

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Strategický plán rozvoje SK Joudrs Praha

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Josef Voráček

Vypracovala:

Bc. Tereza Dobrá

Praha, srpen 2015

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

V Praze

.....

Podpis diplomanta

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

Tímto bych ráda poděkovala Mgr. Josefu Voráčkovi za odborné vedení mé diplomové práce, za trpělivost, ochotu spolupracovat a za praktické a podnětné rady. Dále pak Tomáši Kusému, předsedovi SK Joudrs Praha, a Ing. Petru Pospěchovi, marketingovému manažerovi SK Joudrs Praha, za dlouhodobou spolupráci a poskytnuté informace potřebné k sepsání této diplomové práce. A v neposlední řadě děkuji své rodině za podporu během celého studia.

ABSTRAKT

Název práce	Strategický plán rozvoje SK Joudrs Praha
Cíl Práce	Cílem této diplomové práce je sestavení strategického plánu rozvoje pro softballový klub Joudrs Praha na tříleté období od 1.10.2015 do 30.9.2018.
Metody práce	Kvalitativní rozhovor s předsedou klubu, kvalitativní rozhovor se sportovním manažerem klubu, analýza textů a dokumentů, SWOT analýza, monitoring, případová deskriptivní studie.
Výsledky	Analytická část diplomové práce byla postavena na případové deskriptivní studii a na monitoringu, který poskytl náhled do vnitřního prostředí klubu a na názory členů klubu na SK Joudrs Praha. Na základě rozhovorů byla vytvořena SWOT analýza, která ve shrnující tabulce propojila závislost mezi nejvýznamnějšími body. Ze SWOT analýzy vyplynula volba strategie. Z rozhovoru s předsedou klubu a analýzy textů a dokumentů byla sestavena finanční analýza klubu.
Klíčová slova	Strategické plánování, strategický plán, sportovní klub, SK Joudrs Praha, softball

ABSTRACT

Thesis name	Strategic Development Plan of the SK Joudrs Prague
Thesis objective	The aim of this diploma thesis is to draw up a strategic plan for the development of Joudrs Prague softball team for the period from 1 st October 2015 to 30 th September 2018.
Methods of work	A qualitative interview with the club President, a qualitative interview with the sports manager of the club, an analysis of texts and documents, the SWOT analysis, monitoring, descriptive case study
Results	An analytic part of the diploma thesis was built on the descriptive case study as well as on monitoring which provided an insight into the internal environment of the club and revealed the opinions of SK Joudrs Prague club members. The included SWOT analysis was developed on the basis of interviews and the dependence among the most important points was summarised in the table. The choice of the strategy resulted from the SWOT analysis. The financial analysis of the club was set up with regard to the interview with the club President and relevant documents.
Key words	Strategic planning, strategic plan, sports club, SK Joudrs Prague, softball

Obsah

1.	ÚVOD	10
2.	CÍL A ÚKOLY	12
2.1	Hlavní cíl	12
2.2	Úkoly práce	12
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
3.1	Strategický management	13
3.2	Strategický marketing	13
3.3	Strategické plánování	14
3.3.1	Proces strategického plánování	16
3.3.2	Obsah strategického plánu	16
3.3.3	Poslání, vize a strategické cíle organizace	17
3.3.4	Profil organizace	22
3.3.5	Analýza interních faktorů	23
3.3.6	Analýza externích faktorů	24
3.3.7	Závěr analýzy interních a externích faktorů	25
3.3.8	SWOT analýza	25
3.3.9	Volba strategie pro strategický plán	27
3.3.10	Finanční plánování	28
3.3.11	Realizace strategického plánu	30
3.3.12	Kontrola realizace strategického plánu	30
3.3.13	Shrnutí procesu strategického plánování	31
3.4	Pálkovací hry - baseball a softball	31
3.4.1	Charakteristika	31
3.4.2	Historie	32
3.4.3	Vývoj softballu v ČR	33

