
3. Personalistika
4. Vedení
5. Kontrola

3.1.1 Management neziskové sportovní organizace

Sportovní management je způsob uceleného řízení sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti uskutečňují podnikatelské chování. (4)

V České republice existují dva druhy sportovních organizací – sportovní organizace ziskového charakteru a sportovní organizace neziskového charakteru. Sportovních organizací druhého typu je v prostředí České republiky většina. Český svaz Taekwon-Do ITF, o kterém pojednává tato diplomová práce, spadá pod neziskové sportovní spolky.

Hlavním znakem neziskové sportovní organizace je její účel. Tento účel spočívá většinou ve specifické saturaci potřeb členů organizace. Ekonomické ukazatele, jako jsou ukazatele rentability či zisku, jsou v tomto typu organizací druhotnými znaky. Zákazníkem u tohoto typu organizací chápeme člena, který má svá práva a povinnosti. Nezisková organizace musí svůj účel neustále propracovávat a aktualizovat. Musí poskytovat svému účelu odpovídající struktury orgánů a regulovat podmínky členství. (4)

Výhody neziskového prostředí pro management organizace:

- Méně konkurenční prostředí než u prostředí ziskového
- Stimuly pro manažery organizací ve formě daňových úlev
- Velká nabídka služeb a programů (4)

Nevýhody neziskového prostředí pro management organizace:

- Služby a programy jsou omezovány napjatým rozpočtem
- Absence obvyklého pracovního postupu z hlediska pracovní kariéry
- Ovlivňování řídicího procesu rozhodnutími a nařízeními vládními orgány a státními orgány
- V manažerských pozicích se často objevují dobrovolní a neprofesionální pracovníci
- Malá výkonnost těchto organizací (4)

3.1.2 Plánování

Plánování je proces rozhodování o budoucí aktivitě, který má za úkol zajištění potřebných zdrojů pro uskutečnění této aktivity a rozvržení práce, která je nezbytná pro dosažení stanoveného výsledku. (1)

V oblasti sportovních neziskových organizací má plánování výrazné nedostatky a problémy. Cíle bývají u těchto organizací propracovávány pouze na krátké období a mají mezi sebou nízký stupeň provázanosti, dlouhodobé období často není řešeno vůbec. O procesu strategického plánování se v případě těchto organizací většinou nedá hovořit vůbec. Příčin je hned několik – nestabilita prostředí daná cirkulací lidských zdrojů, úspěšností získávat vlastní finanční zdroje, účinností propagace účelu organizace na veřejnosti apod. (4)

Jedním z hlavních výstupů plánování organizace je stanovení cílů. Tyto cíle se dají členit do několika způsobů. Freyer (1991) sportovní cíle dělí následovně:

- 1) Sportovní cíle
- 2) Ekonomické cíle
- 3) Sociální cíle (9)

Tyto cíle se dále mohou dělit dle doby jejich plánovaného dosažení, jak uvádí Čáslavová (1996):

- 1) Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)
- 2) Střednědobé cíle (1-3 roky)
- 3) Krátkodobé cíle (do 1 roku) (3)

3.1.3 Organizování

Organizace veškerého chodu společnosti a vytvoření efektivní a zároveň dostatečně přehledné a smysluplné organizační struktury podniku je v současnosti jednou z hlavních výzev pro management společností nejen sportovního charakteru. Organizování je jednou z hlavních činností manažerů, která se skládá z několika dílčích aktivit. Mezi tyto aktivity můžeme zařadit identifikaci a seskupení nezbytných činností, dělbu práce plynoucí z těchto činností či zajištění horizontální a vertikální koordinace činností. Prakticky nezbytným nástrojem pro organizaci podniku je tzv. organizační struktura - existuje organizační struktura formální a neformální.

Neformální organizační struktura zahrnuje veškeré osobní vztahy, vazby a interakce lidí v organizaci, které vznikají přirozeně, neformálně a neoficiálně. (47)

Formální organizační strukturou rozumíme schéma či konstrukci, která popisuje, jak jsou řešeny, přidělovány, seskupovány a koordinovány pracovní úkoly uvnitř organizace. Každá sportovní organizace by měla mít přesně stanovenou organizační strukturu, která vykresluje činnosti, které vykonávají jednotliví pracovníci i pracovní týmy. Hledání té pravé organizační struktury zahrnuje formalizování procedur při zachování principů inovace a kreativity. (10)

Dělení jednotlivých typů organizačních struktur nabízí autoři Koontz a Weihrich (1993). Ti uvádějí, že vytvářet organizační jednotky lze:

- 1) Dle jednoduchých čísel – vyčleňování osob se stejnými povinnostmi a s podřízením jednomu manažerovi.
- 2) Dle času – tento způsob zohledňuje především směnný provoz.
- 3) Dle podnikových funkcí – tento model se zaměřuje především na funkční specializaci.
- 4) Dle území či oblastí – model vhodný pro organizace se širokou geografickou působností.
- 5) Dle zákazníků – tento model ovlivňují zejména jednotlivé skupiny zákazníků.
- 6) Dle procesů či zařízení – typ organizační struktury, která se tvoří vzhledem k nějakému procesu či typu zařízení.
- 7) Dle výrobků – organizační struktura, která zohledňuje jednotlivé typy výrobků.
- 8) Maticovým způsobem – kombinace struktur, které se zaměřují na funkce, výrobky či projekty. (14)

3.1.4 Personalistika

Obor personalistiky má za úkol najít toho pravého člověka, v ten pravý čas, pro konkrétní pracovní pozici a zajistit tak dostatečně kvalifikovanou a spokojenou pracovní sílu. (10)

Veliký rozdíl v obsazení pracovních pozic lze spatřit u sportovních organizací ziskového a neziskového charakteru. U ziskových sportovních organizací se většinou

dobré personální obsazení rovná ziskovosti, úspěchu a dlouhodobému růstu organizace. (10)

U organizací neziskového charakteru je situace zcela jiná. U těchto organizací je významným činitelem fenomén dobrovolnictví. Odborné pozice pak mohou být obsazeny laiky a pracovníky, jejichž kvalifikace neodpovídá pracovní pozici, kterou zastupují. Získat na pracovní pozice v těchto organizacích pracovníky s odpovídajícími zkušenostmi a kvalifikací je však často prakticky nemožné, a to především díky nemožnosti nabídnout odpovídající finanční odměnu. Dobrovolnictví je často faktorem, který umožňuje přežití a každodenní fungování neziskových organizací, bez kterého by podnik zanikl. Pracovníci jsou často motivováni osobním přesvědčením a vztahem ke sportu bez ohledu na materiální odměnu.

Dle odhadů dobrovolníci ve sportu na území Austrálie odpracují ročně přes 150 milionů hodin. Pro prostředí Velké Británie se tento údaj udává v přesahu jedné miliardy hodin. (10)

3.2 Marketing

Pojem marketing je stěžejním tématem ve vztahu k této diplomové práci. Vynikající definici tohoto pojmu nabízí organizace AMA (American Marketing Association):

Marketing je aktivita, soubor nástrojů a procesů pro vytváření, komunikaci, poskytování a výměnu nabídek, které mají určitou hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnosti jako celky. (40)

Marketing společností ať již ziskových či neziskových je všude kolem nás. Denně se setkáváme s desítkami výsledků činností marketérů z celého světa. Každá televizní reklama, billboard u silnice, letáček, plakát nebo jiný reklamní materiál je produktem specifické činnosti jednoho či více marketérů. Kotler (2007) k tomuto tématu píše:

„Marketing je všude. Formálně nebo neformálně se lidé a společnosti zabývají nesčítným množstvím činností, které bychom mohli nazývat marketingem. Dobrý marketing se ve stále zvýšené míře stává důležitou ingrediencí podnikatelského úspěchu. A marketing hluboce ovlivňuje naše každodenní životy. Je ve všem, čím se zabýváme - od

šatů, které nosíme, přes webové stránky, na které klikneme, až k reklamám, na které se díváme.“ (20, str. 41)

Je třeba mít na paměti, že marketing v klasickém pojetí pracuje s jasně strukturalizovanými pojmy ve stabilním prostředí. Realita je naproti tomu daleko složitější a obsahuje řadu destrukčních mechanismů, které by marketéři měli při své činnosti brát v potaz a snažit se o minimalizaci negativních vlivů. (33)

3.2.1 Předmět marketingu

Veškerá reklama, PR články, merchandising a další marketingové aktivity jsou svázány s nějakým produktem. Tento produkt může mít mnoho podob. Dle Kotlera a Kellera (2007) se marketing může zabývat řízením deseti základních entit, které vymezil následovně:

- 1) *Výrobky* – oblast fyzických výrobků tvoří hlavní část výroby většiny zemí i marketingového úsilí.
- 2) *Služby* – přirozený vývoj vyspělých ekonomik dodává stále více na významu právě kategorii služeb a firmy, které se soustřeďují svou činností okolo výroby hmotných produktů, často prodej těchto produktů doplňují o prodej specifických služeb s výrobkem spjatých.
- 3) *Události* – propagace časově omezených akcí (včetně sportovních událostí jako jsou Olympijské hry či fotbalové mistrovství světa i Evropy) jsou v současnosti zaměřeny nejen na fanoušky ale stejně tak na společnosti.
- 4) *Zážitky* – kombinací několika služeb doplněných o různé druhy zboží mohou firmy zákazníkům nabídnout zážitky, které se pak stávají předmětem marketingu.
- 5) *Osoby* – prakticky každá celebrita současnosti musí budovat „značku sebe sama“, kterou pak prodává na trhu. K tomuto účelu jsou hojně využíváni agenti, osobní manažeři či PR agentury.
- 6) *Místa* – také města, státy, regiony a celé národy se střetávají na trhu, aby přilákaly co největší počet turistů, továren, ústředí společností a nových obyvatel.
- 7) *Majetek* – v tomto případě se jedná o vlastnická práva na reálný majetek (např. nemovitosti) nebo majetek finanční (akcie, obligace atd.), a jelikož i tyto typy majetku zahrnují nákup a prodej, je nutno jim vymyslet marketingové strategie tak, aby na svém trhu mohly získat výhodu.

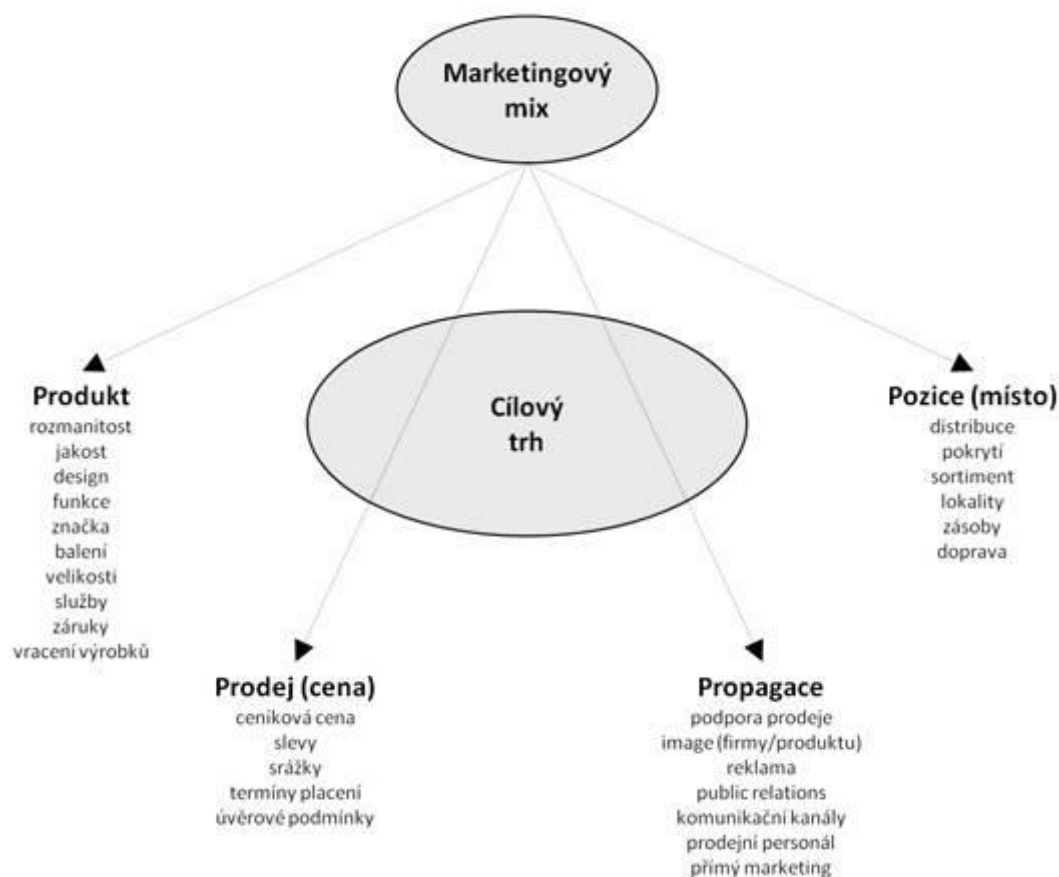
- 8) *Firmy* – z hlediska firem jde v marketingu především o budování a péči o optimální image společnosti, který odráží identitu společnosti.
- 9) *Informace* – marketing lze na informace aplikovat stejně jako na fyzické výrobky. S informacemi obchodují například univerzity či odborná literatura.
- 10) *Ideje* – prakticky všechny služby a výrobky jsou doprovázeny nějakou základní ideou, a tak i marketingová strategie jakéhokoli produktu musí tuto ideu přenášet na spotřebitele. (20)

3.3 Marketingový mix

Výstupem marketingové strategie společnosti je tzv. marketingový mix. Nejčastěji marketingový mix chápeme jako kombinaci čtyř základních složek, které jsou označovány jako „4P“ – produkt, cena, propagace, distribuce (v angličtině product, price, promotion a place). Přehled o složkách marketingového mixu typu 4P a jejich vazbách poskytuje obrázek č. 1. V odborné literatuře se lze setkat s dalšími složkami, které základní model 4P rozšiřují až na 8P. Jedná se o prvky, jako jsou lidé (people), proces (process), obal (pack) nebo prezentace (presentation). Každá společnost se snaží tyto nástroje kombinovat, navazovat je na sebe nebo je modifikovat tak, aby dosáhla ideální marketingové strategie. Kotler s Armstrongem (2004) definují marketingový mix takto:

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobné, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ (18, str. 105)

Obrázek 1: Marketingový mix 4P



Zdroj: Management Mania (45)

V kontrastu k marketingovému mixu 4P, který interpretuje pohled prodejců na marketingové nástroje, byl sestaven model 4C, který odráží hledisko zákazníků. Tento model zahrnuje řešení potřeb zákazníka (customer solution), výdaje zákazníka (customer cost), dostupnost řešení (convenience), komunikace (communication). (44)

Na trhu pak vítězí právě ty firmy, které svůj marketingový mix dokáží nejlépe přizpůsobit právě pohledu ze strany zákazníka. Ideálním produktem by pak byl výrobek nebo služba, který by oplýval nejvyšší kvalitou, byl cenově dostupný, bylo možné ho pořídit s dostatečným pohodlím a výrobce by navíc směrem k zákazníkovi působil kvalitní propagační aktivitou.

V oblasti služeb se nejčastěji můžeme setkat s využitím modelu 7P – produkt, cena, distribuce, propagace, proces, prezentace, lidé. Pro potřeby této diplomové práce byl však zvolen základní model 4P, jelikož pro její účely je zcela dostačující a prvky

proces, prezentace a lidé by bylo prakticky zbytečné či nemožné v prostředí ČST ITF zkoumat.

3.3.1 Produkt

Výstupem aktivit firmy je vždy určitá forma produktu, který může mít podobu jak hmotného, tak i nehmotného charakteru. Právě produkt je základní jednotkou při interakci mezi zákazníkem a firmou. Představu o tom, jaké formy může podoba produktu nabýt, nám poskytla již kapitola 3.2.1. Velmi šikovnou a prozaickou definici produktu nabízí Vašítková s Janečkovou (2001), které uvádí, že produktem rozumíme „*soubor hmotných a nehmotných prvků obsahujících funkční, sociální a psychologické užítky nebo výhody.*“ (35, str. 92)

Samotný vztah mezi výrobky a službami zůstává i nadále předmětem debat, lze však říci, že rozdíl mezi nimi se stává stále nejasnějším, protože výrobci hmotných výrobků často doprovází své produkty určitým druhem služby a naopak poskytovatelé služeb doplňují svá plnění o nejrůznější výrobky. (7)

Bereme-li v potaz produkt sportovní, nejčastěji se setkáváme s nějakou z následujících forem nebo jejich kombinací:

- *Zboží* – např. sport. vybavení, oblečení, obuv
- *Zařízení* – např. tenisové kurty, letoviska, bazény
- *Služby* – např. sportovní výuka, průvodcovské služby
- *Události* – např. sportovní utkání, festivaly
- *Programy* – např. kurzy aerobiku, plavání matek s dětmi (13)

3.3.1.1 Služby

Jelikož značná část aktivit, které ČST ITF svým členům nabízí, spadá do kategorie služeb, je nutné rozvinout, co vlastně pojem služba znamená. Podle Kotlera (2001) služba představuje „*jakoukoli činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Služba je svou podstatou nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem.*“ (15, str. 411)

Služby vzhledem ke své podstatě vyžadují důkladnější kontrolu kvality než hmotné produkty. Mezi hlavní charakteristiky služeb patří:

- *Nehmotnost* – službu nelze ochutnat, ohmatat, očichat či jinak fyzicky otestovat. V takovém prostředí je pro zákazníka velmi složité identifikovat jednotlivé služby každého z konkurenčních poskytovatelů. Ti by se na základě tohoto faktu měli snažit svůj produkt od produktu konkurence odlišit a dbát na spokojenost svých zákazníků, protože právě jejich uspokojení a povědomí o službě může formou doporučení přinést společnosti dodatečné zákazníky.
- *Nedělitelnost* – služba je vytvářena a spotřebovávána současně. Tvůrci výsledného vnímání služby jsou jak instruktoři, tak i samotní spotřebitelé a jejich společníci, kteří s nimi službu mohou sdílet.
- *Proměnlivost* – žádná služba (včetně stejného typu služby od stejného dodavatele) není totožná. Kvalitu služby největší měrou ovlivňují poskytovatelé, kteří by se měli snažit o co nejvyšší kvalitativní standard. Je tedy žádoucí, aby všichni zaměstnanci, kteří se zákazníkem přichází do styku, byli řádně vyškoleni a motivováni k poskytování služby.
- *Pomíjivost* – služba začíná a končí dobou svého poskytnutí a nelze ji skladovat. Z tohoto důvodu je nutné sledovat proměnlivost v poptávce po službě ve vztahu k ročním, sezónním i denním cyklům a v případě přetížení některých termínů je vhodné vypracovat systém rezervací a slev na termíny, kdy je po službě poptávka snížena.
- *Absence vlastnictví* – službu nelze vlastnit a jejích výhod lze aktivně využívat pouze po tu dobu, kdy je služba spotřebovávána. Opět je tedy nutné, aby poskytovatel služby držel co nejvyšší možný kvalitativní standard a působil tak na zákazníka co možná nejhomogennějším dojmem. (20)

Každý produkt vyžaduje neustálé testování a aktualizace, které co možná nejlépe podchytí neustálé změny ve struktuře potřeb zákazníků. Z tohoto důvodu firmy podnikají časté marketingové průzkumy týkající se jejich produktů a další testování na trhu. Zásadním prvkem je vzbuzení zájmu spotřebitele o konkrétní produkt, což jde ruku v ruce s prezentací originality a unikátnosti produktu.

3.3.1.2 Sportovní akce

Sportovní akci můžeme zařadit do kategorie událostí a chápeme jí jako jednorázovou sportovní událost, která může trvat hodiny, dny i týdny. V rámci sportovní akce se může uskutečňovat sportovní soutěž v jednom či více sportovních odvětvích. (27)

Sportovní akci můžeme klasifikovat dle několika kritérií. Mezi tato kritéria patří hledisko působnosti. Z tohoto pohledu hodnotíme, jaký okruh diváků a soutěžících se akce účastní. (27)

Sportovní akce můžeme podle Novotného (2011) z hlediska působnosti rozdělit na:

- Mezinárodní úroveň
 - Kontinentální akce
 - Světové akce
- Národní úroveň
 - Státní akce
 - Krajská akce
 - Obecní akce (27)

3.3.2 Cena

Každý produkt vyžaduje stanovení ceny. V této oblasti se společnost zaměřuje na rozhodnutí, jak své ceny stanoví, do jaké cenové úrovně bude cílit, jaký postoj zaujme, co se týče poskytování slev, a jaké formy placení bude přijímat. Při tvorbě cen se společnost může ubírat v zásadě třemi základními způsoby:

- Orientace na náklady produktu
- Orientace na poptávku po produktu
- Orientace na cenu konkurence (31)

V případě orientace na náklady produktu se společnost zaměřuje buď na úplné vlastní náklady, k nimž pak pomocí ziskové přírážky přičítá část zisku, nebo na kalkulaci neúplných nákladů, která jí následně dovolí stanovit nejnižší přípustnou cenu. (31)

Při orientaci na poptávku po produktu vychází podnikatelský subjekt z podrobné analýzy trhu a následně přizpůsobuje výši ceny tržním změnám. Firmy pak nezřídka

využívají tzv. metodu cenové diskriminace, kdy cenu upravují podle doby uskutečnění prodeje (sezónní výrobky), místa prodeje (centrum, okraj města apod.) či užité hodnoty. (31)

Při využití způsobu stanovení ceny podle konkurence podnikatelský subjekt nevyužívá kalkulací vlastních nákladů ani průzkumů tržního prostředí, aby analyzoval strukturu poptávky po produktu, nýbrž jednoduše nastaví cenu podle konkurenčních výrobků stejné kategorie a případně ji procentuálně upraví nad nebo pod hranici ceny konkurenta. (31)

Zaměříme-li se pak přímo na odvětví sportu a produkty sportovní, zjistíme, že velmi záleží na druhu produktu, který sportovní organizace nabízí. U některých produktů se lze výrazně opřít o ekonomické kalkulace (sportovní služby, výrobky atd.), u jiných se pak v úvahu bere především úsudek představitelů poptávky (např. transfer sportovce). U tvorby ceny sportovní produkce se často berou v potaz necenové nástroje marketingu – balení, značka, způsob distribuce či propagace. Využití těchto nástrojů má na zákazníka psychologický vliv, je však nutné odhadnout, kolik je zákazník ochoten zaplatit, jakého obrátu se při této ceně dobereme, jaké nároky budou na kapacity a jestli se při této ceně vůbec vyplatí projekt realizovat. (4)

3.3.3 Distribuce

Podnikatelský subjekt musí zajistit cestu a způsob, jak svůj produkt k zákazníkovi dostane. To zahrnuje promyšlení povahy distribučních kanálů, kalkulaci nákladů na distribuci, promyšlení distribuce specifických produktů a určení charakteru a hustoty distribuční sítě. Mezi faktory, na kterých závisí povaha distribučních cest, řadíme především druh sportovního produktu, typ sportovní organizace či zákazníky. Nejpodstatnějším faktorem je však fakt, zda je produkt hmotného nebo nehmotného charakteru. (4)

- *Hmotný produkt* – je charakterizován svým fyzickým rozměrem a nutností dopravy do místa prodeje. Do této kategorie řadíme veškeré vybavení, oblečení, obuv apod.
- *Nehmotný produkt* – nemá fyzický rozměr. Řadíme sem sportovní služby, programy, události, místa či myšlenky. Na příkladu sportovních služeb můžeme vidět charakter tohoto typu produktu. Služba je nehmotná a zákazník ji musí

prožít v místě, kam on sám za produktem přijíždí. Vzhledem ke ztížené orientaci v oblasti služeb je nutné, aby podnikatelský subjekt vyvíjel kvalitní aktivitu v oblasti propagace a přilákal tak ideální počet zákazníků do místa poskytování služby. (4)

3.3.4 Propagace

Výsledek produktu na trhu ovlivňuje zejména jeho propagace. Právě ta určuje, zda se zákazník s produktem vůbec setká či nikoli. Dobrá propagace může nevýraznému produktu zajistit krátkodobý úspěch a špatná propagace může kvalitní produkt na trhu degradovat. Čáslavová (2009) říká, že „*propagací se rozumí přesvědčivá komunikace, prováděná za účelem prodeje produktů potenciálním zákazníkům. Propagace v sobě zahrnuje čtyři základní činnosti: reklamu, publicitu (někteří autoři publicitu nahrazují pojmem public relations), opatření na podporu prodeje a osobní prodej. Dohromady se nazývají propagační mix.*“ (4, str. 111)

Podle Čáslavové (2009) se propagační strategie (která se mění v závislosti na vývoji sportovní organizace) musí odvíjet od:

- Základních cílů kladených managementem (dosažení výše obrátu či počtu zákazníků apod.)
- Cílových zákaznických skupin, ke kterým propagační aktivity směřují (široká veřejnost, specifické skupiny obyvatel apod.)
- Výběru médií, prostřednictvím kterých budou propagační aktivity na zákazníky působit (televize, internet, tisk apod.)
- Finančních prostředků, které jsou na propagační aktivity vynaloženy
- Koncipování propagační zprávy pro určitou cílovou skupinu zákazníků (4)

3.3.4.1 Reklama

Kotler (2007) říká, že reklama je: „*Jakákoli placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora.*“ (17, str. 855)

Pro reklamu lze využít mnoho různých médií se specifickými vlastnostmi. Kotler (2001) mezi ty hlavní řadí:

- *Noviny*
- *Televize*
- *Adresné zásilky*
- *Rozhlas*
- *Časopisy*
- *Venkovní reklama*
- *Zlaté stránky*
- *Bulletiny*
- *Brožury*
- *Telefon*
- *Internet (15, str. 580)*

3.3.4.2 Public relations

Velmi významnou komunikační složkou je public relations (PR). Jak název převzatý z angličtiny napovídá, jedná se o „*budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami díky získávání příznivé publicity, budování dobrého „image firmy“ a řešení a odvracení nepříznivých fám, pověstí a událostí. Mezi hlavní nástroje PR patří vztahy s tiskem, publicita produktu, firemní komunikace, lobování a poradenství.*“ (17, str. 889)

O PR aplikovaném přímo ve sportovním prostředí lze říci, že je to „*manažerská komunikační funkce navržená k identifikaci klíčové veřejnosti pro sportovní organizace, vyhodnocení vztahů s touto veřejností a péči o žádoucí vztahy sportovní organizace s touto veřejností.*“ (30, str. 2)

Nástroje Public Relations

PR zahrnuje hned několik základních nástrojů. Jedná se především o následující techniky, kterými odpovědní PR pracovníci disponují:

- Tiskové zprávy
- Proslovy
- Speciální příležitosti
- Písemné materiály

- Audiovizuální materiály
- Materiály posilující firemní identitu
- Služby veřejnosti
- Sponzoring
- Webové stránky (17)

3.4 Reklama na internetu

Reklama na internetu je v dnešní digitální době pro firmy velmi zajímavým a efektivním nástrojem. V odborné literatuře se můžeme setkat s četnými názory, že se jedná o jeden z nejefektivnějších komunikačních kanálů při relativně nízkých nákladech. Toto tvrzení však platí zpravidla v případě oborů s nízkou konkurencí a již hotových a optimalizovaných webových stránek.

Způsobů, jak na internetu inzerovat, podporovat a propagovat svou společnost, je ohromné množství. Pro účely této práce se postačí zaměřit na jediný aspekt online marketingu – placenou reklamní kampaň v internetových vyhledávačích.

3.4.1 PPC reklama v internetových vyhledávačích

V České republice jsou ve větší míře využívány pouze dva internetové vyhledávače – Seznam a Google. V současnosti se uvádí, že poměr využívání těchto vyhledávačů je v České republice zhruba 50 % pro Seznam a 49 % pro Google. Zbývajících 1 % je vyhrazeno pro ostatní internetové vyhledávače.

PPC reklama (z angličtiny „pay per click“) je efektivním nástrojem pro navýšení návštěvnosti webových stránek. Jedná se o přednostní reklamní zobrazení na stránce, kde inzerent reklamy platí poskytovateli za každou návštěvu jeho stránek.

„Reklamu PPC je vhodné využít pro zajištění a zvýraznění pozice webových stránek, které nejsme schopni jinak dosáhnout. Ani správnou a kvalitní optimalizací (např. z důvodu velké konkurence stejně dobře optimalizovaných stránek, nebo z důvodu velké časové prodlevy než se dosáhne první nebo druhé pozice).“ (48)

Pro PPC reklamu v internetových vyhledávačích je využíváno nástrojů AdWords (pro vyhledávač Google) a Sklik (pro vyhledávač Seznam). V těchto nástrojích se vytváří

sestavy klíčových slov a jejich další specifikace pro zobrazování reklamy. Nastavitelné parametry reklamy obsahují geografické a demografické zacílení, zobrazování v určitém čase či období a mnoho dalších. Reklamní kampaň tak lze efektivně zacílit na námi požadovanou cílovou skupinu.

Základním krokem pro PPC kampaň je provedení kvalitní analýzy klíčových slov. Analýza klíčových slov je nepostradatelná pro stanovení celkové strategie online marketingu. Jde o nezbytný první krok při optimalizaci pro vyhledávače, neboť umožní zaměřit se na ty výrazy, které jsou z hlediska online marketingu atraktivní a zároveň umožní získat výhodu před konkurencí. (39)

Výhodou PPC reklamy je, že nemusí obsahovat ta klíčová slova, ke kterým je reklama relevantní. Poskytuje tak možnost perfektně zacílit na uživatele a proměnit ho v potenciálního návštěvníka. (34)

Stěžejními parametry každého klíčového slova jsou pro využití v PPC kampani hledanost, konkurence, relevance, pozice a orientační cena prokliku.

- Hledanost – je orientační údaj, který velmi hrubě odhaduje měsíční hledanost u zadaného klíčového slova.
- Konkurence – je orientační údaj, který naznačuje, jak veliké množství webů se na klíčové slovo zaměřuje a využívá ho ve svých stránkách.
- Relevance – je intuitivní údaj klíčového slova či fráze, který spočívá v uvažování každého online marketéra o tom, zda je výraz pro stránky použitelný a zda mohou stránky odpovědět na otázku, kvůli které návštěvník výraz do vyhledávače zadal.
- Pozice – údaj, který naznačuje, na kolikáté pozici se stránka inzerenta ve vyhledávači zobrazí po zadání konkrétního klíčového slova.
- Orientační cena prokliku – orientační údaj, který udává, kolik inzerent reklamy zaplatí, když uživatel klikne na jeho reklamu ve vyhledávači a navštíví tak jeho stránky.

3.5 Sponzoring

Firmy mohou akce buďto sponzorovat nebo organizovat akce vlastní. Akce, které si firmy pořádají samy, jsou většinou směřovány na jejich prodejní týmy, klienty, zaměstnance či distributory. (5)

Akce, které firma pořádá sama, však stojí vynaložení značných materiálních i časových prostředků a v případě sportovních akcí mohou tyto akce navíc postrádat kvalitu. Pro firmu je tedy v některých případech vhodnější zvolit cestu sponzorování akce, kterou pořádá subjekt jiný, a to jak ze zmíněných nákladových důvodů, tak i cílů propagačních aktivit.

Pojem sponzoring je v odborné literatuře definován množstvím různorodých definic. Jurášková a Horňák (2012) říkají, že sponzoring je „*investování finančních prostředků do aktivit, jejichž potenciál lze komerčně využít. Sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit plánovanou aktivitu, sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle.*“ (12, str. 215)

Jinou definici nabízí Škarabelová (2005):

„*Sponzorství představuje jakýkoliv příspěvek, který je poskytnut k přímému nebo nepřímému financování pořadu za účelem propagace jména, tovární nebo obchodní známky, známky služeb, nebo postavení sponzora.*“ (32, str. 9)

Sponzoring se do takové podoby, jak ho známe dnes, vyvinul z filantropického darování. Existují dva základní druhy sponzoringu – „filantropický sponzoring“ a „komerční sponzoring“. První lze definovat jako nástroj pro vylepšení image a společenského uznání z čistě sociálního hlediska. Komerčním sponzoringem pak rozumíme aktivitu, která má za úkol získat lepší postavení sponzora z hlediska obchodního, ať už jde o navýšení prodeje, prezentace značky nebo produktu, oslovení nejrozličnějších cílových skupin a budování vztahu s nimi, zvýšení povědomí o společnosti či značce apod. I v případě tzv. filantropického sponzoringu se však jedná o aktivitu, která přináší benefity pro společnost, která druhé osobě poskytne čistý dar. V tomto případě získá goodwill a sympatie většího či menšího společenství osob, které pak teoreticky může převést na benefit komerčního charakteru. (25)

Sponzoring je velmi rozšířeným a využívaným, avšak problematickým a složitým marketingovým nástrojem, po kterém sahají jak malé firmy, tak i giganti lukrativních odvětví. Lze říci, že sponzorská aktivita může ve výsledku dopadnout pouze dvěma

způsoby – buďto se stane investicí (v případě zvýšení prodeje, hodnoty značky, zvýšení povědomí veřejnosti nebo jakéhokoli jiného úspěšného obchodního tahu, který společnost zamýšlela) nebo skončí jako výdaj (v případě, že snahy selžou a firemní náklady na sponzoring nepřinesou očekávané ovoce). Mezi neúspěšné sponzorské smlouvy můžeme zařadit dílčí aktivity společnosti PepsiCo, která se spojila s Michaelem Jacksonem, Mikem Tysonem či Madonnou a ve všech třech případech se spolupráce společnosti vymstila. Za katastrofální můžeme označit partnerství mezi firmou Hertz a O. J. Simpsonem, které v souvislosti se skandálním právním řízením ohledně vraždy manželky nabylo výrazně negativního charakteru. (16)

3.5.1 Dárcovství a sponzoring

Jak již bylo naznačeno výše, sponzorství není dárcovství, ačkoli se často jedno za druhé zaměňuje (z této praxe se vyvinulo nepřesné slovní spojení „sponzorský dar“). Hranici mezi dárcovstvím a sponzorováním tvoří reciproční plnění subjektu, který je obdarován resp. sponzorován. Jako dar chápeme všechny hmotné i nehmotné (finance, vybavení, know-how, myšlenky apod.) statky, které dárci dává a obdarovaný přijímá bez nároku na jakoukoli protislužbu či protiplnění. V případě sponzorování se jedná o účelné investování vlastních prostředků, které je součástí marketingové strategie sponzora a za které má nárok na nejrůznější formy recipročního plnění od sponzorovaného.

Dárcovství se týká především oborů, které i přes svou společenskou a kulturní důležitost negenerují výraznější finanční prostředky. Z historického hlediska se jedná především o různé oblasti umění, vědu či sportovní organizace působící v neziskovém sektoru. (37)

Zajímavý postřeh lze najít v publikaci Ledvinové a Pešty (1996), kteří zkoumali důvody pro dárcovství neziskovým organizacím. Vedení neziskových organizací nejčastěji označují jako důvody poskytnutí finančních prostředků od dárci následující:

- Zlepšení postoje veřejnosti k dárci
- Reklama dárci nebo jeho výrobku
- Snížení daňového základu

- Osobní prospěch a sláva
- Pocit moci
- Praní špinavých peněz
- Distribuce jinak nevyužitých výrobků (23)

Z toho vyplývá, že neziskové organizace jsou vůči důvodům darování velice skeptičtí. Samotní dárci na druhé straně popisují své motivy k darování následovně:

- Pocit užitečnosti
- Radost z dávání
- Naplnění společných cílů
- Osobní uspokojení
- Chuť pomoci jiným
- Snaha vyřešit problém (23)

3.5.2 Sponzoring ve sportu

Velkým krokem vpřed pro sponzoring sportu byla sponzorská aktivita na olympijských hrách Los Angeles 1984. Do té doby bylo financování olympijských her především na bedrech jednotlivých vlád, loterií a dobrovolných finančních podporovatelů bez nároku na reklamní protiplnění. Jelikož však byly loterie v Kalifornii té doby zakázány a zároveň dobročinné příspěvky měly výrazně omezenou schopnost financování, objevil se zde nový, výrazný zdroj příjmů – sponzoring ze strany firem. Mezinárodní olympijský výbor dokázal v Los Angeles 1984 vykázat příjem ze sponzoringu ve výši přibližně 215 milionů dolarů. Díky úspěchu, který se objevil na straně organizátorů, i spokojenosti sponzorujících firem se z firemního sponzoringu stal významný nástroj při konání sportovních akcí většího i menšího měřítka, bez jehož využití se dnes koná jen velmi málo akcí či soutěží sportovního charakteru. (11)

Sponzorská spolupráce může nabízet nejrůznější užitky a benefity. Mezi ty základní patří:

- Využívání loga, jména, obchodní značky či grafické prezentace ve spojení se sponzorovaným subjektem
- Exkluzivní spojení s produktem či kategorií služeb
- Spojení jména s akcí nebo zařízením
- Používání různých titulů ve spojení s akcí či produktem („generální sponzor“, „oficiální dodavatel“, „oficiální produkt“ apod.)
- Právo na služby či právo využívání sponzorovaného produktu nebo služby ve spojení s akcí nebo zařízením
- Právo řídit obvyklé propagační aktivity jako jsou soutěže, reklamní kampaně, nebo prodejní aktivity ve spojení se sponzorskou smlouvou (26)

Samotné protiplnění sportovních organizací za poskytnuté zdroje od sponzorů je prakticky neomezené a naopak kreativita sponzorovaných subjektů je ze strany sponzorů vítána. Pro orientaci v nejčastěji nabízených protislužbách si zde uveďme vzorovou nabídku, kterou zpracovala ČUS:

1. Reklamní plochy na sportovištích
2. Označení a bannery v dalších prostorách využívaných sportovním subjektem
3. Volné vstupenky, startovné, kurzovné na akce pořádané sportovním subjektem
4. Příležitost hostit na sportovišti firemní akce společnosti
5. Uvádění sponzora na seznam oficiálních hostů
6. Slavnostní výkop/výstřel
7. Předávání cen
8. Uvedení loga a názvu sponzora na programech a dalších oficiálních tiskovinách
9. Uvedení loga a názvu sponzora na tiskových zprávách, hlavičkových papírech a balíčcích pro novináře
10. Uvedení loga a názvu sponzora v rámci propagace akce/klubu v novinách a televizi
11. Zmínění sponzora v rámci oznámení v místním rozhlasu nebo rádiu
12. Uvedení loga a názvu sponzora na merchandise produktech
13. Uvedení loga a názvu sponzora na diplomech, medailích, pohárech
14. Možnost představení sponzora dalším organizacím/lidem, kteří by se mohli stát jeho potenciálními zákazníky
15. Poskytnutí práv spojených s pojmenováním akce/klubu

16. Nabídnutí výstavního/prodejního prostoru na místě akce
17. Možnosti zapojení pro zaměstnance sponzora (aktivní, divácké)
18. Internetové stránky k propagaci sponzora a k propojení s jeho internetovými stránkami (50)

Dle Čáslavové (2009) jsou sponzoring a dárcovství ve sportu v České republice spojeny především s firmami, které působí v těchto odvětvích:

1. Výrobci nápojů
2. Stavebnictví
3. Elektroprůmysl
4. Potravinářské firmy
5. Reklamní agentury
6. Automobilový průmysl
7. Pojišťovnictví a bankovníctví (4)

3.5.3 Vztah mezi sponzorem a sponzorovaným

Klíčovým prvkem pro sportovní organizace je péče o vztah, který vzniká mezi nimi a samotnými sponzory. Právě tento vztah a jeho rozvoj je tím nejdůležitějším pro dlouhodobou, oboustranně spokojenou spolupráci. Nufer a Brühler (2011) identifikují pět základních prvků, o které se musí pečovat zejména:

1. *Důvěra* – nejstěžejnější prvek každého vztahu mezi sponzorem a sportovní organizací. Sportovní organizace musí se sponzorem jednat otevřeně a na rovinu, pokud chce důvěru ze strany sponzora získat. To zahrnuje pečlivé zvažování slibů, které sponzorovi dá a stejně tak otevřené projednávání konfliktů a problémů, které mohou ve spolupráci nastat. To samé by mělo však platit také pro stranu sponzora.
2. *Vzájemné porozumění* – dalším esenciálním faktorem pro úspěšnou spolupráci je porozumění cílů druhé strany. Jedině v takovém případě dokáže sportovní organizace plnit požadavky a potřeby sponzora a zároveň sponzor by si měl uvědomovat požadavky sportovní organizace a to nejen ty finanční, ale také

sportovní. Sportovní organizace je často pod tlakem veřejnosti a médií, které vyžadují sportovní výkony.