3.4.4	Základní princip softballu	34
3.4.5	Softballové vybavení	35
4.	METODIKA PRÁCE	36
4.1	Použité metody	37
4.1.1	Kvalitativní rozhovor	37
4.1.2	Analýza textů a dokumentů	37
4.1.3	Monitoring	38
4.1.4	Případová deskriptivní studie	38
4.1.5	SWOT analýza	38
5.	PŘÍPADOVÁ STUDIE SK JOUDRS PRAHA	39
5.1	Historie klubu	39
5.2	Současný profil organizace	42
5.2.1	Zaměření klubu	42
5.2.2	Charakter klubu	43
5.2.3	Konkurence	43
5.2.4	Hlavní současné funkce klubu	48
5.2.5	Přehled cílových skupin a jejich identifikace	50
5.2.6	Organizační struktura	55
5.3	Poslání a cíle klubu	58
5.3.1	Sportovní cíle	58
5.3.2	Ekonomické cíle	59
5.3.3	Sociální cíle	61
5.4	SWOT analýza	62
5.4.1	Analýza vnitřních zdrojů	62
5.4.2	Analýza vnějších zdrojů	65
5.4.3	Shrnutí SWOT analýzy	70
5.5	Volba strategie	73

5.6	Finanční analýza.....	74
5.6.1	Roční výdaje SK Joudrs Praha	74
5.6.2	Roční příjmy Sk Joudrs Praha	75
5.6.3	Celkový rozpočet.....	76
6.	STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE SK JOUDRS PRAHA NA OBDOBÍ 1.10.2015 – 30.9.2018.....	77
6.1	Úvod.....	77
6.2	Strategická vize	78
6.3	Přehled aktivit pro období 1.10.2015 – 30.9.2018	79
6.4	Prioritní oblasti - operativní cíle.....	82
6.4.1	Prioritní oblast finance a marketing	82
6.4.2	Prioritní oblast zvýšení sportovní úrovně.....	83
6.5	Implementace a kontrola	84
7.	ZÁVĚRY A OBECNÁ DOPORUČENÍ.....	87
8.	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	89
8.1	Literární zdroje	89
8.2	Elektronické zdroje	92
9.	SEZNAM PŘÍLOH.....	94
10.	SEZNAM DIAGRAMŮ, TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ	95
11.	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	97

1. ÚVOD

Plánování je klíčovou činností pro každého člověka. Ať už se jedná o přípravu postupu při učení na zkoušku, snížení hmotnosti či přípravu vrcholového sportovce s cílem účasti na olympijských hrách. Tvorba strategie je jeden z nejdůležitějších procesů řízení firmy a nevyhýbá se ani organizacím ve sportovním prostředí. Kvalitně vypracovaný strategický plán napomáhá firmám prosperovat v náročném konkurenčním prostředí. Výsledkem strategického plánu jsou rozhodnutí strategické povahy, jejichž prostřednictvím lze docílit předem stanovených cílů. Dlouhodobé cíle, které se rozpracovávají do jednotlivých strategií, jsou rozhodující činností firem ve sportovním i nespportovním odvětví. Sportovní i nespportovní organizace a firmy se liší úrovní, na které působí. Nezáleží, zda je firma na národní, regionální nebo místní úrovni. Strategický plán by měl vždy odpovídat potřebám organizace, které odpovídají její velikosti a zdrojům.

V minulosti měl sportovní sektor poměrně malou pozornost veřejnosti. Rozvoj společnosti a snahy o kvalitnější život po stránce zdravého životního stylu, využití volného času či zábavy napomohl sportu ke statusu služby, která přispívá ke zkvalitnění životního stylu. V současné době se sport stává nedílnou součástí lidského života a přispívá k tvorbě národního dědictví. Z výše uvedených faktorů vyplývá důležitost kvality poskytovaných sportovních služeb, jak na poli ziskových, tak na poli neziskových organizací. Plánování je třeba začlenit jako nedílnou součást denních činností. Navzdory pokrokům v oblasti sportu je strategické plánování a řízení ve sportovních klubech činnost stále omezená. Tato oblast je málokdy zmiňovaná v aktuální literatuře, neposkytuje pochopení faktorů, které ovlivňují chod a vývoj organizace a nepomáhá sportovním organizacím pochopit důležitost plánu v budoucím rozvoji.