3. *Dlouhodobá perspektiva* – sportovní subjekty by své sponzory měly vnímat jako dlouhodobé partnery spíše než jako společnosti, které jim poskytnou peníze na několik sezón. Stále více firem hledá dlouhodobé spojení se stálým partnerem, se kterým udržují kvalitní a spokojené vztahy.
4. *Komunikace* – důležitou roli ve vztahu sponzor-sponzorovaný hraje také forma komunikace. Většina sportovních subjektů se sponzorem komunikuje prostřednictvím klasických kanálů, jako jsou telefon, elektronická pošta či osobní setkání. Některé sportovní kluby tuto komunikaci doplňují o zvláštní komunikační aktivity v podobě newsletterů, výročních zpráv či speciálních zpráv, které jsou poskytnuty sponzorům předtím, než se dostanou do tisku (např. zprávy o nových hráčích a jiných organizačních změnách, což sponzorovi dodává pocit exkluzivního postavení).
5. *Kooperace* – vzájemná participace v marketingových aktivitách obou partnerů je dalším faktorem, který je pro sponzorský vztah velmi důležitý. Sponzorující firmy mají zpravidla větší zkušenosti v marketingu než sponzorovaná sportovní organizace a naopak sportovní subjekty mohou firmám poskytnout své know-how pro lepší zásah sportovních fanoušků. (28)

4. METODIKA PRÁCE

4.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je systematická a objektivní identifikace, sběr, analýza, rozšiřování a použití informací za účelem zlepšování rozhodnutí spjatých s řešením problémů v marketingu. (24)

Clemente (2004) k marketingovému výzkumu říká: „*Marketingový výzkum se týká procesu shromažďování, analýzy a předání této informace. Kompilace výsledků vyžaduje určit údaje o trhu, které jsou potřebné. Volá také po rozhodnutí o strategii vytvoření použitelných informací efektivním způsobem, co se týká nákladů.*“ (2, str. 117)

Dělení marketingového výzkumu podle jeho účelu shrnuje obrázek č. 2. Výzkum v této bakalářské práci je deskriptivního charakteru, který se vyznačuje úkolem popsat určitý jev, prostředí či situaci.

Obrázek 2: Členění marketingového výzkumu podle účelu

Sledovat prostředí	→	Monitorovací výzkum
Nacházet účel výzkumu	→	Explorativní výzkum
Popisovat jev	→	Deskriptivní výzkum
Vysvětlovat příčiny	→	Kauzální výzkum
Odhadovat budoucnost	→	Prognostický výzkum
Analyzovat vhodnost opatření	→	Koncepční výzkum

Zdroj: (21, str. 114)

4.2 Metodika marketingového výzkumu

Každý marketingový výzkum v sobě zahrnuje několik logicky na sebe navazujících kroků. Příbová (1996) tyto kroky uvádí následovně:

1. Určení cíle výzkumu, definování výzkumného problému, přínos výzkumu
2. Zdroje dat
3. Metody a techniky sběru dat
4. Určení velikosti vzorku
5. Sběr dat
6. Zpracování a analýza dat
7. Zpracování a prezentace závěrečné zprávy (29, str. 25)

4.2.1 Zdroje dat

Při provádění marketingového výzkumu se můžeme setkat se zdroji dat dvojího charakteru – data primární a data sekundární. Základní rozdíl tvoří účel, za kterým se data sbírala. U sekundárních dat byl účel jejich shromáždění jiný než výzkum, který výzkumník řeší. Primární data jsou taková, která jsou sbírána přímo pro účely aktuálního výzkumu.

Pro potřeby této diplomové práce bylo využito obou typů zdrojů dat. Primární data byla shromážděna pomocí hloubkového interview. Široké spektrum interních dokumentů ČST ITF z let 2012-2015 pak posloužilo při zpracování případové studie jako data sekundární.

4.2.1.1 Zdroje sekundárních údajů

Sekundární data poskytují unikátní údaje, které jsou mnohdy primárním výzkumem nezjistitelné (např. historické údaje o obyvatelstvu atd.) Sběr sekundárních dat je zpravidla levnější a snazší než sběr dat primárních. Jejich použití je však značně omezeno, jelikož data nebyla pořízena přesně podle kritérií probíhajícího výzkumu a struktura informací tedy nemusí přesně odpovídat jeho specifickým potřebám. (29)

Zdroje sekundárních údajů dělíme do dvou skupin:

- Interní zdroje sekundárních dat – tato data jsou shromažďována uvnitř podniku a většinou se týkají vlastních aktivit a výkazů firmy. Kvalita těchto dat je přímo úměrná kvalitě řídicího systému organizace.
- Externí zdroje sekundárních dat – do této skupiny dat patří data získaná různými institucemi k nejrůznějším účelům. Mezi tyto zdroje sekundárních dat patří např. statistické přehledy, agenturní výzkumy, databáze apod. (29)

4.2.1.2 Zdroje primárních údajů

Největší výhodou primárních údajů je přesné zacílení na data, která pro výzkum nezbytně potřebujeme a chceme získat. Nevýhodou je v drtivé většině případů vyšší časová i finanční náročnost jejich získávání, než tomu je u dat sekundárních.

Zdrojem primárních dat může být jednotlivec, firma, domácnost či jiná instituce. Pokud se jedná o seskupení více osob, je nutné určit, kdo bude jednotku reprezentovat. (29)

4.2.2 Metody a techniky sběru dat

Existuje mnoho způsobů, jak potřebná data shromáždit. Způsoby, jakými data sbíráme, označujeme jako techniky sběru dat. Každá z technik má své specifické výhody a nevýhody. V praxi existují dva základní typy výzkumu, které určuje právě výběr techniky sběru dat. Jedná se o výzkum kvalitativní a kvantitativní. Pro účely této práce postačí, když se zaměříme na výzkum kvalitativního charakteru.

4.2.2.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum je takový výzkum, který směřuje co možná nehlouběji do problematiky, kterou popisuje, a na jev nahlíží pomocí menšího počtu důkladně provedených šetření. Naproti tomu kvantitativní výzkum problém zkoumá povrchněji za pomoci velkého počtu měření od mnoha zkoumaných subjektů.

Při vypracování kvalitativního výzkumu jde především o porozumění subjektu, jeho chování a motivací za použití otevřených a nestrukturovaných metod výzkumu. (46)

Metody a techniky sběru dat kvalitativního výzkumu

Po symbióze členění technik sběru dat pro kvalitativní výzkum, které uvádí odborná literatura, dostáváme následující možnosti, jak kvalitativní výzkum provést:

- Hlubkové interview
- Skupinový rozhovor
- Asociační postupy
- Případová studie
- Projektové obrazové testy
- Fyziognomické postupy
- Test barev či tvarů
- Škála emocionálního kvocientu
- Sémantický diferencál

Hlubkové interview

Rozhovor dovoluje dotazovanému svobodně vyjadřovat svá postavení a názory k tématům marketingového výzkumu. Tazatel respondenta motivuje k nezkresleným odpovědím bez zábran. (43)

Rozhovor se vede za pomoci co možná nejvolnějších avšak tematicky předem omezených asociací. Tato forma výzkumu se nejčastěji využívá v případech, kde by respondent mohl mít zábrany o věcech mluvit veřejně, či v případě, že by bylo složité shromáždit kvalitní respondenty v jednom čase na jedno místo (top manažeři, malí obchodníci, vysocí úředníci apod.). Takto vedený rozhovor nejčastěji trvá okolo jedné hodiny. (42)

Interview lze dělit do dvou základních typů. Jedná se o:

1. Standardizovaný rozhovor – při použití tohoto typu rozhovoru je předem určeno jak a na co se tazatel bude ptát, trvá se na dodržení pořadí jednotlivých otázek a

zejména na dodržení předepsané formulace otázek i případných možností k odpovědi.

2. Nestandardizovaný (nestrukturovaný) rozhovor – nemá předem stanovené závazné formulace otázek a jejich pořadí. To neznamená, že není předem připravený a promyšlený, ale je veden takovým způsobem, aby co nejvíce navodil atmosféru volného rozhovoru. (8)

Pro výzkum této diplomové práce bylo využito nestandardizovaného rozhovoru s prezidentem ČST ITF Martinem Zámečnickem, který se konal 26. 11. 2014 v kanceláři ČST ITF. Okruhy, které byly k rozhovoru předem připraveny, obsahovaly:

- Marketingový mix ČST ITF
 - Produkt
 - Cena
 - Distribuce
 - Propagace
 - Sponzoring
- Management ČST ITF
 - Plánování
 - Organizování
 - Formální organizační struktura

Pro získání dodatečných informací bylo využito také řady neformálních rozhovorů s členy propagačního oddělení svazu Ing. Bc. Zdeňkem Chaloupkou a Alešem Císařem, bývalým prezidentem ČST ITF Ladislavem Burianem, generálním sekretářem svazu Ing. Tomášem Komrskou a členem svazu Bc. Janem Labíkem, který se pravidelně podílí na organizaci mistrovství Evropy i světa v Taekwon-Do ITF.

Případová studie

Případová studie představuje intenzivní zkoumání jednoho případu – jedné situace, jednoho člověka či jednoho problému. Případová studie je metoda zcela kvalitativního charakteru, neboť dokáže dokonale splnit základní charakteristiky kvalitativního výzkumu – zkoumá fenomén do hloubky v jejich skutečném kontextu, a to zvláště v případě, že nejsou hranice mezi fenoménem a jeho kontextem zcela jasné. (38)

Metoda případové studie vyžaduje rozsáhlé studium materiálů, které jsou ke zkoumanému problému relevantní. Výzkumník by měl vzít v potaz veškeré textové i jiné materiály, které mohou pomoci v orientaci v předmětu zkoumání. Výzkumník poté na základě předchozího bádání sestavuje kompletní popis zkoumaného jevu a jeho souvislostí. (38)

Pro účely této práce bylo využito metody případové studie, která měla za úkol analyzovat management a marketing ČST ITF. Pro tento cíl posloužilo značné množství interních materiálů ČST ITF a nestandardizovaný rozhovor s prezidentem ČST ITF.

4.3 Analýza SWOT

Analýza SWOT představuje nástroj k vyhodnocení všech firemních silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, přičemž v potaz bere jak externí tak interní prostředí společnosti. Příležitosti a hrozby subjektu se monitorují v externím prostředí, silné a slabé stránky společnosti pak v prostředí interním. Nastínění vztahu a významu jednotlivých složek analýzy SWOT poskytuje obrázek č. 3.

4.3.1 Analýza externího prostředí – příležitosti a hrozby

Společnost musí sledovat klíčové aspekty makroprostředí (demograficko-ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní) i mikroprostředí (to zahrnuje zákazníky, konkurenty, dodavatele a další). (17)

Příležitosti jsou pozitivní faktory a trendy externího prostředí, kterých je společnost schopna využít tak, aby z nich udělala svou výhodu. (19)

V mnohých případech se pod pojmem dobrý marketing rozumí schopnost vyhledat a přizpůsobit činnost novým příležitostem, na kterých pak podnik uskutečňuje zisky. V praxi existují tři základní typy tržních příležitostí:

1. Dodávat produkt, kterého je nedostatek
2. Dodávat již existující produkt lepším či novým způsobem
3. Začít produkovat a prodávat zcela nový produkt. (17)

Hrozbou rozumíme výzvu představovanou nepříznivým vývojem nebo trendem, která by mohla vést ke snížení obrátu nebo zisku, pokud společnost nezakročí úměrným obranným opatřením. (17)

4.3.2 Analýza interního prostředí – silné a slabé stránky

Jedním problémem je objevit hrozby a příležitosti spjaté se společností, začít je řešit resp. využívat jich je věcí druhou a k tomu je potřeba, aby firma racionálně vyhodnotila své silné a slabé stránky. Prakticky žádná společnost nedokáže eliminovat všechny své slabé stránky a naplno využít svých stránek silných, otázkou pak navíc je, zda má subjekt využívat pouze příležitosti, které korespondují s jeho silnými stránkami, či zda si má pro příležitosti silné stránky vytvářet. (20)

Silnými stránkami rozumíme firemní schopnosti, zdroje a pozitivní situační faktory, které firmě pomáhají obsloužit její zákazníky a dosáhnout jejích firemních cílů. Slabé stránky jsou pak interní limitace a negativní situační faktory, které mohou narušit firemní výkonnost a efektivitu. (19)

Každý podnikatelský subjekt musí zvládat základní procesy, jako jsou tvorba produktu, zajištění jeho odbytu a mnoho dalších, které jsou s jeho činností spjaty. Tyto procesy tvoří určitou hodnotu a jsou podmíněny týmovou spoluprací jednotlivých pracovníků. Právě interní prostředí společnosti a vztahy mezi pracovníky jsou nejvýznamnějším faktorem při neúplném využívání silných stránek a zesilování slabých stránek subjektu. Proto je potřeba efektivně řídit klíčové procesy společnosti a tím vytvářet vyšší konkurenční výhodu na trhu. To se nazývá konkurenční výhoda založená na schopnostech. (17)

Obrázek 3: Analýza SWOT

SWOT		
Přednosti	STRENGTHS (Silné stránky)	OPPORTUNITIES (Příležitosti)
	MOŽNOSTI Podmínky, kterými jsme schopni úspěšnou realizaci cíle podpořit <i>Co nám to usnadní?</i>	PŘÍLEŽITOSTI co bude zlepšeno, čeho bude realizaci cíle dosaženo <i>Co se tímlepší?</i>
Nedostatky	WEAKNESSES (Slabé stránky)	THREATS (Hrozby)
	RIZIKA podmínky, které mohou dosažení cíle zmařit <i>Co nám to znesnadní?</i>	HROZBY které nás nutí realizovat, nebezpečné možnosti, které by nás čekaly <i>Co nás k tomu nutí?</i>
	Vnitřní	Vnější

Zdroj: (52)

5. MANAGEMENT A MARKETING ČESKÉHO SVAZU TAEKWON-DO ITF

5.1 Co je Taekwon-Do

Taekwon-Do je korejské bojové umění sebeobrany, které vznikalo v průběhu 20. století. Na široké paletě tradičních asijských bojových umění se jedná o jedno z nejmladších.

5.1.1 Stručná historie Taekwon-Do ITF

Ačkoli Taekwon-Do vznikalo již v průběhu mnoha let předtím, jeho oficiální počátek se datuje k 11. dubnu 1955, kdy bylo představeno na festivalu bojových her v Soulu, Jižní Koreji. Zakladatelem Taekwon-Do byl jihokorejský generál Choi Hong Hi, student tradičních bojových umění – zejména japonského Karate a korejského umění Taekkyon. V učení Taekwon-Do zahrnul pohyby a techniky nejrůznějších bojových stylů a zakomponoval do něj taktéž principy fyziky a biomechaniky, čímž dal vzniknout modernímu bojovému umění sebeobrany, které bylo později nazváno Taekwon-Do. To prakticky okamžitě zaznamenalo obrovský zájem a růst členské základny, a proto bylo nezbytné založit mezinárodní organizaci, která by měla na starost jednotně zastřešovat a organizovat jednotlivé školy Taekwon-Do po celém světě. Stalo se tak 22. března 1966 v Soulu, Jižní Koreji. Zastřešující organizace dostala název International Taekwon-Do Federation (ITF) a v současné době sídlí ve Vídni, Rakousku. Ačkoli údaje o členských základnách celosvětových federací Taekwon-Do se liší, nejčastěji se udává, že Taekwon-Do dnes cvičí přes 50 milionů lidí z celého světa.

5.1.2 Rozdělení a současná struktura federací Taekwon-Do

Generál Choi Hong Hi roku 1972 emigroval kvůli politickým změnám v Jižní Koreji do kanadského Toronta. Vláda Jižní Koreje plánovala využít Taekwon-Do jako nástroje pro politické účely, a proto generál Choi Hong Hi přemístil také sídlo ITF, aby tento krok znemožnil. Jižní Korea se následně rozhodla neuznat ITF jako mezinárodní Taekwon-Do entitu a založit vlastní odnož Taekwon-Do se samostatnou světovou

federací. Ta byla ustanovena 28. května 1973 v Soulu, Jižní Koreji a nese jméno World Taekwon-Do Federation (WTF). Po dlouhodobých neshodách s politiky Jižní Koreje a finančních potížích, které Taekwon-Do ITF pronásledovaly, se generál Choi roku 1979 rozhodl získat finanční a organizační pomoc od druhé Koreje - KLDR. Jednalo se o velmi kontroverzní tah, se kterým řada významných činitelů Taekwon-Do ITF nesouhlasila. KLDR Taekwon-Do ITF přijala jako národní sport a v krátkém časovém intervalu se z ní stal suverénně nejúspěšnější stát při konání mistrovství světa, kterým zůstává dodnes.

Taekwon-Do WTF se od Taekwon-Do ITF liší v mnoha ohledech ať už technických, filozofických či politických. Výuka Taekwon-Do WTF výrazně lpí na sportovním charakteru Taekwon-Do a lze ho zařadit spíše mezi bojové sporty, zatímco Taekwon-Do ITF si dlouhodobě zachovává status tradičního bojového umění. Od Olympijských her v Sydney 2000 je Taekwon-Do WTF olympijským sportem. Ačkoli se dlouhodobě objevují jednání o možnosti účasti také cvičenců Taekwon-Do ITF na OH, je zde hned několik problémů, na které toto propojení naráží. Mezi ně patří rozdíl v pravidlech sportovního boje, rozdílnost technik, filozofie či roztroušenost mezinárodních federací Taekwon-Do ITF.

Taekwon-Do ITF poznalo po smrti generála Choi Hong Hi v roce 2002 klasický nešvar bojových umění, kdy se jednotné učení rozpadá pod vedení menších řídicích jednotek a je zakládáno množstvím samostatných federací, které ztěžují jednotnou výuku a v neposlední řadě pak také i snahy o umístění sportovního odvětví na OH (existence mnoha střešních organizací je jednou z hlavních příčin absence Karate na Olympijských hrách). Po neshodách na vedoucích pozicích se Taekwon-Do ITF rozdělilo na dvě samostatné odnože, k nimž po čase přibyla odnož třetí. Název International Taekwon-Do Federation tak v současnosti nesou tři na sobě nezávislé federace. Prezidenty těchto organizací jsou Trâm Triêu Quân, syn zakladatele Taekwon-Do Choi Jung Hwa a Chang Ung. Český svaz Taekwon-Do ITF, o kterém pojednává tato diplomová práce, spadá pod federaci vedenou právě posledním jmenovaným. V České republice existují také národní zastřešující organizace dvou zbylých odnoží - Česká národní unie Taekwon-Do ITF vedená Viktorem Stainem (spadá pod federaci ITF řízenou prezidentem Trânem) a Česká Taekwon-Do ITF Asociace vedená Františkem Mackem (spadá pod federaci řízenou prezidentem Choi Jung Hwa).

ITF a WTF jsou mezinárodními federacemi Taekwon-Do s nejrozsáhlejší členskou základnou, avšak ve světě můžeme nalézt ještě celou řadu dalších federací

Taekwon-Do. Za zmínku stojí Global Taekwon-Do Federation (GTF), která je ve svém učení velmi podobná Taekwon-Do ITF a kterou založil v roce 1990 Park Jung Tae, jenž se po dlouholetém působení v propagaci Taekwon-Do ITF a neshodách s generálem Choim rozhodl odtrhnout a založit federaci vlastní.

V kontextu k ČST ITF je nutno zmínit také federaci European International Taekwon-Do Federation (EITF), jež je evropskou organizační podsložkou ITF a která koordinuje činnost evropských národních svazů Taekwon-Do ITF. EITF každoročně organizuje mistrovství Evropy, kterého se účastní všechny věkové kategorie závodníků s výjimkou žáků, pro které zatím stabilní mistrovství Evropy a světa neexistuje.

Federace ITF, pod kterou spadá ČST ITF, má ucelený systém mezinárodních rozhodčích a instruktorů. Tyto funkce jsou propojeny s národními svazy a jsou pro ně pevně stanoveny práva a povinnosti. ITF každým rokem pořádá mistrovství světa, kterého se v sudých ročnících účastní pouze junioři a veteráni, v lichých ročnících se střetávají pouze seniorské kategorie státních reprezentací.

5.1.3 Soutěže Taekwon-Do ITF

Sportovní část Taekwon-Do ITF obsahuje pět soutěžních disciplín:

- Technické sestavy (korejsky Tul) – předvádění sledu přesně popsanych navazujících technik simulujících boj s imaginárním soupeřem.
- Sportovní boj (korejsky Matsogi) – semi-kontaktní zápas, který zakazuje úchopy a dovoluje údery a kopy pouze na přední část těla od pasu nahoru.
- Silové přerážení (korejsky Wiryok) – přerážení speciálních desek předepsanými technikami.
- Speciální přerážecí techniky (korejsky Tukgi) – přerážení speciálních desek ve výskoku předepsanými technikami.
- Sebeobrana (korejsky Hosinsool) – secvičené předvádění bojové situace, která musí obsahovat předepsané kategorie technik (otočky, kopy ve výskoku apod.)

Taekwon-Do ITF rozlišuje 4 věkové kategorie závodníků:

1. Žáci (kategorie do 14 let věku)
2. Junioři (kategorie v rozmezí 14 – 18 let věku)
3. Senioři (18 – 40 let věku)
4. Veteráni (40 let věku a více)

Dalším kritériem pro dělení závodníků jsou tzv. technické stupně:

1. Žákovské stupně Kup (barevné pásy) – tvořeny celkem 10 technickými stupni.
2. Mistrovské stupně Dan (černý pás) – tvořeny celkem 9 technickými stupni.

5.2 Český svaz Taekwon-Do ITF

Počátky Taekwon-Do ITF v českém prostředí sahají k roku 1987, kdy do České republiky přijel vyslanec KLDR Hwang Ho-yong a začal Taekwon-Do vyučovat. Během několika let úroveň českého Taekwon-Do ITF vystoupala na světovou úroveň (již během devadesátých let bylo zaznamenáno vítězství na evropském i světovém šampionátu v kategorii jednotlivců i družstev).

Český svaz Taekwon-Do ITF byl založen již roku 1987. Prvním prezidentem svazu se stal Ing. Ladislav Burian. Ve funkci ho nahradil v roce 2010 Martin Zámečník, jenž svaz vede i v současnosti. Hlavním účelem ČST ITF je sjednocení učení Taekwon-Do ITF v ČR a poskytování administrativního a dalšího servisu členským oddílům. V současnosti ČST ITF sdružuje 34 samostatných oddílů, které působí ve všech krajích České republiky a dohromady vykazují 5127 členů (z toho 3575 členů ve věku do 18 let). ČST ITF je od roku 1990 členským subjektem ČUS (dříve ČSTV).

Sportovní reprezentace ČST ITF se soutěžními výsledky řadí mezi evropskou i světovou špičku (stabilně se umísťuje mezi 4 nejúspěšnějšími státy Evropy resp. 10 státy v celosvětovém měřítku).

5.3 Management Českého svazu Taekwon-Do ITF

5.3.1 Plánování ČST ITF

Systematické plánování se v rámci ČST ITF uskutečňuje prakticky pouze ve střednědobém horizontu (zpravidla jednoho roku), a to při příležitosti každoročního zasedání členské schůze, kde jednotlivá oddělení svazu a vrcholový management podávají zprávu činnosti za uplynulý rok a závazný plán na rok následující. Plány se zabývají téměř výhradně cíli ekonomickými. Sociální a sportovní cíle, jak udává odborná literatura, oficiálně stanovovány nejsou.

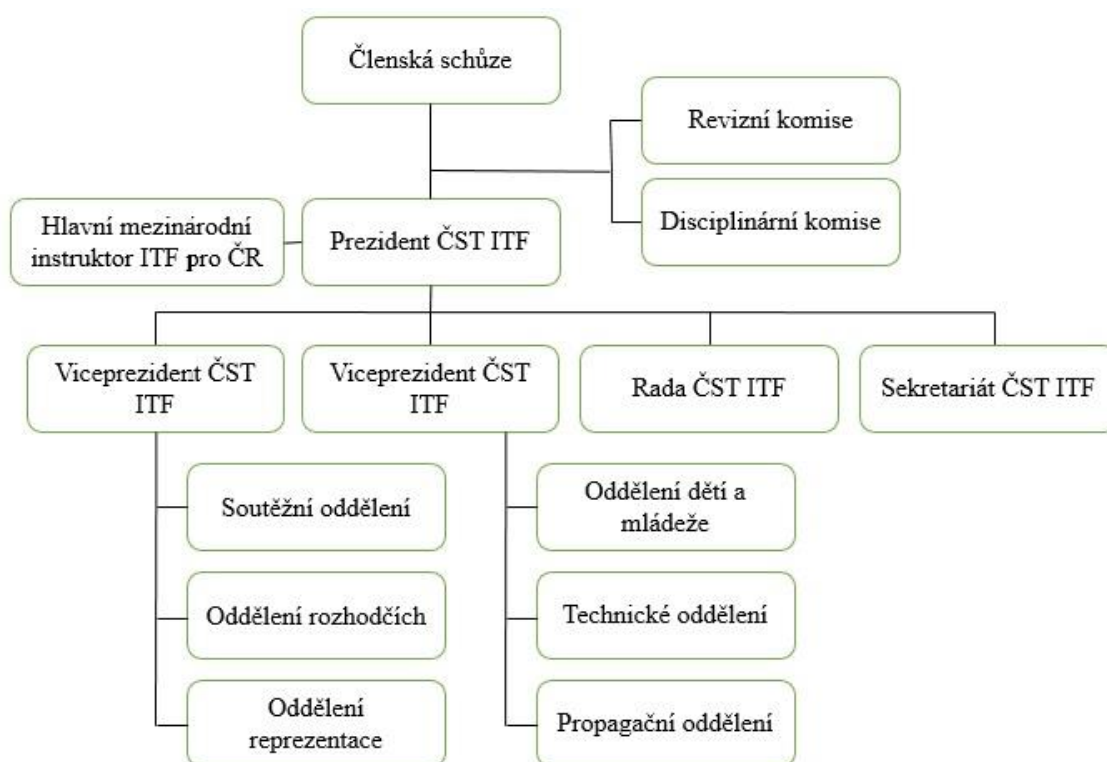
Plánování pro krátkodobé období se v rámci svazu řeší pouze na operativní úrovni jednotlivých oddělení a cíle jsou uzpůsobovány aktuálnímu stavu. Dle vedení svazu by bylo plánování pro krátké období problematické, jelikož velká část činností ČST ITF je vázána na státní dotace, jejichž výše pro roční čtvrtletí není s dostatečným předstihem známá.

5.3.2 Organizační struktura ČST ITF

Schéma formální organizační struktury ČST ITF v oficiální podobě neexistuje a přesnou hierarchii a vzájemnou odpovědnost subjektů tak nelze zcela přesně stanovit. Veškeré funkce jsou zastávány členy oddílů sdružených ČST ITF.

V případě potřeby klasifikovat typ organizační struktury ČST ITF můžeme konstatovat, že její podoba se nejvíce blíží kombinaci liniového a funkcionálního typu. Představu o její podobě poskytuje obrázek č. 4. Diagram organizační struktury, který je na něm vyznačen, podle prezidenta ČST ITF nejvíce odpovídá realitě.

Obrázek 4: Organizační struktura Českého svazu Taekwon-Do ITF



Zdroj: Štochl (2015)

„Funkční období volených orgánů svazu je tříleté. Odvolat orgány během funkčního období je možné kompetentním orgánem ve výjimečných případech jako je déletrvající nemoc, závažné a dlouhodobé setrvání v nečinnosti nebo na základě výsledku disciplinárního řízení.“ (51)

5.3.2.1 Členská schůze

Nejvyšším orgánem ČST ITF je členská schůze. Je tvořena legitimními zástupci všech sdružených oddílů ČST ITF (34 vedoucích oddílů) a je svolávána prezidentem ČST ITF nejméně jednou do roka. Členská schůze rozhoduje o všech zásadních otázkách týkajících se ČST ITF:

- Schvaluje znění resp. změny znění, případně dodatky stanov svazu
- Schvaluje název a symboliku svazu
- Volí a odvolává prezidenta svazu
- Volí a odvolává členy rady svazu

- Volí a odvolává členy revizní komise
- Projednává a přijímá zprávu revizní komise
- Volí a odvolává členy disciplinární komise
- Volí a odvolává viceprezidenty ČST ITF
- Volí a odvolává generálního sekretáře ČST ITF
- Schvaluje rozpočet a zprávu o hospodaření svazu
- Projednává zprávu o stavu svazu a činnosti rady předloženou prezidentem svazu
- Schvaluje zprávu disciplinární komise svazu
- Řeší odvolání proti rozhodnutím disciplinární komise
- Rozhoduje o zániku svazu a v takovém případě současně rozhoduje, jak naloží s majetkem svazu a ustaví likvidační komisi, která provede likvidaci práv a povinností svazu (51)

5.3.2.2 Prezident Českého svazu Taekwon-Do ITF

„Prezident Svazu je nejvyšším představitelem svazu. Řídí a koordinuje činnost orgánů a výkonných pracovníků svazu a jedná jeho jménem. Zastupuje, prosazuje a obhajuje zájmy členů svazu, v souladu se závěry jednání rady a usneseními ČS. Provádí právní úkony v pracovněprávních vztazích k pracovníkům svazu, jmenuje výkonné pracovníky svazu a uzavírá smlouvy jménem svazu. V případě potřeby pověřuje zastoupením své funkce viceprezidenta, sekretáře, nebo některého z členů rady.“ (51)

Mezi hlavní činnosti prezidenta ČST ITF spadá:

- Koordinace činností ostatních organizačních jednotek ČST ITF v období mezi zasedáními členské schůze v souladu s jejími ustanoveními
- Jmenování a odvolání vedoucích oddělení ČST ITF
- Svolávání a řízení členské schůze a zasedání rady ČST ITF
- Reprezentace svazu na kongresech EITF a ITF, členských schůzích ČUS a dalších jednáních
- Návrh viceprezidentů svazu a členů rady ČST ITF ke schválení členskou schůzí

5.3.2.3 Hlavní mezinárodní instruktor ITF pro Českou republiku

Funkci zastává od roku 1987 Hwang Ho-yong. Aktivita tohoto orgánu je svázána hned s několika organizačními složkami ČST ITF a především pak s jednotlivými odděleními svazu. Mezi činnosti spjaté s touto funkcí patří hlavně:

- Dohled nad technickou výukou Taekwon-Do ITF v České republice
- Technická výuka sportovní reprezentace ČST ITF
- Vedení výuky při seminářích pořádaných ČST ITF
- Poradenská činnost prezidentu ČST ITF

5.3.2.4 Viceprezident Českého svazu Taekwon-Do ITF

Viceprezidenty ČST ITF navrhuje prezident ČST ITF z řad členů rady ČST ITF. Viceprezident ČST ITF je představitelem svazu, který jedná jeho jménem v souladu se závěry jednání rady a členské schůze na základě pověření prezidenta ČST ITF.

Funkci viceprezidenta ČST ITF zastávají v současnosti dvě osoby. Pod každého z nich spadají celkem 3 oddělení svazu. Mezi hlavní činnosti viceprezidenta ČST ITF spadá především:

- Koordinace činností oddělení ČST ITF, která pod viceprezidenta spadají
- Reprezentace a jednání jménem svazu při pověření prezidentem ČST ITF
- Poradenská činnost prezidentu ČST ITF

5.3.2.5 Rada Českého svazu Taekwon-Do ITF

Rada ČST ITF je vždy složena minimálně z pěti členů (držitelů alespoň prvního mistrovského stupně Dan). V současnosti rada ČST ITF sestává z 8 členů, z nichž 7 zastává alespoň jednu další významnou funkci svazu. Rada ČST ITF především:

- Přijímá nové organizační subjekty (oddíly) za členy svazu
- Stanovuje podmínky pro přijetí nových organizačních subjektů za členy svazu

- Vydává závazné směrnice, pokyny a nařízení platné pro všechny členy svazu
- Vypracovává návrh rozpočtu a zprávu o hospodaření svazu, kterou předkládá ke schválení členské schůzi
- Odpovídá za hospodaření svazu, provádí potřebné korekce v rozpočtu svazu
- Projednává, případně navrhuje členské schůzi změny nebo doplňky znění stanov svazu
- V případě nejasnosti ve výkladu znění stanov projednává spornou část a podává závazný výklad sporné části stanov členům svazu
- Stanovuje zkušební komise pro zkoušky na mistrovské stupně Dan (51)

5.3.2.6 Sekretariát Českého svazu Taekwon-Do ITF

Sekretariát ČST ITF představuje generální sekretář, který je výkonným pracovníkem svazu, jenž jedná s členy svazu na základě úkolů a rozhodnutí rady svazu nebo prezidenta příp. viceprezidenta svazu a v těchto případech jsou jeho pokyny pro členy svazu závazné.

Mezi hlavní pracovní náplň generálního sekretáře ČST ITF patří:

- Vedení členské evidence ČST ITF
- Vedení účetní evidence ČST ITF
- Správa elektronické databáze svazu
- Zpracování žádostí a hlídání termínů veškerých čerpaných dotací
- Správa svazové pokladny
- Administrativa ČST ITF

5.3.2.7 Soutěžní oddělení

Soutěžní oddělení má v současnosti celkem 3 členy. Oddělení se zabývá organizací všech soutěží Taekwon-Do ITF se záštitou ČST ITF.

5.3.2.8 Oddělení rozhodčích

Oddělení má v současné době celkem 3 členy. Oddělení rozhodčích úzce spolupracuje se soutěžním oddělením a na starosti má zejména:

- Organizaci pravidelných školení národních rozhodčích ČST ITF
- Správu svazové databáze národních rozhodčích ČST ITF

5.3.2.9 Oddělení reprezentace

Oddělení reprezentace má dvě organizační podsložky:

1. Realizační tým – tvoří ho vedoucí oddělení reprezentace, manažer reprezentace, paramedik, psychoterapeut a hlavní instruktor ITF pro českou republiku
2. Trenérský tým – tvoří ho celkem 4 trenéři

Vedoucím oddělení reprezentace a zároveň hlavním trenérem reprezentace je Mgr. Jan Mraček, funkci manažera reprezentace zastává prezident svazu Martin Zámečník.

Oddělení reprezentace má odpovědnost za:

- Sportovní přípravu reprezentace
- Organizaci startů sportovní reprezentace na vybraných soutěžích včetně mistrovství Evropy a světa

5.3.2.10 Oddělení dětí a mládeže

V oddělení aktuálně působí 2 osoby. Mezi hlavní aktivity oddělení patří:

- Koordinace středisek talentované mládeže
- Příprava programu na celorepubliková setkání středisek talentované mládeže

5.3.2.11 Technické oddělení

Technické oddělení v současnosti tvoří celkem 4 osoby. Mezi hlavní odpovědnosti technického oddělení spadá:

- Organizace seminářů, které ČST ITF pořádá
- Vedení docházky na semináře ČST ITF
- Organizace zkoušek na mistrovské stupně Dan

5.3.2.12 Propagační oddělení

V současnosti v propagačním oddělení ČST ITF působí 2 osoby. Mezi hlavní činnosti propagačního oddělení patří zejména:

- Tvorba propagačních materiálů ČST ITF
- Zajišťování reklamy a publicity pro ČST ITF
- Zajišťování sponzoringu pro ČST ITF

5.3.2.13 Disciplinární komise

Disciplinární komise ČST ITF má celkem 5 členů. Žádný z členů komise nesmí zároveň vykonávat jinou významnou svazovou funkci. Dříve byla tato funkce zastávána radou ČST ITF, nicméně fungování v takové podobě se neosvědčilo, a proto byl zřízen samostatný orgán pro disciplinární řízení. Disciplinární komise:

- Vykonává činnost disciplinární a smírčí komise, řeší spory mezi členy svazu, v závažných případech ukládá kárná opatření na základě disciplinárního řádu svazu, schváleného členskou schůzí svazu
- Na základě výsledku disciplinárního řízení vylučuje členy ze svazu (sdružené subjekty i jednotlivce) a podává návrh federaci ITF na vyloučení členů svazu z ITF

5.3.2.14 Revizní komise

Revizní komise má nejméně tři členy, kteří z vlastních řad volí předsedu komise. Tento orgán má v současné době 4 členy, kteří se zabývají hlavně:

- Kontrolou hospodaření svazu
- Kontrolou dodržování stanov, předpisů a nařízení svazu a jeho orgánů a právních norem ČR
- Kontrolou činností orgánů ČST ITF
- Plněním dalších úkolů, které jim uloží členská schůze nebo rada svazu
- Písemným informováním rady a členské schůze ČST ITF o výsledcích provedených kontrol (51)

5.3.3 Rozpočet ČST ITF

Rozpočet ČST ITF je již od roku 2010 přebytkovým. Zdaleka nejvyšší položkou na straně příjmů jsou dotace od MŠMT. Tyto dotace jsou pro fungování svazu v takové podobě, v jaké funguje v současnosti, zcela nezbytné. ČST ITF čerpá od MŠMT tři typy neinvestičních dotací pro sport – program I (sportovní reprezentace ČR), program II (sportovně talentovaná mládež), program V (činnost sportovních svazů).

Nejdůležitějším příjmem z vlastní činnosti jsou členské příspěvky. Ty jsou vybírány od každého člena ČST ITF zvlášť na období jednoho roku. Výše poplatku je od roku 2004 stanovena na částku 300 Kč. Tento příspěvek není součástí členských příspěvků sdružených oddílů.

Pro vytvoření představy o finančních poměrech fungování ČST ITF poslouží tabulka č. 1, která mapuje rozpočtové položky za rok 2014. Položka dotace od ČOV byla v roce 2014 svazem čerpána poprvé.

Tabulka 1: Rozpočet Českého svazu Taekwon-Do ITF 2014

Typ příjmu / výdaje	Příjmy	Výdaje	Celková bilance
Členské příspěvky	1 164 600	-	1 164 600
Zkoušky	840 520	-	840 520
Průkazy	43 100	-	43 100
Ostatní příjmy svazu	216 352,51	-	216 352,51
Soutěžní oddělení	447 870	463 324,51	-15 454,51
Technické oddělení	558 143,56	543 067,50	15 076,06
Rozhodčí	6 300	1 320	4 980
MŠMT 2012 (program V)	4 600 000	4 600 000	0
Oddělení STM (program II)	894 700	894 700	0
Oddělení reprezentace (program I)	5 669 400	5 669 400	0
Propagační oddělení	-	25 410	-25 410
Sekretariát svazu	-	1 154 313,73	-1 154 313,73
Dotace ČOV	1 304 000	-	1 304 000
Celkem	15 744 986,07	13 351 535,74	2 393 450,33

Zdroj: Štochl (2015) podle interního dokumentu ČST ITF (data jsou uváděna v Kč)

Ekonomický výsledek ČST ITF za rok 2012 činil 1 084 321 Kč a v roce 2013 pak 894 735 Kč.

Tabulka č. 2 ilustruje odměny spjaté s vykonáváním různých funkcí v rámci ČST ITF.

Tabulka 2: Odměny v Českém svazu Taekwon-Do ITF

Funkce	Odměna
Soutěže	
Ředitel soutěže (max. 1 na soutěž)	2 600 Kč / den
Člen organizačního výboru	1 600 Kč / den
Hlavní rozhodčí (max. 1 na soutěž)	2 600 Kč / den
Středový rozhodčí / předseda poroty	700-800 Kč / den
Rohový rozhodčí, člen poroty	500 Kč / den
Funkcionáři ČST ITF	
Člen rady ČST ITF	1 000 Kč / jednání
Předseda disciplinární/revizní komise ČST ITF	1 500 Kč / jednání
Člen disciplinární/revizní komise ČST ITF	1 000 Kč / jednání
Školitel na svazových školeních (max. 1 na akci)	2 600 Kč / den
Asistent na svazových školeních	1 600 Kč / den
Sportovní reprezentace ČST ITF	
Refundace mzdy reprezentanta	200 Kč / den

Zdroj: Štochl (2015) podle ekonomické směrnice ČST ITF (41)

Pravděpodobně nejproblematičtější položkou pro rozpočet ČST ITF je pořádání soutěží, které ČST ITF finančně zastřešuje. Mezi nejvýraznější nákladové položky soutěží patří náklady na tým rozhodčích a pořadatelů, pořízení medailí a zprostředkování výsledkového servisu. Tabulka č. 3 udává, jak byly soutěže pro svaz nákladné za rok 2014.

Tabulka 3: Ekonomická bilance pořádání soutěží ČST ITF 2014

Soutěž	Celková bilance
Pohár ČST ITF I	-33 910 Kč
Pohár ČST ITF II	-23 055 Kč
STM I 2014	-265 568 Kč
STM II 2014	-307 352 Kč
Czech Open 2014	-65 956 Kč
Mistrovství ČR 2014	-102 581 Kč
Celkem	-798 422 Kč

Zdroj: Štochl (2015) podle interního dokumentu ČST ITF

5.4 Analýza marketingového mixu Českého svazu Taekwon-Do ITF

5.4.1 Produkt

Jádrem produktu ČST ITF je pořádání událostí a poskytování služeb. Tyto události a služby jsou zaměřeny především na stávající členy ČST ITF.