„Ten, kdo nedokáže plánovat, plánuje selhání.“

Winston Churchill

Softball v České republice měl po dobu své 50ti leté působnosti malé jméno. V poslední dekádě však dochází k masivnímu rozvoji a rozsáhlým úspěchům na mezinárodních úrovních. Účast na evropských a světových mistrovských soutěžích ve všech věkových kategoriích se stala každoročním pravidlem. Rozmach a úspěchy v softballu s sebou nesou větší příliv zájemců o tento sport a jsou kladeny větší nároky na kvalitu prováděných služeb. Z těchto důvodů je tato diplomová práce zaměřena na podstatu strategického plánování v SK Joudrs

Praha, který během své 15ti leté tradice získal status největšího softballového klubu v České republice se členskou základnou téměř sedmi set registrovaných členů, sklízí úspěchy na národní a mezinárodní úrovni, získal jméno a status kvality. SK Joudrs Praha (dále jen SK Joudrs) se stal od svého vzniku „podnikem“ s vizí a cíli, kterým je třeba dát řád a formulovat je do strategického plánu, který je předmětem této diplomové práce.

2. CÍL A ÚKOLY

2.1 Hlavní cíl

Cílem této diplomové práce je sestavení strategického plánu rozvoje pro softballový klub Joudrs Praha na tříleté období od 1.10.2015 do 30.9.2018.

SK Joudrs Praha šplhá k šesti stům registrovaným členům a nese právem status největšího softballového klubu v České republice. Právě z těchto důvodů je třeba dbát na správný směr vývoje a využívat manažerských přístupů, které napomáhají k efektivnímu rozvoji organizace.

2.2 Úkoly práce

Pro sestavení a kvalitního strategického plánu je třeba provést celou řadu dílčích kroků a analýz, které přispějí k formulaci odpovědí na vytyčené otázky. Postup strategického plánování, tvorby strategického plánu, marketingu a managementu jsou popsány v teoretické části diplomové práci. Jednotlivé kroky postupu tvorby strategického plánu tvoří úkoly diplomové práce:

1. detailní analýza současného profilu SK Joudrs Praha,
2. finanční analýza klubu a finanční možnosti pro realizaci strategického plánu,
3. vytvoření SWOT analýzy, která efektivně zhodnotí současné možnosti klubu,
4. stanovení poslání, vizí a cílů na základě reálně uskutečnitelných možností klubu.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Strategický management

Strategické řízení firmy je plánovitý proces, který dle jasně definované posloupnosti prováděných kroků naplňuje operativní činnost firmy. Jednotlivé kroky jsou založeny na přesně formulovaných cílech a výstupech analýz. V současné době je strategický management považován za nástroj obsahující soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou nezbytné k dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů. Při definování strategického managementu je třeba zohlednit činnost všech zúčastněných zaměstnanců a manažerů, jež spojuje společný cíl - úspěch. Strategický management lze přirovnat k dráze, která směřuje k předem stanoveným cílům, je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti. Fotr a kol. (2012) ve své publikaci uvádí důležité přínosy strategického řízení:

1. Aktivní podíl firmy na vývoji vlastní budoucnosti
2. Dosažení porozumění všech zúčastněných stran na firemních činnostech
3. Zvýšení prodejnosti svých výrobků a služeb a tím i své konkurenceschopnosti
4. Řízení své finanční i nefinanční výkonnosti
5. Poznatelnost kroků konkurence
6. Pochopitelnost prováděných změn
7. Efektivní alokace zdrojů
8. Zabránění destruktivnímu vlivu rizik
9. Podpora disciplíny při řízení firmy