5.4.1.1 Semináře Taekwon-Do ITF

Dle stanov „*Český svaz Taekwon-Do ITF zajišťuje výuku a šíření Taekwon-Do, jako bojového umění sebeobrany, včetně jeho propagace*“. (51)

Výuku Taekwon-Do ITF však svaz zajišťuje především nepřímo prostřednictvím svých sdružených oddílů, ve kterých se výuka odehrává. ČST ITF výuku Taekwon-Do přímo zprostředkovává pouze prostřednictvím pořádání technických seminářů Taekwon-Do ITF. Technické semináře klasifikujeme jako sportovní akce, které jsou pořádány za účelem udržení kvality výuky Taekwon-Do ITF v ČR, navýšení tréninkové inspirace a předávání informací o změnách a aktualitách v cvičení Taekwon-Do ITF. Semináře mají z drtivé většiny podobu aktivní praktické výuky - tréninku pod vedením hlavního instruktora pro ČR či některého z tuzemských mezinárodních instruktorů Taekwon-Do ITF.

Existují 3 úrovně technických seminářů, které jsou na území ČR pořádány - regionální, národní a mezinárodní. Všechny úrovně seminářů jsou určeny zpravidla pro pokročilé cvičence Taekwon-Do ITF.

Mimo tyto 3 typy seminářů stojí školení národních rozhodčích a školení trenérů ČST ITF.

Regionální a národní technické semináře

Regionální technický seminář je nejnižší úrovní svazových seminářů. Pravidelně jednou až dvakrát měsíčně se pořádají v šesti regionech – pražský, středočeský, západočeský, jihočeský, severomoravský a jihomoravský. Regionální semináře mají podobu společného tréninku Taekwon-Do ITF, který trvá přibližně hodinu a půl až dvě hodiny.

Národní technický seminář se většinou koná jednou za rok a jedná se o zhruba pět hodin (jeden víkendový den) aktivního cvičení pod vedením hlavního instruktora Taekwon-Do ITF pro ČR.

Mezinárodní semináře

Mezinárodní semináře jsou nejvyšší úrovní seminářů Taekwon-Do ITF, které jsou v ČR pořádány. Tyto semináře jsou zpravidla pořádány ve spolupráci s EITF či ITF. Dále je můžeme rozdělit na tři druhy:

- Mezinárodní instruktorský kurz
- Mezinárodní technický seminář
- Mezinárodní seminář pro rozhodčí

Pro získání licence mezinárodního rozhodčího či mezinárodního instruktora ITF je prezence na těchto seminářích podmínkou. Pořádání mezinárodních seminářů je v ČR velmi nepravidelné.

Školení národních rozhodčích a školení trenérů

Na těchto akcích jsou školeni národní rozhodčí a adepti třetí trenérské třídy (vyšší trenérské třídy jsou školeny ve spolupráci s FTVS UK). Jedná se o víkendový kurz zakončený psaným testem pro složení závěrečné zkoušky (u školení trenérů je nutná také zkouška z praktických dovedností). Pro získání trenérské či rozhodcovské třídy je navíc potřeba účastnit se určitého počtu regionálních či národních seminářů a splnit další požadavky ČST ITF.

5.4.1.2 Soutěže Taekwon-Do ITF

Soutěže jsou stejně jako technické semináře nabízeny na třech úrovních - regionální, územní a celorepublikové. V posledních letech převládá forma tzv. open soutěží, což je soutěž, která je otevřená i nečlenským subjektům ČST ITF (Česká národní unie Taekwon-Do ITF a Česká Taekwon-Do ITF Asociace) a výpravám ze zahraničí.

V hierarchii soutěží není zaveden žádný nominační systém. Každý člen ČST ITF se může účastnit jakékoli úrovně soutěží bez nutnosti předchozí účasti na soutěži nižší kategorie.

Soutěží se zpravidla účastní pouze závodníci, kteří zároveň plní roli diváků. Diváci, kteří nejsou členy ČST ITF, se soutěží účastní pouze zřídka.

Regionální soutěže

Regionální soutěže byly dříve pořádány dle jednotlivých regionů a byly pod kompletní finanční a organizační záštitou ČST ITF. V posledních letech byl tento model opuštěn a pořádání bylo kompletně přenecháno na sdružených oddílech. ČST ITF každému z těchto oddílů poskytl v roce 2014 podporu na pořádání akce 20 000 Kč. Ne každý region je ale natolik silný, aby mohl akci organizovat. Za poslední roky se ustálily pouze 2 soutěže tohoto typu – Sonkal Open, který nahradil regionální soutěž v Praze, a Třeboň Open, který nahradil regionální soutěž jihočeského kraje. Obě tyto akce vykazují zhruba 200 závodníků na každý ročník akce (přesná data ilustruje tabulka č. 4). Na těchto soutěžích se závodí pouze ve dvou závodních disciplínách - technických sestavách a sportovním boji.

Tabulka 4: Účast na regionálních soutěžích 2012-2014

	Sonkal Open	Třeboň Open
2012	V roce 2012 se soutěž nepořádala	205 závodníků
2013	185 závodníků	228 závodníků
2014	156 závodníků	271 závodníků

Zdroj: Štochl (2015)

Územní soutěže

Dříve byly představovány mistrovstvím Čech a mistrovstvím Moravy. V roce 2013 se přešlo k jednotnému názvu Pohár Českého svazu Taekwon-Do ITF, který je pořádán dvakrát do roka – jedna akce v Čechách a jedna na Moravě – formou open soutěže. Stejně jako u regionálních soutěží se i zde zpravidla soutěží pouze v technických sestavách a sportovním boji. Údaje o účasti závodníků udává tabulka č. 5.

Tabulka 5: Účast na územních soutěžích 2012-2014

	Mistrovství Čech (Pohár ČST ITF)	Mistrovství Moravy (Pohár ČST ITF)
2012	137 závodníků	94 závodníků
2013	174 závodníků	59 závodníků
2014	173 závodníků	68 závodníků

Zdroj: Štochl (2015)

Celorepublikové soutěže

Jedná se o nejvyšší kategorii soutěží ČST ITF, kterých se pravidelně účastní několik set závodníků z celé republiky (v případě Czech Open také zahraničí). V současné době existují tři soutěže, které do této kategorie spadají:

- Mistrovství České republiky
- Czech Open

- Celorepubliková setkání STM

Mistrovství ČR je pořádáno jako soutěž nejvyšší. Soutěží se zde ve všech 5 disciplínách a startují zde všechny věkové kategorie závodníků.

Czech Open je soutěž mezinárodní, které se pravidelně účastní okolo 300 závodníků z deseti či více států z celého světa.

Posledním typem celonárodních soutěží, které svaz pořádá, jsou tzv. celorepubliková setkání STM (střediska talentované mládeže), kterých se účastní výhradně závodníci spadající do žákovských a juniorských kategorií a jsou členy příslušného střediska dle regionu. Tabulka č. 6 udává počty závodníků na mistrovství ČR a Czech Open v letech 2012 až 2014.

Tabulka 6: Účast na soutěžích Czech Open a MČR 2012-2014

	Czech Open	Mistrovství ČR
2012	339 závodníků	333 závodníků
2013	285 závodníků	347 závodníků
2014	267 závodníků	392 závodníků

Zdroj: Štochl (2015)

5.4.1.3 Administrativní servis oddílům ČST ITF

Kromě soutěží a seminářů poskytuje ČST ITF svým sdruženým subjektům servis mnoha podob. Tato služba obsahuje několik prvků, které prezident ČST ITF vnímá jako neoddělitelné součásti jedné sužby.

ČST ITF rozděluje celou polovinu sumy z dotačního programu V MŠMT mezi sdružené oddíly. Toto rozdělení se uskutečňuje na základě poměrné velikosti členské základny konkrétního oddílu. Druhá polovina dotace slouží k financování soutěží a pořizování sportovního vybavení a dalšího materiálu do sdružených oddílů.

Sekretariát svazu zajišťuje administrativu svazové databáze členů a další dílčí administrativní činnosti pro sdružené oddíly ČST ITF.

Jako hlavní zdroj administrativních služeb oddílům slouží dle prezidenta ČST ITF jednotlivá oddělení svazu, jejichž funkce jsou popsány v kapitolách 5.3.2.7 - 5.3.2.12.

5.4.1.4 Zkoušky na technické stupně

Skládáním zkoušek na vyšší technický stupeň cvičenec Taekwon-Do prokazuje svou zdatnost a pokrok ve cvičení. S vyšším technickým stupněm se cvičenci otevírá přístup k novým technikám a cvičením Taekwon-Do. ČST ITF tyto zkoušky pro své členské oddíly zprostředkovává a zastřešuje. Jedná se o velmi specifický typ služby.

Žákovské technické stupně - Kup

V Taekwon-Do ITF existuje celkem 10 žákovských stupňů (10. kup je nejnižším technickým stupněm Taekwon-Do ITF, který je udělen dnem registrace člena v ČST ITF), které se dělí na 5 barevných pásů a 5 jejich mezistupňů.

Každý sdružený subjekt ČST ITF má právo zažádat o konání zkoušek na žákovské technické stupně pro své členy. Zkoušky na žákovské stupně může vést pouze hlavní mezinárodní instruktor pro ČR či jím pověřený mezinárodní instruktoři ČST ITF, kteří však mohou zkoušky vykonávat pouze v rámci své školy.

Pro složení zkoušky musí mít kandidát zaplacený poplatek ČST ITF pro příslušný rok, musí být členem sdruženého oddílu ČST ITF a musí mít splněný minimální časový interval mezi skládáním jednotlivých zkoušek. Ten se pohybuje v rozmezí 1-5 měsíců dle technického stupně žadatele.

Mistrovské technické stupně – Dan

V Taekwon-Do ITF existuje celkem 9 mistrovských stupňů. Kandidát zkoušky na mistrovský stupeň Taekwon-Do ITF musí mít zaplacený členský poplatek ČST ITF, musí být členem sdruženého oddílu ČST ITF, musí mít splněný minimální časový interval mezi zkouškami (od 6 měsíců po 8 let dle žádaného technického stupně) a musí splňovat minimální věk pro příslušný mistrovský stupeň. Dále je pro kandidáta nutné splnění povinné docházky na určitý počet hodin technických seminářů.

Pro složení zkoušky na mistrovský stupeň IV. Dan je nutné zpracovat písemnou práci z oblasti Taekwon-Do ITF, případně splnit další požadavky ITF.

Zkoušky na I. – III. Dan vykonává zkušební komise ČST ITF, kterou stanovuje rada ČST ITF. Zkoušky na IV. Dan a vyšší vykonává zkušební komise ITF, kterou stanovuje federace ITF.

5.4.1.5 Státní sportovní reprezentace

Jednou z obtížně definovatelných položek produktu ČST ITF je management státní sportovní reprezentace. Prezident ČST ITF vnímá režii reprezentace jako určitý druh služby, kterým ČST ITF cílí na své sdružené oddíly.

Česká sportovní reprezentace Taekwon-Do ITF (pod záštitou ČST ITF) se dlouhodobě řadí mezi ty světově nejúspěšnější. Ročně se účastní několika soutěží, z nichž ty nejdůležitější jsou bezpochyby mistrovství Evropy a mistrovství světa.

Ačkoli to podle prezidenta ČST ITF mezi ostatními národními svazy Taekwon-Do ITF není obvyklé, reprezentantům jsou hrazeny veškeré náklady spojené s působením ve sportovní reprezentaci včetně sportovní přípravy a startů na všech soutěžích, kterých se reprezentace účastní. Dále reprezentanti dostávají příspěvky na výživu a odměny za sportovní výkony. Tyto odměny se pohybují v řádech tisíců korun za rok resp. desetitisíců v případě získání zlatých medailí na ME a MS. V roce 2013 byly podepsány smlouvy celkem se 46 sportovci a součet odměn, které jim byly vyplaceny, činil 482 763 Kč. Průměrná roční odměna tedy činila 10 495 Kč.

Veškeré náklady spojené s reprezentací včetně startů na ME a MS jsou hrazeny z dotací MŠMT programu I.

5.4.1.6 Střediska talentované mládeže

Ve stejném duchu, v jakém jsou správa a zajištění sportovní reprezentace ČST ITF vnímány jako druh služby, je postaven také management středisek talentované mládeže (STM).

Každý sdružený oddíl ČST ITF má možnost poslat určitý počet svých žáků, (založený na rozsahu členské základny oddílu) do střediska talentované mládeže v jeho regionu. Existuje celkem 5 STM – STM Praha I, STM Praha II, STM jižní Čechy, STM jižní Morava a STM severní Morava. Tato střediska organizačně spadají pod oddělení dětí a mládeže.

Fungování STM spočívá v pořádání pravidelných soustředění (cca jedenkrát měsíčně), která poskytují svěřencům rozsáhlejší možnost tréninku pod vedením nejuznávanějších trenérů z regionu. Ze středisek talentované mládeže se vybírají nejnadanější cvičenci pro juniorskou sportovní reprezentaci ČST ITF.

Činnost všech STM je plně hrazena z dotačního programu II MŠMT. Dotace je v plné výši rozdělována mezi jednotlivá střediska dle počtu sportovců, kteří v nich působí. STM jsou určena výhradně pro sportovce, kteří spadají do žákovské či juniorské kategorie (tedy do 18 let věku).

Dvakrát do roka se koná tzv. celorepublikové setkání STM, které má podobu dvoudenní akce - první den je věnován seminářům, školením a zábavnému programu pro mládež, druhý den se koná soutěž, které se účastní výhradně sportovci STM.

5.4.2 Cena

Stanovení ceny produktu se v případě ČST ITF sice nejvíce podobá způsobu orientace na náklady produktu, v praxi je však účelem příjmů spíše jen zmírnit ztrátu, kterou způsobují vysoké náklady. Cena je určena jako určitá kompenzace nákladů spjatých s organizací událostí a poskytováním služeb, které ČST ITF sdruženým oddílům nabízí. Vedení ČST ITF se sice snaží získávat finanční zdroje vlastní výdělečnou aktivitou, nejvíce se však ve stávajícím stavu spoléhá na státní dotace. Z dlouhodobého hlediska je tento stav velmi rizikový.

Pro orientaci ve finančních nárocích cvičení Taekwon-Do ITF uveďme, že členské příspěvky jednotlivých oddílů se pohybují v rozmezí přibližně 400 až 2500 Kč na půl roku. Řádově nejdražší členské příspěvky mají oddíly působící v Praze.

5.4.2.1 Cena - semináře

Vstup na regionální i národní semináře je pro všechny členy ČST ITF zdarma. Jediné, co je pro účast na semináři nutné, je zaplacený členský příspěvek ČST ITF pro příslušný rok.

Školení trenérů a rozhodčích je členům ČST ITF poskytováno za poplatek 350 Kč za osobu na každou akci.

U mezinárodních seminářů je již realita jiná. Cena za účast na mezinárodním semináři se skládá z poplatku federaci ITF a organizačního poplatku ČST ITF (výši těchto poplatků ilustruje tabulka č. 7).

Tabulka 7: Poplatky - mezinárodní semináře

Seminář	Poplatek ITF *	Poplatek ČST ITF
Mezinárodní technický seminář	30 – 165 €	800 Kč
Mezinárodní instruktorský kurz	30 – 100 €	800 Kč
Mezinárodní seminář pro rozhodčí	120 – 171 €	-

* výše poplatku ITF je závislá na technickém stupni účastníka semináře, ubytování, vlastnictví trenérské licence ČST ITF a dalších faktorech.

Zdroj: Štochl (2015)

5.4.2.2 Cena – soutěže

Veškeré soutěže, které ČST ITF organizuje, jsou financovány z dotačního programu V MŠMT. Z ekonomického hlediska je pořádání všech soutěží ztrátovou záležitostí, jak bylo doloženo v kapitole 5.3.3.

Ztráty vyplývající z organizace soutěží se vedení ČST ITF snaží mírnit pomocí lepšího managementu rozhodčích a dalšími drobnými kroky.

Jediným příjmem svazu ze soutěží je poplatek za startovné, který se dle typu soutěže pohybuje v rozmezí 200-400 Kč na závodníka (konkrétní údaje o výši startovného poskytují tabulky č. 8 – 10). Pokud by bylo cílem udržet alespoň vyrovnaný rozpočet soutěží, musel by být podle prezidenta ČST ITF tento poplatek stanoven na hranici okolo 1 000 Kč na osobu. Vedoucí členských oddílů svazu však tento krok nepřijímají.

Tabulka 8: Startovné - regionální soutěže

	Sonkal Open	Třeboň Open
2012	V roce 2012 se soutěž nepořádala	300 Kč / závodník - pro členy ČST ITF 400 Kč / závodník - pro nečleny ČST ITF
2013	200 Kč / závodník - pro členy ČST ITF 300 Kč / závodník - pro nečleny ČST ITF	300 Kč / závodník - pro členy ČST ITF 400 Kč / závodník - pro nečleny ČST ITF
2014	200 Kč / závodník	300 Kč / závodník - pro členy ČST ITF 400 Kč / závodník - pro nečleny ČST ITF

Zdroj: Štochl (2015)

Tabulka 9: Startovné - územní soutěže

	Mistrovství Čech (Pohár ČST ITF I)	Mistrovství Moravy (Pohár ČST ITF II)
2012	300 Kč / závodník - pro členy ČST ITF 400 Kč / závodník - pro nečleny ČST ITF	300 Kč / závodník - pro členy ČST ITF 400 Kč / závodník - pro nečleny ČST ITF
2013	300 Kč / závodník - pro členy ČST ITF 400 Kč / závodník - pro nečleny ČST ITF	300 Kč / závodník - pro členy ČST ITF 400 Kč / závodník - pro nečleny ČST ITF
2014	300 Kč / závodník Pro členy oddílů ČST ITF z území Moravy zdarma	300 Kč / závodník Pro členy oddílů ČST ITF z území Čech zdarma

Zdroj: Štochl (2015)

Tabulka 10: Startovné - celorepublikové soutěže

	Czech Open	Mistrovství ČR
2012	400 Kč / závodník	400 Kč / závodník
2013	400 Kč / závodník - pro členy ČST ITF 500 Kč / závodník - pro nečleny ČST ITF	400 Kč / závodník
2014	400 Kč / závodník - pro členy ČST ITF 500 Kč / závodník - pro nečleny ČST ITF	400 Kč / závodník

Zdroj: Štochl (2015)

5.4.2.3 Cena – administrativní servis oddílům ČST ITF

Veškerý administrativní servis ČST ITF je sdruženým oddílům a jejich členům poskytován za cenu ročního členského příspěvku svazu (členské známky), který od roku 2004 stabilně činí 300 Kč.

5.4.2.4 Cena – zkoušky na technické stupně

Žákovské technické stupně - Kup

Cena za zkoušky na vyšší technický stupeň kup je stanovena pevným poplatkem ČST ITF. 90 % zaplacených poplatků připadá svazu, 10 % pak pořádající škole. Poplatky za zkoušky na žákovské stupně ilustruje tabulka č. 11.

Tabulka 11: Poplatky za zkoušky – žákovské stupně

Žádaný technický stupeň	Poplatek za zkoušky
9. - 7. kup	300 Kč
6. – 5. kup	350 Kč
4. – 3. kup	400 Kč
2. – 1. kup	450 Kč

Zdroj: Štochl (2015) podle směrnice o zkouškách ČST ITF (53)

Mistrovské technické stupně – Dan

Cena zkoušek na technické stupně Dan se skládá z poplatku federaci ITF a organizačního poplatku ČST ITF. Cena se liší dle žádaného technického stupně. Poplatky za zkoušky na mistrovské stupně obsahuje tabulka č. 12.

Tabulka 12: Poplatky za zkoušky – mistrovské stupně

Žádaný technický stupeň	Poplatek ITF	Poplatek ČST ITF
I. Dan	108 €	500 Kč
II. Dan	133 €	750 Kč
III. Dan	215 €	1 000 Kč
IV. Dan	298 €	1 000 Kč
V. Dan	374 €	1 000 Kč
VI. Dan	424 €	1 000 Kč
VII. Dan	741 €	1 000 Kč
VIII. Dan	800 €	1 000 Kč
IX. Dan	900 €	1 000 Kč

Zdroj: Štochl (2015) podle sazebníku poplatků zkoušek (49)

5.4.2.5 Cena – státní sportovní reprezentace a střediska talentované mládeže

Pro členské subjekty ČST ITF je zajištění sportovní reprezentace a středisek talentované mládeže poskytováno za cenu ročního členského příspěvku svazu. Fungování obou organizačních složek je však plně závislé na čerpání dotačních programů od MŠMT.

5.4.3 Distribuce

Jelikož sdružené oddíly ČST ITF jsou rozmístěny po celé republice, nejsou semináře, soutěže ani jiné události spjaty s jedním místem konání. V praxi se místo pro pořádání akce vybírá dle nejvýhodnějších podmínek ať již finančních či funkčních.

V minulosti byla drtivá většina soutěží konána ve sportovní hale v Třeboni. V roce 2009 se ale většina celorepublikových soutěží i dalších akcí přesunula do sportovního centra ČUS v Nymburku. Řada akcí se však nárazově koná také v Brně, Frýdku-Místku a dalších městech.

Sekretariát ČST ITF se v roce 2013 přesunul z centrály ČUS na pražském Strahově do soukromé kanceláře na Praze 4.

5.4.4 Propagace

Produkt marketingového mixu ČST ITF je zaměřen především na stávající členskou základnu svazu. Veškerou propagační činnost cílenou tímto směrem svaz uskutečňuje prostřednictvím svých webových stránek.

Propagační aktivity ČST ITF cílené na veřejnost představují spíše nárazovou činnost při příležitosti pořádání významných událostí než soustavnou marketingovou komunikaci. Pro ilustraci propagačních aktivit ČST ITF poslouží tabulka č. 13, která uvádí shrnutí uskutečněných činností za rok 2012 (materiály pro roky 2013 a 2014 nebyly v době zpracování diplomové práce k dispozici).

Tabulka 13: Propagační aktivity ČST ITF za rok 2012

4x vystoupení a rozhovor v pořadu Československo má talent
Propagace MČR 2012
Rozhovor na rádiu Kiss hády – „povídání o Taekwon-Do“
Reklama na akci Budoshow 2012
Hlavní hvězda Cynthia Rothrock
Vystoupení Taekwon-Do na akci Budoshow 2012
Návštěva a rozhovor u primátora města Brna
Tisková konference na radnici města Brna
Autogramiáda a exhibice v obchodním domě Futurum Brno

Zdroj: Štochl (2015) podle interního dokumentu ČST ITF

Součet finančních prostředků poskytnutých propagačnímu oddělení v letech 2012 a 2013 jen o málo překročil hranici 100 000 Kč. Pro rok 2014 vytvořilo propagační oddělení plán s rozpočtem 200 000 Kč se zaměřením na propagaci prostřednictvím elektronických a digitálních médií, která považovalo pro ČST ITF za ideální komunikační kanál z hlediska poměru efektivity a finanční nákladnosti. Konkrétně se jednalo o položky uvedené v tabulce č. 14.

Tabulka 14: Plán propagačního oddělení 2014

Marketingová činnost	Plánované výdaje
Tvorba nových internetových stránek	70 000
PPC reklama a reklama na Facebooku	10 000
Tvorba vizuálních materiálů (fotografie + video)	20 000 + 40 000
Redakční práce	10 000
Spolupráce s médii (Ispport.cz, Sport5...)	40 000
Rezerva	10 000
Celkem	200 000

Zdroj: Štochl (2015) podle interního dokumentu ČST ITF

Tyto aktivity se však podařilo realizovat jen minimálně. Byla vytvořena sada propagačních fotografií a při příležitosti celorepublikových soutěží Czech Open 2014 a mistrovství ČR 2014 byly zajištěny televizní štáby stanic Sport5 a Česká televize, které jednorázově odvysílaly reportáže ze soutěží. Náklady na propagační oddělení ČST ITF tak činily v roce 2014 nakonec pouze 25 410 Kč.

5.4.4.1 Internetové stránky ČST ITF

ČST ITF využívá k propagaci vlastní webové stránky (pod doménou www.taekwondo.cz). Stránky jsou zaměřeny především na stávající členy svazu, jimž poskytují kompletní informace o pořádaných akcích svazu, sportovní reprezentaci a svazové legislativě. Návštěvnost webu za rok 2014 ilustruje tabulka č. 15. Nejvyšší měsíční návštěvnost je spjata zpravidla s pořádáním ME či MS, což potvrzuje fakt, že většinu návštěv zprostředkovávají členové ČST ITF. Nástroje PPC svaz v současnosti nevyužívá.

Tabulka 15: Návštěvnost webu Českého svazu Taekwon-Do ITF

Měsíc	Celková návštěvnost
Leden 2014	7 633
Únor 2014	6 466
Březen 2014	7 961
Duben 2014	9 754
Květen 2014	6 715
Červen 2014	5 249
Červenec 2014	4 198
Srpen 2014	7 026
Září 2014	6 599
Říjen 2014	7 912
Listopad 2014	8 977
Prosinec 2014	7 457
Celkem	85 947
Průměrná návštěvnost/měsíc	7 162

Zdroj: Štochl (2015)

5.4.4.2 Propagační aktivity sdružených oddílů Českého svazu Taekwon-Do ITF

ČST ITF a jeho sdružené oddíly je nutno chápat jako velmi provázané složky. Pokud zkoumáme propagační aktivity ČST ITF, musíme zkoumat také propagační aktivity jednotlivých oddílů. Za tímto účelem byl propagačním oddělením ČST ITF ve spolupráci s autorem této práce proveden interní marketingový výzkum, který byl zaměřen právě na propagační činnost škol Taekwon-Do ITF. Hlavním cílem výzkumu bylo zjištění, jakým způsobem jednotlivé oddíly ČST ITF provádí své propagační aktivity.

Výzkum proběhl v časovém rozmezí 27. 5. – 25. 8. 2014. Osloveno bylo všech 34 samostatných oddílů. Za každý zkoumaný subjekt odpovídal vedoucí oddílu resp. člen, který měl propagační aktivity oddílu na starosti. Návratnost byla pro účely výzkumu velmi dobrá, odpovědělo 19 subjektů, a podařilo se získat odpovědi od naprosté většiny

člensky nejsilnějších oddílů (členská základna oddílů, které se výzkumu zúčastnily, dohromady čítala 3 956 členů z 5 127 celkem. Tedy 77 % z celkové členské základny svazu).

Výsledky nepřinesly žádné výrazně překvapivé závěry, nicméně naznačily rozdíl v míře aktivity věnované propagační činnosti – potvrdilo se, že vztah mezi silnější a slabší členskou základnou je vázán na frekvenci propagačních aktivit. Celkově však můžeme říci, že druh propagačních aktivit, komunikačních kanálů a cílů propagace napříč oddíly se zásadně neliší.

Z odpovědí vyplynulo, že propagační aktivity oddílů jsou z drtivé většiny zaměřeny na rozšíření (100 % dotázaných) a udržení (47 % dotázaných) členské základny.

Nejvyužívanější a z pohledu vedoucích škol také nejdůležitější formou propagace byly pravidelné exhibice a promo vystoupení (ukázek a exhibic využívalo 100% dotázaných). Ty se nejčastěji konaly na městských a obecních akcích, základních školách, sportovních akcích a plesech. Zásadní byla také propagace pomocí venkovní reklamy. Letáky, plakáty a nástěnky využívalo k propagaci 89 % dotázaných.

Jako nejvítanější způsob podpory propagace od ČST ITF respondenti označili tvorbu tištěných publikací pro nové zájemce o Taekwon-Do ITF a zajištění reklamních předmětů.

5.4.4.3 Sponzoring ČST ITF

Přes veškeré sportovní úspěchy odvětví Taekwon-Do ITF v ČR se za celou historii ČST ITF nepovedlo najít společnost, která by s ním započala sponzorskou spolupráci. Důvodů se zdá být hned několik. Jedním z nich je skutečnost, že propagační aktivity včetně vyjednávání s potenciálními partnery doposud nebyly vyvinuty v optimální míře. Dalším z důvodů je nízká popularita celého odvětví. Taekwon-Do se v ČR v masových médiích vyskytuje jen vzácně (výjimkou může být období letních OH, kdy jsou rámci olympijského programu vysílány zápasy Taekwon-Do WTF. Ty jsou však zpravidla vysílány mimo atraktivní vysílací doby).

Další překážky získání sponzoringu vytváří federace ITF. Jako příklad uveďme skutečnosti týkající se cvičebního úboru Taekwon-Do ITF (podobný úbor jako kimono

v Judo či Karate). Reklama na cvičebním úboru je striktně omezena na maximální plochu 10 x 5 cm a umístění je možné pouze z boku na rukávu úboru. Na mistrovství Evropy a mistrovství světa je povolen start pouze v úboru korejské značky Sasung. Tyto dva důvody prakticky eliminují význam umístění reklamy na cvičebním úboru Taekwon-Do ITF. Taekwon-Do WTF má trh se sportovním úborem o poznání uvolněnější. Federace WTF výrobce neomezuje a mezi hlavní konkurenty patří i přední sportovní výrobci Nike a Adidas.

V současnosti existují určité obchodní dohody mezi ČST ITF a dalšími subjekty. Jmenujme například spolupráci s firmou Garko s.r.o., která se zabývá výrobou medailí a pohárů pro sportovní soutěže. ČST ITF má s touto společností sjednanou 30 % slevu na veškeré pořizované zboží. Podobnou výhodu nabízí pro všechny členy svazu společnost Hayashi, u které lze uplatnit slevu 20 % na veškeré zakoupené sportovní vybavení. Tento druh spolupráce však nelze nazývat sponzoringem, jak ho chápe odborná literatura.

I přes zmíněné nedostatky odvětví však vedení ČST ITF věří, že možnost sponzorské spolupráce je reálná. Na základě tohoto faktu byly v roce 2014 vytvořeny sponzorské balíčky na několika úrovních.

5.4.4.4 Sponzorské balíčky

Ve spolupráci autora této práce, propagačního oddělení a prezidenta ČST ITF byly v průběhu roku 2014 sestaveny různé druhy sponzorského balíčku. Vedení svazu si uvědomuje nutnost o sponzora pečovat a poskytovat mu nadstandardní podmínky a servis. Finální podoba jednotlivých protiplnění je závislá na domluvě s konkrétní společností, které může ČST ITF nabídnout další výhody na míru.

Generální partner Českého svazu Taekwon-Do ITF

Cena tohoto balíčku byla stanovena na 150 000 Kč. Jedná se o nejprovázanější nabídku spolupráce s ČST ITF. Představu o sponzorském protiplnění poskytuje tabulka č. 16.

Tabulka 16: Sponzorský balíček – generální partner ČST ITF

Cena partnerství	150 000 Kč
1. Reklamní prostor na svazovém webu <ul style="list-style-type: none">• Možnost internetových soutěží ve spolupráci se sponzorem• Umístění odkazů na internetové stránky sponzora• Umístění reklamního banneru sponzora	
2. Reklama na soutěžích ČST ITF <ul style="list-style-type: none">• Umístění banneru s logem sponzora na prominentním místě v hale• Zmínění sponzora při zahájení a ukončení soutěží• Umístění loga sponzora na zápasištích• Logo na pohárech a medailích• Možnost osobního předávání sponzorem	
3. Umístění prodejního stánku sponzora na soutěžích	
4. Reklama na oblečení státní sportovní reprezentace <ul style="list-style-type: none">• Reklama na rukávech cvičebního úboru reprezentace• Reklama na sportovních soupravách reprezentace	
5. Reklama na svazových dokumentech a v kanceláři svazu	
6. Pojmenování soutěže podle sponzora	
7. Umístění reklamy v časopisu Bojová umění (6 krát do roka)	
8. Exhibiční vystoupení na firemních akcích (za účasti sportovní reprezentace)	
9. Firemní výuka sebeobrany pod vedením kvalifikovaných instruktorů	

Zdroj: Štochl (2015) podle interního dokumentu ČST ITF

Oficiální partner Českého Svazu Taekwon-Do ITF

Cena tohoto balíčku byla stanovena na 50 000 Kč. Obsah sponzorského protiplnění udává tabulka č. 17.

Tabulka 17: Sponzorský balíček – oficiální partner ČST ITF

Cena partnerství	50 000 Kč
1. Reklamní prostor na svazovém webu <ul style="list-style-type: none">• Možnost internetových soutěží ve spolupráci se sponzorem• Umístění odkazů na internetové stránky sponzora• Umístění reklamního banneru sponzora 2. Reklama na soutěžích ČST ITF <ul style="list-style-type: none">• Umístění banneru s logem sponzora na prominentním místě v hale• Zmínění sponzora při zahájení a ukončení soutěží 3. Umístění prodejního stánku sponzora na soutěžích 4. Reklama na oblečení státní sportovní reprezentace <ul style="list-style-type: none">• Reklama na rukávech cvičebního úboru reprezentace• Reklama na sportovních soupravách reprezentace	

Zdroj: Štochl (2015) podle interního dokumentu ČST ITF

Partner soutěže/akce Českého svazu Taekwon-Do ITF

Cena balíčku byla stanovena na 5-30 000 Kč podle konkrétních podmínek a typu soutěže. Partnerství je nabízeno pro spojení pouze s jednou konkrétní událostí, kterou může být jakákoli akce, kterou ČST ITF organizuje. Obsah balíčku nastiňuje tabulka č. 18.

Tabulka 18: Sponzorský balíček – partner soutěže/akce ČST ITF

Cena partnerství	5 000 – 30 000 Kč
1. Reklamní prostor na svazovém webu <ul style="list-style-type: none">• Možnost internetových soutěží ve spolupráci se sponzorem• Umístění odkazů na internetové stránky sponzora• Umístění reklamního banneru sponzora 2. Reklama na soutěžích ČST ITF <ul style="list-style-type: none">• Umístění banneru s logem sponzora na prominentním místě v hale• Zmínění sponzora při zahájení a ukončení soutěží	

Zdroj: Štochl (2015) podle interního dokumentu ČST ITF

5.5 SWOT analýza ČST ITF

Zpracování SWOT analýzy bylo založeno na rozhovorech s prezidentem ČST ITF, členy propagačního oddělení a generálním sekretářem svazu. Pro potřeby SWOT analýzy bylo využito také provedené případové studie v této práci.

5.5.1 Silné stránky

Pravděpodobně největší předností interního prostředí ČST ITF je vysoká úroveň státní sportovní reprezentace. Tento fakt nepřináší svazu pouze vysoké dotace od MŠMT, ale poskytuje také velkou výhodu v konkurenci ostatních bojových umění, jelikož Taekwon-Do ITF v ČR lze z tohoto pohledu označit za velmi prestižní.

Na poli národních svazů bojových umění v ČR můžeme ČST ITF zařadit mezi ty organizačně vyspělé. Organizace svazu z celorepublikové perspektivy funguje a taktéž legislativní směrnice svazu jsou pravidelně aktualizovány a vyvíjí se na základě aktuálních problémů.

Další silnou stránkou je zpracovanost samotného Taekwon-Do ITF, které díky systému technických stupňů poskytuje snazší koordinaci výuky a administrativního řízení členské základny svazu.

Na rozdíl od některých svazů bojových umění v ČR není ČST ITF zcela odkázán pouze na státní dotace, ale má také příjmy z vlastní činnosti. Mezi těmito příjmy je zajímavá položka zkoušek na technické stupně, které ve většině ostatních sportů neexistují. Tyto příjmy by však dovolily svazu přetrvat pouze ve značně omezené formě oproti stavu současnému.

5.5.2 Slabé stránky

Určitou slabinu lze najít v organizační struktuře ČST ITF. Svazové funkce se místy kříží, jejich postavení vůči ostatním organizačním složkám není přesně specifikováno a lze se setkat s případy, kdy jeden člověk zastává hned několik svazových funkcí. Drtivá většina svazových pozic je obsazena lidmi, kteří mají vlastní zaměstnání a funkci zastávají z velké části dobrovolně bez nároku na adekvátní finanční odměnu. Z tohoto důvodu je produktivita pracovníků omezena a problém pak může být i v kvalifikaci zástupců jednotlivých funkcí.

Výraznou slabou stránkou ČST ITF je velká finanční závislost na dotacích MŠMT. Snahy o získání profesionálního sponzoringu a dalších zdrojů finančních prostředků se zatím neseťkávají s výraznějším úspěchem.

Mezi slabé stránky jistě patří také propagace ČST ITF, která v současnosti nefunguje v optimálním měřítku.

5.5.3 Příležitosti

Největší příležitost ČST ITF v současnosti tkví v uzavření partnerství se silným sponzorem, který by svazu mohl přinést finanční a materiální prostředky, prestiž spolupráce se stabilní společností a další výhody z tohoto partnerství vyplývající.

Mezi nezanedbatelné příležitosti patří potenciál získávat další typy dotací mimo dotace od MŠMT. V roce 2014 byla poprvé čerpána také dotace od ČOV.

Členská základna ČST ITF má dlouhodobou tendenci mírného růstu. Na základě tohoto faktu se v případě efektivních propagačních aktivit svazu můžeme domnívat, že tuto základnu lze dále rozšiřovat a tím navýšit vlastní příjmy svazu.

5.5.4 Hrozby

Největší hrozbou pro ČST ITF je přerušení či výrazné omezení každoročních dotací MŠMT, které jsou pro celoroční fungování organizace zcela esenciální. Bez tohoto finančního zdroje je existence ČST ITF v současném stavu dlouhodobě neudržitelná.

Mezi hrozby patří také potenciální pokles úrovně výkonů státní sportovní reprezentace ČST ITF na mistrovství Evropy a světa. Tento pokles by přímo ohrozil výše dotací pro daný rok a zároveň by mohl zapříčinit odliv členů ČST ITF z důvodu upadající prestiže sportovního odvětví Taekwon-Do ITF.

Mezi hrozbami je nutné zmínit také konkurenci ostatních bojových umění. Poté, co přišel masivní rozvoj bojových umění a sportů v 80. a 90. letech 20. století vlivem akčních filmů a tehdejší kultury, se situace změnila a zájem o bojová umění poklesl. Změnila se také struktura poptávky po této specifické aktivitě, kdy v posledních letech výrazně stoupla poptávka po moderních plnokontaktních bojových sportech, jako jsou thajský box, MMA či K-1.

5.6 Doporučení pro zlepšení marketingového mixu ČST ITF

Podstata většiny služeb, které tvoří produkt ČST ITF, je buď obtížně měnitelná díky návaznosti na vyšší či nižší organizační složky (výuka Taekwon-Do, zkoušky na technické stupně, semináře).

Je nutné připomenout, že v případě zúžení objemu dotací MŠMT, které ČST ITF čerpá, by bylo nutné navýšit roční členský příspěvek svazu či další poplatky (zavedení poplatků za účast na regionálních a národních seminářích, navýšení poplatků za zkoušky, startovného na soutěžích apod.).

5.6.1 Optimalizace systému soutěží

Pro zlepšení fungování systému soutěží by bylo vhodné zavést nominační systém pro mistrovství České republiky. V praxi příliš nefunguje hierarchie soutěží a start na jakékoli soutěži není podmíněn předchozími úspěchy či alespoň účastí na soutěži nižší úrovně. Z tohoto hlediska se zdá být zavedení nominačního systému pro mistrovství ČR ideální, jelikož se nejedná o open soutěž, u kterých by bylo zavedení nominací obtížnější z důvodu účasti nečlenských subjektů ČST ITF. Ideálním řešením by bylo pro účastníky

MČR zavést nutnou účast alespoň na jedné z nižších soutěží ať již regionální či územní úrovni.

Zavedení nominačního systému by mohlo mít pro ČST ITF řadu výhod. Díky nižšímu počtu závodníků by se snížily náklady na pořádání soutěže, soutěž by pravděpodobně získala vyšší prestiž a kratší soutěžní program by se dal dostatečně atraktivnit také pro účast široké veřejnosti. Vedlejším efektem zavedení nominačního systému by pravděpodobně bylo navýšení počtu závodníků na soutěžích nižších úrovní.

Nižší účast závodníků na MČR by však mohla být zároveň nevýhodou, jelikož by mohla odrazovat potenciální sponzory díky omezení zásahu jejich reklamy. Další problematickou skutečností je, že mistrovství ČR je jedinou akcí, kde se soutěží ve všech sportovních disciplínách Taekwon-Do ITF. Z tohoto hlediska by se v případě zavedení nominačního systému jednalo o výrazné omezení možnosti soutěžit pro členy ČST ITF.

Dalším možným krokem při optimalizaci systému soutěží je zavedení vyššího startovného. Této možnosti se však vedoucí sdružených oddílů dlouhodobě brání. Zvýšení startovného by mohlo navíc zapříčinit odliv závodníků a způsobit menší účast na soutěžích, což by se ve výsledku mohlo ukázat jako kontraproduktivní z důvodu úpadku kvalitativní úrovně.