3.2 Strategický marketing

Marketing je považován za stavební kámen v budování dlouhodobé a vzájemně výhodné vazby mezi firmou a veřejností. Termínem strategický marketing je označována vývojová fáze marketingu. Strategický marketing bere v úvahu více než současné okolnosti. Charakteristickými rysy pro strategický marketing je plánování budoucí činnosti, vymezení potenciálních zákazníků a specifikace jejich potřeb. Kotler a kol. (2007) pohlíží na strategický marketing z jiného úhlu a ve své publikaci uvádí: „*Strategický marketing je proces sladění*

silných a slabých stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.“ Strategický marketing není jednoznačně obsahově vymezen, ale z většiny publikací, názorů a definic vyplývají jeho znaky, které ve své publikaci shrnuje Jakubíková (2008):

Strategický marketing se zaměřuje:

1. na budoucnost,
2. budoucí zákazníky,
3. budoucí potřeby a poptávku,
4. budoucí činnost firmy.

3.3 Strategické plánování

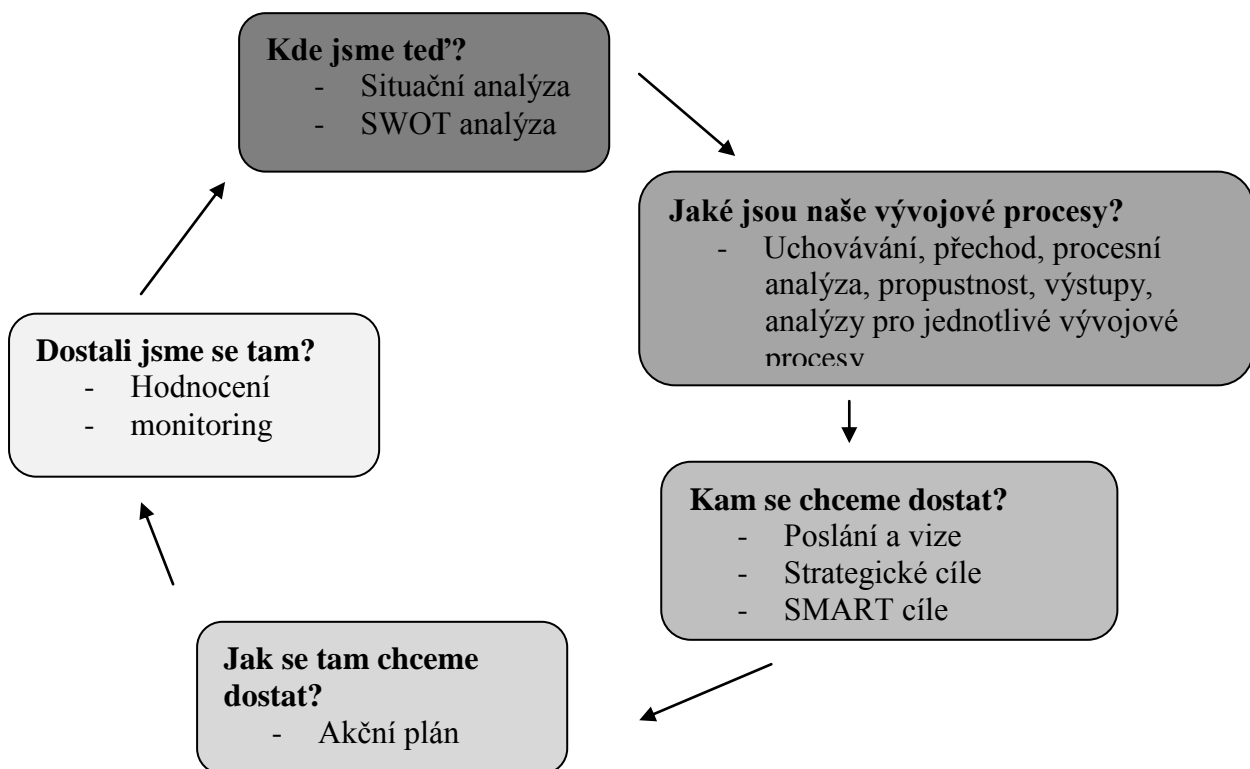
Výzkumy týkající se vedení sportovních organizací (Bailey, Talbot, 2015) ukazují, že kluby čelí mnoha výzvám, včetně: zvyšující se konkurence, klesajícím veřejným dotacím, rostoucím nákladům, zvyšujícímu se tlaku na používání sociálních médií, nepředvídatelného ekonomického prostředí či neustálých společenských změn. Tyto trendy znamenají, že sportovní manažeři jsou nuceni přijímat opatření, které v důsledku znamenají negativní vliv na členy kluby. Např. zvýšení počtu členů, protože členské poplatky jsou důležitým zdrojem příjmů. Tyto výzvy lze však splnit zodpovědným jednáním v oblasti plánování a rozvoje sportovní organizace či klubu (Sotiriadou, Sport Management Rewiev, 2013). Důležitým nástrojem při řízení organizace je strategické plánování, které je jedním z nejvýznamnějších aktivit vedoucích pracovníků. Zakládá se na poznání, hodnocení a účelném uplatňování poznatků. Hlavním cílem strategického plánování je vypracování takové strategie, která umožní firmě dosažení úspěchu a prosperity i v období krize a nejistoty (Fotr a spol, 2007). MALLYA (2007) ve své publikaci uvádí: „*Strategické plánování není návod pro budoucnost.*“ Na strategické plánování je třeba pohlížet jako na dynamický proces, který je náchylný na změny probíhající v tržním prostředí - preference zákazníků, vývoj konkurence, nové příležitosti či krize finančního stavu. Z toho plyne, že občasné změny ve strategickém plánu nejsou ničím výjimečným. Stejný názor zastávají i (DARCY et al. 2014), kteří zdůrazňují, že všechny plány musí být přizpůsobeny aktuálním podmínkám. Věci si málokdy stanou, tak jak byly naplánovány. Přihlédnutí k této skutečnosti nás přivádí k panu Wattovi (2003), který správně zmiňuje, že strategické plánování může být obtížné pro jakoukoliv