5.6.2 Navýšení odměn pro reprezentanty ČST ITF

V kapitole 5.3.3 bylo uvedeno několik příkladů ze směrnic ČST ITF, které se týkají odměn za vykonávání nejrůznějších úkonů v rámci ČST ITF. Odměny reprezentantům ČST ITF jsou v kontextu k současnému rozpočtu svazu neadekvátní. Pro navýšení motivace a profesionality reprezentace ČST ITF navrhuji navýšit refundaci mzdy pro reprezentanty alespoň na částku 300 Kč za den. Ve stávajícím stavu jsou reprezentantům odměny vypočítávány a vypláceny jednorázově ke konci kalendářního roku. Z celkové částky se strhávají sankce za nedodržování tréninkového plánu a další prohřešky, naopak navýšení se uděluje za medailová umístění na mistrovství Evropy a světa. Pro upevnění stability odměn navrhuji reprezentantům odměny vyplácet alespoň ve čtvrtletních intervalech. Navýšení odměn reprezentantům by mohlo zlepšit celkovou úroveň výkonů na mistrovství Evropy a světa a zvýšit prestiž Taekwon-Do ITF jako sportovního odvětví v ČR.

5.6.3 Optimalizace propagačních aktivit ČST ITF

Nejnutnějším krokem pro optimalizaci marketingového mixu ČST ITF je zlepšení propagačních aktivit ČST ITF, které cílí na širokou veřejnost. Při rozpočtu, jakým ČST ITF disponuje, je propagace zcela nedostatečná. Důvodů je celá řada, tím nejdůležitějším je však pracovní a časové vypětí členů propagačního oddělení. V současnosti čítá pouze dva oficiální členy, kteří jsou zaměstnání v oblasti marketingu soukromých firem a propagační činnosti ČST ITF se věnují ve svém volném čase. Ke zvýšení efektivity propagace ČST ITF s cílem navýšení vlastních finančních prostředků a budování finanční nezávislosti na státních dotacích navrhuji optimalizační kroky, které popisují kapitoly 5.6.3.1 – 5.6.3.5.

5.6.3.1 Spolupráce s FTVS UK

Pro efektivnější činnost propagačního oddělení ČST ITF je nutné rozšířit počet členů propagačního oddělení. ČST ITF si však z finančních důvodů nemůže dovolit zaměstnat několik odborníků pro tuto činnost. V tomto kontextu se jako ideální řešení jeví spolupráce s Fakultou tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy v Praze. Doporučuji pro studenty magisterského oboru Management tělesné výchovy a sportu vytvořit možnost spolupráce s ČST ITF pro splnění povinné studentské praxe. Jako optimální model této spolupráce shledávám postavení dvou stávajících pracovníků propagačního oddělení do pozice vedoucích propagačního týmu, kteří by pod sebou řídili 2-3 vybrané studenty FTVS UK. Pro splnění magisterské praxe, která musí být plněna v rozsahu minimálně 6 týdnů resp. 240 hodin, navrhuji vymežit dvě možná období pro plnění praxe v měsících říjen až prosinec a leden až březen. V případě, že by pro dané období bylo propagační oddělení personálně zajištěno, je možné možnost plnění praxe poskytnout také na sekretariátu ČST ITF.

5.6.3.2 Vytvoření oficiálního exhibičního týmu ČST ITF

Z výzkumu propagačních aktivit sdružených oddílů ČST ITF vyplynulo, že nejdůležitějším prvkem pro propagaci Taekwon-Do ITF je pořádání ukázek a exhibic. Z tohoto důvodu navrhuji zřízení oficiálního exhibičního týmu ČST ITF, jehož složení by tvořili vybraní členové sportovní reprezentace. Odměna za působení v exhibičním

týmu a jednotlivá vystoupení by byla zahrnuta v odměnách pro reprezentanty, což by usnadnilo administrativu.

Termíny a příležitosti pro exhibice exhibičního týmu by zprostředkovalo propagační oddělení v doplnění o možnost pro sdružené oddíly ČST ITF si tým objednat na vlastní exhibici, na kterou by neměly tým vlastní.

Rizikem by mohla být neočekávaná zranění při přípravě a pořádání vystoupení a znemožnění startu reprezentantů na ME či MS. Z tohoto důvodu by bylo nutné stanovit termíny, kdy by bylo pořádání vystoupení možné s dostatečným předstihem před pořádáním vrcholových soutěží. Druhou možností je účast členů širšího výběru reprezentantů, kteří nebudou startovat v individuální soutěži na ME či MS.

5.6.3.3 Internetová reklama

Pro webové stránky ČST ITF navrhuji zahájení PPC kampaně v internetových vyhledávacích Google a Seznam. Některá v internetu hojně vyhledávaná klíčová slova z oboru bojových umění a sportů jsou pro obsah webu ČST ITF nerelevantní, avšak nepřímo by mohla přivést na stránky nové návštěvníky, kteří by se následovně mohli stát členy svazu. Jde především o klíčová slova obsahující názvy jiných bojových umění, která jsou globálně rozšířená a jsou na internetu vyhledávána. Předpokládám, že určité procento vyhledávajících tato slova na internetu hledá kvůli informacím o blízkých místech výuky bojových umění, které by chtěli začít cvičit. Je možné, že vyhledávající nevidí v bojových uměních velké rozdíly a mohli by proto začít s cvičením Taekwon-Do ITF namísto jiného bojového umění. Doporučuji pro tato slova nastavit PPC kampaň po dobu několika měsíců a následně vyhodnotit její přínos pro ČST ITF. Pokud by se kampaň osvědčila, bylo by vhodné ji optimalizovat dle nejužitečnějších výrazů a v kampani pokračovat. Na základě analýzy klíčových slov bylo zjištěno, že klíčová slova, která se vztahují k bojovým uměním, se vyhledávají především v kontextu měst, ve kterých se cvičí. Kritéria pro výběr konkrétních klíčových slov byla následující:

- Nízká až střední konkurence v internetovém vyhledávači Google
- Nenulový údaj o hledanosti slova
- Vyšší než 10. pozice v internetovém vyhledávači ve spojení s doménou www.taekwondo.cz
- Orientační cena za proklik reklamy nižší než 5 Kč

Pro vyhledávač Google bylo zvoleno celkem 142 slov (jejich konkrétní rozpis obsahuje příloha I). Při průměrné orientační ceně za proklik ve výši 2,56 Kč doporučuji stanovení měsíčního kreditu pro kampaň ve výši 2 000 Kč s očekávaným přínosem 781 návštěv za měsíc.

Pro vyhledávač Seznam bylo zvoleno celkem 203 slov (jejich konkrétní rozpis obsahuje příloha II). Při průměrné orientační ceně za proklik ve výši 1,63 Kč doporučuji stanovení měsíčního kreditu pro kampaň ve výši 1 500 Kč s očekávaným přínosem 920 návštěv za měsíc.

Veškerá data pro PPC kampaň byla shromážděna k 1. 4. 2015 a pro využití v PPC kampani je nutné je při spuštění kampaně aktualizovat.

5.6.3.4 Tvorba propagačních materiálů pro sdružené oddíly ČST ITF

Z výzkumu propagačních aktivit sdružených oddílů ČST ITF mimo jiné vyplynulo, že jednou z nejvyužívanějších forem propagace je venkovní reklama. Doporučuji proto alespoň jednou ročně vytvořit jednotnou šablonu plakátů, letáčků a dalších tištěných materiálů, do kterých by bylo možné zanést konkrétní informace o jednotlivých oddílech a které by následně byly oddíly samostatně distribuovány. Svazu by tímto krokem byly ušetřeny náklady na distribuci a díky navýšení členských základen oddílů, které předpokládám jako výsledek tvorby těchto propagačních materiálů, by se navýšily také příjmy z členských příspěvků ČST ITF.

Pro tvorbu výše popsaných propagačních materiálů je nutné zhotovit sady profesionálních propagačních fotografií, které by se na plakátech, letáčcích a dalších materiálech využily. Z tohoto důvodu doporučuji alespoň jednou ročně objednat tvorbu profesionálních materiálů pro účely propagace ČST ITF. Fotografie poté doporučuji šířit také prostřednictvím webových stránek.

Jako další krok doporučuji tvorbu oficiálních propagačních videoklipů ve frekvenci alespoň dvakrát do roka pro účely internetové propagace. Do současné doby nebylo v historii ČST ITF žádné oficiální propagační video vytvořeno.

5.6.3.5 Zajištění sponzoringu

Nejdůležitějším bodem pro zlepšení výsledků propagačních aktivit ČST ITF a navýšení vlastních finančních prostředků je potenciální sponzorská spolupráce. Schválenou podobu sponzorských balíčků ilustruje kapitola 5.4.4.4.

Nejvýhodnějším sponzorem by pro ČST ITF byla samozřejmě společnost se zájmem stát se dlouhodobým generálním partnerem svazu. Taková společnost však musí být stabilní a prosperující společností s dostatečným kapitálem pro podporu sportu. Takové společnosti budou při sponzoringu sahat pravděpodobně po populárních sportovních odvětvích, mezi která se Taekwon-Do ITF neřadí. Velkou měrou tedy bude záležet na komunikačních schopnostech ČST ITF resp. jeho zástupce v této věci.

Překážkou při jednání o sponzorském partnerství může být kromě malého povědomí o sportovním odvětví také nejasná politická situace okolo Taekwon-Do ITF. Ačkoli je federace ITF globální organizací, na vysokých pozicích v její organizační struktuře působí řada funkcionářů ze Severní Koreje (včetně prezidenta ITF). Tato skutečnost může odradit řadu prosperujících společností, které by mohly ve spolupráci s ČST ITF vidět určité riziko spojené s negativním postojem veřejnosti ke KLDR.

Pro oslovení v rámci vyhledávání oficiálního sponzora ČST ITF navrhuji následujících 5 odvětví:

1. Výrobci sportovního vybavení – spojení s výrobcí sportovního vybavení by bylo zcela logickým krokem. ČST ITF by navíc mohl s některým výrobcem sportovní produkce uzavřít kontrakt o odběru produktů dané značky pro sportovní reprezentaci i své sdružené oddíly.
2. Pivovary – pivovary jsou v ČR tradičními podporovateli sportu. Podle prezidenta ČST ITF je spojení s některým z českých pivovarů možné. Z důvodu možného narušení image svazu však odmítá spojení s některým z výrobců lihovin.
3. Automobilový průmysl – také automobilky jsou častými sponzory sportovních událostí, týmů i jednotlivců. Toto spojení se objevuje především v profesionálním fotbale.
4. Pojišťovny a bankovní domy – spojení se silným partnerem z oboru bankovníctví by bylo pro svaz jistě lukrativní, synchronizace image organizací

by však mohlo být poněkud problematické. Z tohoto pohledu by bylo spojení s některou z pojišťoven snadnějším krokem.

5. Výrobci energetických nápojů – v tomto odvětví je již takřka tradiční podpora nevšedních a adrenalinových sportovních odvětví.

Doporučuji také aktivně vyhledávat majitele firem či vysoko postavené manažery z řad členů ČST ITF, kteří mohou mít ke smlouzení sponzorské spolupráce či poskytnutí daru osobní zaujetí.

Potenciál partnerství se společností Adidas

Nejvhodnější společností pro sponzorování ČST ITF je zcela bezpochyby výrobce sportovní a módní produkce Adidas. Značka Adidas vyrábí veškeré sportovní potřeby pro Taekwon-Do ITF s výjimkou oficiálního cvičebního úboru. Kromě toho značka Adidas vyrábí také řadu doplňkových produktů pro praktikování Taekwon-Do ITF, jako jsou tréninkové pytle, speciální obuv, sportovní oblečení apod. Do této produkce, ať již značky Adidas či jeného výrobce, ČST ITF ročně investuje částky v řádech statisíců korun, jelikož zajišťuje sportovní vybavení pro státní sportovní reprezentaci a sdružené oddíly. Tuto sportovní produkci by svaz mohl pořizovat výhradně od značky Adidas, což je jistě využitelným argumentem při sjednávání sponzorského partnerství.

Je zde však několik překážek, kvůli kterým je jednání o sponzorské spolupráci s touto firmou problematické. Firma Adidas se aktivně podílí na podpoře olympijského Taekwon-Do (federace WTF), pro které také vyrábí řadu speciálních výrobků včetně cvičebního úboru. Je tedy možné, že o sponzorování Taekwon-Do ITF nebude mít z tohoto důvodu zájem.

Společnost Adidas má pro Českou republiku poměrně pevně stanovené podmínky sponzoringu, kdy se zaměřuje především na podporu sportů a událostí, které jsou ve světě velmi rozšířené. Jedná se o tzv. program 5+1 nejpobulárnějších a nejžádanějších kategorií. Jedná se o fotbal, běh, ženský trénink, outdoor a z kulturního hlediska je přidána kategorie Originals. Kategorii označenou jako „+1“ představuje basketbal, který je hojně podporován v globálním měřítku, v podmínkách ČR jsou však kontrakty uzavřeny pouze přes obchodní partnery. Dostat se do sponzorského portfolia značky Adidas je pro ostatní sportovní odvětví velmi obtížné. (22)

6. ZÁVĚRY

Praktická část této diplomové práce, která byla zaměřena především na analýzu marketingového mixu Českého svazu Taekwon-Do ITF, splnila svůj účel a poskytla přehled o všech složkách marketingového mixu tak, jak ho chápe odborná literatura. Poznatky, které byly za pomoci studia odborné literatury nastíněny v teoretické části práce, byly v případě praktické části práce dosaženy pouze v určité míře.

Z výzkumu vyplynulo, že Český svaz Taekwon-Do ITF je klasickou neziskovou organizací tak, jak ji chápe odborná literatura. Na jedné straně je jejím hlavním zaměřením šíření veřejně prospěšného produktu, které je značně podporováno státem a dalšími veřejnými institucemi, na straně druhé, pokud by byla finanční podpora vnějších institucí ukončena, nemohla by tento produkt poskytovat v takové podobě resp. v takovém měřítku, v takové kvalitě a s takovým servisem, jak ho poskytuje v současnosti.

Jak vyšlo z výzkumu najevo, Český svaz Taekwon-Do ITF je poměrně rozsáhlou organizací s několika tisíci členy, jejíž součet příjmů za rok přesahuje hranici deseti milionů korun. U takové organizace by se dalo očekávat, že bude mít perfektně zvládnutou otázku managementu a bude mít jasně stanovené strategie pro následující období. Tato premisa je však naplněna pouze částečně. Jak se ukázalo, v organizaci místy chybí základní nástroje pro management jakékoli společnosti, jako je například pevně stanovená organizační struktura a její jasné provázání. Pro management ČST ITF by bylo vhodné vypracovat samostatný návrh pro optimalizaci. Tento úkol však nebyl součástí této diplomové práce.

Marketingový mix je v odborné literatuře vázán hlavně na ziskové organizace, které aktivně řeší veškeré jeho součásti. V případě ČST ITF, který je charakteru neziskového, tomu tak docela není. Management svazu si je všech složek marketingového mixu ČST ITF plně vědom, aktivně se však s marketingovým mixem jako praktickým nástrojem příliš nepracuje. Především z hlediska propagace má ČST ITF veliké rezervy, které by v budoucnu měl aktivně řešit v co možná nejbližším období. Jako hlavní úkol pro management ČST ITF pro následujících několik let se jeví výraznější finanční osamostatnění od dotací MŠMT a navýšení příjmů z vlastních výdělečných aktivit. Výše dotací MŠMT se může kdykoli změnit. Tento stav je v dlouhodobém časovém horizontu neudržitelný, a proto je nutné zajistit stabilní příjmy z vlastního fungování svazu.

Propagační oddělení svazu oficiálně představují pouze dva členové, kteří tuto aktivitu vykonávají při vlastním zaměstnání. Organizace měřítko Českého svazu ITF by měla propagaci řešit výrazně aktivněji a na propagační aktivity vynakládat vyšší finanční částky, než tak činí nyní. Jedná se o investici do budoucích let, ve kterých hrozí omezení podpory ze strany státu. Z praktického hlediska se přitom nejeví navýšení propagačních aktivit natolik problematickým. Základním krokem je vytvoření standardizovaných propagačních materiálů, které by svaz poskytl k další distribuci svým sdruženým oddílům. Jako výsledek tohoto kroku se dá předpokládat nárůst členských základů oddílů a následně vyšší objem financí plynoucích z členských příspěvků svazu, poplatků za zkoušky, startovného na soutěžích a dalších plateb.

Nejvýrazněji zaostávající položkou produktu ČST ITF je jednoznačně pořádání soutěží. Jen za rok 2014 se ztráta spojená s touto činností vyšplhala na částku blížíící se téměř milionu korun. Tento stav je zcela nevyhovující.

Ačkoli se v odborné literatuře předpokládá, že nějaké formy sponzoringu by měla využívat každá sportovní akce, u soutěží i dalších událostí, které jsou ČST ITF pořádány, tomu tak není. Od počátku Českého svazu Taekwon-Do ITF v roce 1987 až po současnost se žádná organizace nestala jeho oficiálním sponzorem. Otázkou však zůstává, zda management ČST ITF sponzora vůbec aktivně vyhledával či zda o podporu Taekwon-Do v ČR zkrátka není zájem. Skutečnost, že sponzorské balíčky byly vytvořeny až v roce 2014, spíše naznačuje, že se jedná o první zmíněný případ. Sponzoring představuje pro finanční nezávislost svazu velmi důležitou položku a ČST ITF by měl tento fakt zohlednit. Největší úsilí by měl ČST ITF vyvinout při zahájení jednání o sponzorské spolupráci se značkou Adidas. Toto partnerství má pro ČST ITF obrovský potenciál a jedná se o ideální příležitost pro zajištění sponzoringu.

Výsledky výzkumu této práce by bylo v budoucnu vhodné podrobit komparaci s výsledky podobných výzkumů, které se zabývají analýzou marketingového mixu neziskových sportovních organizací, jež působí v odvětví bojových umění. Takové výzkumy se však v prostředí České republiky uskutečňují pouze zřídka.

7. LITERATURA

Tištěné publikace:

- 1) ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-2247-2177-4.
- 2) CLEMENTE, M. N. *Slovník marketingu*. 1. vyd. Praha: BizBooks, 2004. 366 s. ISBN 80-251-0228-9.
- 3) ČÁSLAVOVÁ, E. Contemporary Conception at Teaching Future Professionals in the Subject of „Sport Management“ at the Faculty of Physical Education and Sport. Charles University, Prague. In: *4th European Congress on Sportmanagement*. Montpellier: EASM, 1996. s. 237-424.
- 4) ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, a.s., 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- 5) DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- 6) DRUCKER, P. *The Practice of Management*. Oxford: HarperBusiness, 2006. 416 s. ISBN-13 978-0060878979.
- 7) FERRAND, A., McCARTHY, S. *Marketing the sports organization*. New York: Routledge, 2009. 297 s. ISBN 0-203-89303-4.
- 8) FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum – Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
- 9) FREYER, W. *Handbuchdes Sport-Marketing*. 2. vyd. Wiesbaden: For-ikel Verlag, 1991. 450 s. ISBN 3771964180.
- 10) HOYE, R., SMITH, A., NICHOLSON, M., STEWART, B., WESTERBEEK, H. *Sport Management: Principles and Applications*. Oxford: Elsevier, 2009. 319 s. ISBN 978-0-7506-8755-3.
- 11) IRWIN, R., SUTTON, W., McCARTHY, L. *Sport Promotion and Sales Management*. 2. vyd. Champaign: Human Kinetics, 2012. 352 s. ISBN 978-07-3606-477-4.
- 12) JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

- 13) KOCHOVÁ, B. *Marketingový mix fitness centra AQUAPALACE PRAHA*. Praha, 2012. Bakalářská práce. UK v Praze: Fakulta tělesné výchovy a sportu. Vedoucí práce Mgr. Jan Šíma.
- 14) KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85-45-7.
- 15) KOTLER, P. *Marketing Management*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- 16) KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 208 s. ISBN 8072610821.
- 17) KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 18) KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- 19) KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. 14. vyd. Boston: Pearson Prentice Hall, 2011. 744 s. ISBN-13 978-0-13-216712-3.
- 20) KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 21) KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- 22) LAŠTOVIČKOVÁ, Z. *Sponzoring společnosti adidas*. Praha, 2013. Diplomová práce. VŠE: Fakulta mezinárodních vztahů. Vedoucí práce Ing. Petr Král Ph. D.
- 23) LEDVINOVÁ, J., PEŠTA, K. *Základy fundraisingu aneb jak získat peníze na prospěšnou činnost*. Praha, ICN, 1996. 141 s. ISBN-13 978-80-238-0464-5.
- 24) MALHOTRA, N. K. *Marketing research: an applied orientation*. 6. vydání. Boston: Prentice Hall, 2010. 929 s. ISBN 9780136094234.
- 25) MASTERMAN, G. *Sponsorship for a return on investment*. 1. vydání. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007. 267 s. ISBN 978-0-7506-8640-2.
- 26) MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport marketing*. 2. vyd. Leeds: Human Kinetics, 2000. 441 s. ISBN 0-88011-877-6.
- 27) NOVOTNÝ, J. a kol. *Sport v ekonomice*. 1 vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.

- 28) NUFER, G., BÜHLER A. *Relevant factors for successful relationships between professional sporting organisations and their sponsors*. Journal of Physical Education and Sports Management, 2011. roč. 2011, č. 2, s. 26-31. ISSN 1996-0794.
- 29) PŘIBOVÁ, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9.
- 30) STOLDT, G. C., DITTMORE, S., BRANVOLD, S. *Sport public relations: Managing stakeholder communication*. 2. vyd. Champaign: Human Kinetics, 2012. 384 s. ISBN 978-0736090384.
- 31) SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- 32) ŠKARABELOVÁ, S. *Komunikace a Public Relations*. 1. vyd. Brno: ESF MU, 2005. 81 s. ISBN 80-210-3745-8.
- 33) ŠTĚDRONĚ, B., POLÁČEK, J., VINOPAL, J., STRÍTESKÝ, V., HLAVÁČ, L., PRENĚK, T., RYŠAVÁ, M. *Mezinárodní marketing a informační technologie: Vybrané kapitoly*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 196 s. ISBN 978-80-7357-690-5.
- 34) ŠTĚDRONĚ, B., BUDIŠ, P., ŠTĚDRONĚ jr., B. *Marketing a nová ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2009. 198 s. ISBN 978-80-7400-146-8.
- 35) VAŠTÍKOVÁ, M., JANEČKOVÁ, L. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2001. 179 s. ISBN 8071699950.
- 36) VEBER, J. a kol. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 700 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 37) VOSTROVSKÁ, D. *Sponzorství, varianta filantropie, nebo vypočítavost?*. Praha, 2005. Bakalářská práce. UK v Praze: Fakulta sociálních věd. Vedoucí práce PhDr. Jiří Kameníček, CSc.
- 38) YIN, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. 4. vyd. London: Sage Publications, 2009. 219 s. ISBN 978-1452242569.

Internetové zdroje:

- 39) Analýza klíčových slov. *HI.cz* [online]. 2014 [citováno 2015-01-15]. Dostupné z: <<http://www.h1.cz/analyza-klicovych-slov>>

- 40) Definition of Marketing. *American Marketing Association* [online]. 2013 [citováno 2014-10-11]. Dostupné z: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>
- 41) Ekonomická směrnice svazu. *Český svaz Taekwon-Do ITF* [online]. 2015 [citováno 2015-02-18]. Dostupné z: <http://taekwondo.cz/dokument_legislativa/smernice_c_13.pdf>
- 42) Individuální hloubkové rozhovory. *Výzkumy Soukup* [online]. 2009 [citováno 2014-09-04]. Dostupné z: <<http://www.vyzkumysoukup.cz/vyzkumne-metody/individualni-hloubkove-rozhovory>>
- 43) Kvalitativní výzkum [online]. 2014 [citováno 2015-01-12]. Dostupné z: <<http://haltmarova.cz/metody/kvalitativni>>
- 44) Marketingový mix 4C. *Management Mania* [online]. 2011 [citováno 2015-02-18]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4c>>
- 45) Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P). *Management Mania* [online]. 2014. [cit. 2014-12-13]. Dostupné z: <<http://managementmania.com/marketingovy-mix-4p>>
- 46) Marketingový výzkum. *Marketing Journal* [online]. 2008 [citováno 2014-11-16]. Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/cs/marketingovy-vyzkum/marketingovy-vyzkum__s390x384.html>
- 47) Neformální organizační struktura. *Management Mania* [online]. 2011 [citováno 2014-10-02]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/neformalni-organizacni-struktura>>
- 48) PPC reklama. *SEO profesionál* [online]. 2015 [citováno 2015-02-18]. Dostupné z: <<http://www.seo-profesional.cz/ppc-reklama>>
- 49) Sazebník poplatků. *Český svaz Taekwon-Do ITF* [online]. 2015 [citováno 2015-03-30]. Dostupné z: <http://taekwondo.cz/dokument/technicke_sazebnik_zkousky_dan.pdf>
- 50) Sponzorství. *Česká Unie Sportu* [online]. 2013 [citováno 2014-09-14]. Dostupné z: <<http://www.cuscz.cz/sluzby-servis/sponzorstvi.html>>

- 51) Stanovy Českého svazu Taekwon-Do ITF. *Český svaz Taekwon-Do ITF* [online]. 2013 [citováno 2014-11-12]. Dostupné z:
<http://taekwondo.cz/dokument_legislativa/stanovy_cstkd_2011.pdf>
- 52) Metodika zpracování analýzy SWOT pro orgány veřejné správy. *vlastnicesta.cz* [online]. 2012 [citováno 2014-09-14]. Dostupné z:
<<http://www.vlastnicesta.cz/clanky/metodika-zpracovani-analyzy-swot-pro-organy-ver>>
- 53) Zkoušky na technické stupně kup. *Český svaz Taekwon-Do ITF* [online]. 2013 [citováno 2014-11-12]. Dostupné z:
<http://taekwondo.cz/dokument_legislativa/smernice_c_02.pdf>

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozpočet Českého svazu Taekwon-Do ITF 2014	57
Tabulka 2: Odměny v Českém svazu Taekwon-Do ITF	58
Tabulka 3: Ekonomická bilance pořádání soutěží ČST ITF 2014.....	59
Tabulka 4: Účast na regionálních soutěžích 2012-2014.....	62
Tabulka 5: Účast na územních soutěžích 2012-2014	62
Tabulka 6: Účast na soutěžích Czech Open a MČR 2012-2014.....	63
Tabulka 7: Poplatky - mezinárodní semináře	67
Tabulka 8: Startovné - regionální soutěže	68
Tabulka 9: Startovné - územní soutěže.....	68
Tabulka 10: Startovné - celorepublikové soutěže.....	69
Tabulka 11: Poplatky za zkoušky – žákovské stupně.....	70
Tabulka 12: Poplatky za zkoušky – mistrovské stupně	70
Tabulka 13: Propagační aktivity ČST ITF za rok 2012.....	72
Tabulka 14: Plán propagačního oddělení 2014.....	72
Tabulka 15: Návštěvnost webu Českého svazu Taekwon-Do ITF.....	74
Tabulka 16: Sponzorský balíček – generální partner ČST ITF	77
Tabulka 17: Sponzorský balíček – oficiální partner ČST ITF.....	78
Tabulka 18: Sponzorský balíček – partner soutěže/akce ČST ITF.....	79

Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketingový mix 4P	22
Obrázek 2: Členění marketingového výzkumu podle účelu	37
Obrázek 3: Analýza SWOT	44
Obrázek 4: Organizační struktura Českého svazu Taekwon-Do ITF	50

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Analýza klíčových slov pro PPC kampaň ČST ITF ve vyhledávači Google

Příloha II: Analýza klíčových slov pro PPC kampaň ČST ITF ve vyhledávači Seznam

Příloha I: Analýza klíčových slov pro PPC kampaň ČST ITF ve vyhledávači Google

Klíčové slovo	Hledanost výrazu ve vyhledávači Google	Orientační cena prokliku ve vyhledávači Google (v Kč)	Pozice webu ČST ITF ve vyhledávači Google
aikido praha	260	4,16	60+
aikido brno	170	–	60+
kung fu brno	170	0,19	60+
aikido ostrava	140	–	60+
aikido karlín	140	–	60+
judo olomouc	110	3,42	60+
judo teplice	90	–	60+
aikido pardubice	90	–	48
judo morava	90	–	60+
judo turnov	90	–	60+
karate liberec	90	–	60+
judo nový bydžov	90	–	60+
kickbox most	90	4,79	60+
bojové sporty brno	90	4,46	60+
sebeobrana brno	90	0,22	60+
judo chomutov	70	–	60+
judo most	70	–	60+
judo čáslav	70	–	60+
karate info	70	–	60+
karate ostrava	70	–	60+
karate zlín	70	0,16	60+
karate olomouc	70	–	60+
judo kladno	70	–	60+
aikido plzeň	70	–	60+
judo opava	70	–	60+
karate klub brno	50	–	60+

judo blansko	50	–	42
karate české budějovice	50	–	60+
judo plzeň	50	–	60+
kickbox ostrava	50	4,65	60+
aikido olomouc	50	–	60+
bojové sporty olomouc	50	–	60+
judo jablonec	50	–	60+
kickbox plzeň	50	–	52
kung fu ostrava	50	–	33
japonské bojové umění	50	–	60+
judo prachatice	40	–	60+
judo zlín	40	4,2	60+
judo hradec králové	40	–	0
judo neratovice	40	–	60+
karate kladno	40	–	60+
taekwondo opava	40	–	14
kickbox pardubice	40	0,48	60+
aikido jihlava	40	–	60+
judo uherské hradiště	40	–	60+
kickbox české budějovice	40	–	60+
kung fu plzeň	40	0,18	59
judo kroměříž	30	–	60+
judo příbram	30	–	60+
judo trutnov	30	–	60+
karate kroměříž	30	–	60+
judo ústí	30	–	60+
karate klub kladno	30	–	60+
karate hlinsko	30	–	60+
judo benešov	30	–	60+
karate pardubice	30	–	60+

judo děčín	30	–	60+
aikido zlín	30	–	60+
karate teplice	30	–	60+
aikido opava	30	–	60+
judo strakonice	30	–	60+
karate úvaly	30	–	60+
aikido šumperk	30	–	60+
karate ústí nad labem	30	–	60+
bojová umění brno	30	–	52
aikido liberec	30	–	60+
kickbox jihlava	30	–	60+
kickbox zlín	30	–	60+
bojové sporty plzeň	30	2,49	42
kurz sebeobrany brno	30	–	60+
sebeobrana olomouc	30	–	60+
sebeobrana ženy	30	–	60+
sebeobrana chvaty	30	0,31	60+
judo ústí nad labem	20	–	60+
judo česká lípa	20	–	60+
karate slaný	20	–	60+
karate mladá boleslav	20	–	60+
judo jičín	20	–	60+
judo beroun	20	–	60+
judo prostějov	20	–	60+
judo polná	20	–	60+
karate kyjov	20	–	60+
karate sokolov	20	–	60+
aikido třebíč	20	–	60+
aikido hodonín	20	–	60+
karate chodov	20	–	60+

aikido třinec	20	–	60+
aikido frýdek místek	20	–	60+
aikido chomutov	20	–	60+
taekwondo hradec	20	–	60+
aikido beroun	20	–	60+
aikido cheb	20	–	60+
kung fu olomouc	20	–	60+
bojovy sport	20	–	60+
aikido děčín	20	1,61	60+
bojová umění ostrava	20	–	24
bojové umění olomouc	20	–	60+
kickbox kladno	20	–	20
bojové sporty liberec	20	–	60+
bojové sporty hradec	20	–	14
aikido kladno	20	–	60+
aikido tábor	20	–	60+
bojová umění plzeň	20	0,3	60+
kurz sebeobrany ostrava	20	–	60+
kurzy sebeobrany brno	20	3,23	60+
sebeobrana pardubice	20	3,80	37
karate jka	10	–	60+
judo mladá boleslav	10	–	60+
karate vsetín	10	–	60+
aikido kralupy	10	–	60+
judo jihlava	10	–	60+
taekwondo havířov	10	–	60+
aikido pro děti	10	–	60+
kickbox teplice	10	–	60+
aikido benešov	10	–	60+
aikido humpolec	10	–	60+

aikido karviná	10	–	42
kickbox lovosice	10	–	60+
aikido louny	10	–	60+
bojové sporty jihlava	10	3,95	60+
bojové sporty zlín	10	–	60+
aikido praha 8	10	–	60+
aikido rakovník	10	–	14
druhy bojových umění	10	–	60+
kickbox prostějov	10	–	60+
taekwondo újezd nad lesy	10	–	60+
bojové sporty tábor	10	–	60+
bojové umění zlín	10	–	60+
kickbox havířov	10	–	36
taekwondo sparring	10	–	60+
bojové sporty karlovy	10	–	14
bojové umění hradec	10	–	60+
bojové sporty ostrava	10	–	60+
bojové sporty uherské	10	3,32	60+
japonské bojové umění	10	–	60+
taekwondo humpolec	10	–	60+
bojové sporty opava	10	–	60+
japonské bojové sporty	10	–	60+
kurz sebeobrany olomouc	10	0,39	60+
japonská sebeobrana	10	–	60+
sebeobrana pro ženy	10	–	60+
sebeobrana české	10	–	60+

**Příloha II: Analýza klíčových slov pro PPC kampaň ČST ITF ve vyhledávači
Seznam**

Klíčové slovo	Hledanost výrazu ve vyhledávači Seznam	Orientační cena prokliku ve vyhledávači Seznam (v Kč)	Pozice webu ČST ITF ve vyhledávači Seznam
karate	1335	2,31	14
sebeobrana	918	3,41	60+
aikido	636	1,86	60+
bojové sporty	503	2,71	60+
bojová umění	295	1,92	60+
judo teplice	215	-	60+
aikido pardubice	209	-	60+
judo morava	192	-	60+
bojova umeni	184	1,52	60+
judo turnov	167	-	60+
judo chomutov	150	-	60+
bojové umění	149	2,86	60+
karate liberec	140	-	60+
bojove umeni	134	-	60+
judo olomouc	133	1,44	60+
judo most	133	-	60+
aikido ostrava	131	1,41	60+
aikido praha	128	1,32	60+
judo česká třebová	128	-	60+
bojove sporty	125	0,68	60+
judo čáslav	112	-	60+
kurz sebeobrany	111	3,19	60+
karate jka	109	-	60+
karate info	103	-	60+

karate ostrava	95	-	60+
judo kolín	95	-	60+
aikido brno	87	1	60+
judo nový bydžov	87	-	60+
karate zlín	87	0,46	60+
karate olomouc	83	-	60+
judo kroměříž	83	-	60+
judo litoměřice	79	-	60+
judo ústí nad labem	79	-	60+
judo třebeč	78	-	60+
karate klub brno	76	-	60+
judo prachatice	67	-	60+
judo příbram	67	-	60+
judo zlín	66	2,5	60+
judo trutnov	66	-	60+
judo hradec králové	64	-	60+
judo blansko	60	-	60+
kickbox most	59	-	60+
judo kladno	59	3,05	60+
judo česká lípa	59	-	60+
karate české budějovice	56	-	60+
karate milevsko	56	-	60+
kung fu brno	53	-	60+
judo neratovice	51	-	60+
karate slaný	51	-	60+
karate kladno	50	-	60+
karate kroměříž	50	0,8	60+
taekwondo zlín	50	-	20
kurz sebeobrany brno	48	2,31	60+
karate mladá boleslav	47	-	60+

karate praha	46	-	60+
sebeobrana brno	46	1,85	60+
sebeobrana pro ženy	46	2,89	60+
aikido plzeň	45	-	60+
karate klub klatovy	44	-	60+
judo jičín	43	-	60+
kickbox brno	42	-	60+
kickbox pardubice	41	-	60+
judo beroun	41	-	60+
judo jablonec nad nisou	41	-	60+
aikido karlín	40	-	60+
judo ústí	40	3,6	60+
karate české	40	-	60+
karate klub kladno	39	-	60+
judo opava	38	-	60+
judo prostějov	38	-	60+
na karate	38	-	60+
judo plzeň	37	1	60+
kickbox ostrava	37	0,56	60+
aikido jihlava	37	-	60+
judo polná	37	-	60+
kurz sebeobrany ostrava	37	1	60+
karate hlinsko	36	-	60+
judo mladá boleslav	36	-	60+
sebeobrana ostrava	35	-	60+
judo benešov	35	-	60+
karate pardubice	35	-	60+
bojová umění praha	34	2,05	60+
bojové umění hmaty a	34	-	60+
aikido olomouc	33	-	60+

karate vsetín	33	-	60+
bojové sporty brno	32	-	60+
judo uherské hradiště	32	-	60+
karate kyjov	32	-	60+
bojové umění praha	31	1,26	60+
judo děčín	31	-	60+
karate sokolov	31	-	60+
aikido hradec králové	30	-	60+
taekwondo zlín	30	-	17
bojové sporty ostrava	29	0,6	60+
sebeobrana olomouc	29	1	60+
aikido třebíč	29	-	60+
kurz sebeobrany olomouc	29	-	60+
judo frýdek místek	29	-	60+
bojové sporty olomouc	28	-	60+
aikido zlín	28	1,6	60+
bojové sporty a umění	28	2,62	60+
aikido české budějovice	27	-	60+
karate teplice	27	-	60+
aikido vsetín	27	-	60+
aikido opava	26	-	60+
judo strakonice	26	-	60+
karate úvaly	26	-	60+
aikido kralupy	26	-	60+
judo jablonec	24	-	60+
bojový sport	24	0,7	60+
judo jihlava	24	-	60+
aikido šumperk	23	-	60+
sebeobrana ženy	23	-	60+
aikido říčany	23	-	14

karate plzeňský kraj	23	-	60+
kickbox plzeň	22	1,03	11
aikido hodonín	22	-	60+
karate chodov	22	-	60+
sebeobrana pro děti praha	22	-	60+
kung fu ostrava	21	-	17
kickbox liberec	21	0,82	60+
karate ústí nad labem	21	-	60+
aikido třinec	21	-	60+
bojové sporty pardubice	21	0,8	60+
sebeobrana pardubice	21	-	60+
karate český krumlov	21	-	60+
aikido frýdek místek	20	-	60+
karate přerov	20	-	60+
taekwondo havířov	19	1,4	13
aikido chomutov	18	-	60+
sebeobrana pro ženy	17	2,34	60+
aikido pro děti	17	2,55	60+
kickbox české budějovice	16	1	60+
bojová umění brno	16	-	11
taekwondo hradec	16	-	60+
kickbox teplice	16	-	60+
japonská sebeobrana	15	-	60+
aikido liberec	14	0,7	60+
kickbox jihlava	14	-	60+
aikido beroun	14	-	60+
kickbox pro ženy praha	13	2,95	60+
sebeobrana chvaty	13	-	60+
aikido cheb	13	-	60+
kung fu olomouc	13	-	60+

sebeobrana pro seniory	13	1	60+
kung fu karviná	13	-	60+
japonská bojová umění	12	-	60+
bojové umění brno	12	-	14
kickbox zlín	12	-	60+
bojovy sport	12	0,5	60+
aikido benešov	12	-	60+
sebeobrana pro ženy	12	-	60+
aikido humpolec	11	3	60+
kung fu plzeň	10	0,3	60+
druhy bojových umění	10	1,45	60+
aikido děčín	10	-	60+
aikido hostivař	10	-	60+
bojové umění olomouc	10	-	60+
kickbox kladno	10	-	60+
aikido karviná	10	-	60+
sebeobrana české	10	-	60+
druhy bojových sportů	10	0,7	13
kickbox lovosice	9	0,7	60+
aikido louny	8	-	60+
kickbox klatovy	8	0,94	60+
čínské bojové umění	7	1,1	60+
bojové sporty liberec	7	-	60+
bojové sporty jihlava	6	-	60+
bojové sporty zlín	6	-	60+
bojové sporty plzeň	5	-	60+
aikido kladno	5	-	60+
aikido tábor	5	-	13
aikido praha 8	5	-	60+
druhy bojových umeni	5	-	60+

kickbox prostějov	5	-	60+
taekwondo újezd nad lesy	5	3	60+
bojova umění druhy	5	-	60+
taekwondo hodonín	5	-	60+
bojové sporty tábor	4	0,6	60+
bojové umění zlín	4	2,3	60+
kickbox havířov	4	-	47
taekwondo sparring	4	1,7	60+
taekwondo liberec	4	-	60+
bojové umění hradeč	3	1,5	60+
bojové sporty benešov	3	1,43	24
kickbox kutná hora	3	-	60+
korejská bojová umění	3	-	60+
bojová umění plzeň	2	0,85	60+
bojové sporty ostrava	2	-	60+
bojové sporty uherské	2	-	60+
japonské bojové umění	2	-	60+
taekwondo humpolec	2	-	41
bojová umění mladá	2	-	60+
bojové sporty havlíčkův	2	-	60+
bojové sporty chrudim	2	-	60+
bojové sporty plzeň	2	3,8	60+
bojové sporty pro ženy	1	0,65	60+
bojové sporty opava	1	-	60+
japonské bojové sporty	1	-	60+
bojová umění praha 6	1	-	60+
bojové sporty příbram	1	-	60+
bojové umění české	1	-	60+
japonské bojové sporty	1	-	60+