organizaci. Pokud chce být firma úspěšná, je třeba umět vyvinout komplexní strategii rozvoje a myslet perspektivně. Blažková (2007) ve své knize uvádí 6 základních otázek, jež tvoří podklad pro strategické plánování:

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

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

Diagram č. 1: Model procesu strategického rozvoje sportovního klubu



Zdroj: Sotiriadou, Sport Management Review, 2013 (přepřacováno autorem Dobrá, 2015)

Strategické plánování zahrnuje všechna opatření přijatá za účelem poskytnutí širokého spektra toho, čeho má být dosaženo a v jakém pořadí, včetně toho, jak správně organizovat

strategický proces, kterým lze dosáhnout stanovených cílů. Strategické plánování je často prováděno na základě předchozích zkušeností a odborných znalostí.

3.3.1 Proces strategického plánování

Strategické plánování je proces výroby. Pro strategické plánování neexistuje žádný univerzální „recept“. Je pouze na organizaci a jejím vedení, jak náročný a dlouhý proces vytváření strategického plánování zvolí. V prvé řadě je dobré zaměřit se na pojmenování toho, co si od strategického plánování slibujeme, koho a jak do něho chceme zapojit, jak podrobný výstup očekáváme a jaké vstupy musíme připravit. Výstupem plánovacího procesu je plán, který podrobně formuluje způsoby, jak má být dosaženo stanovených cílů. Strategický plán je typicky vyvinut na dobu pěti let. Každý rok je přezkoumáván a revidován (Lussier at al., 2004). K vytvoření strategického plánu jsou používány následující kroky:

1. Určení poslání, vize a cílů sportovní organizace
2. Profil organizace
3. Analýza prostředí
4. Výběr strategie
5. Identifikace zdrojů k realizaci strategického plánu
6. Tvorba strategického plánu

Strategické plánování je dlouhodobý proces, který neslouží k předpovědi budoucnosti, ale k vhodnému vstupu do budoucnosti (Baker et al., 2013). Proces strategického plánování vychází z určení cílů a poslání, které chce organizace plnit v návaznosti na dosavadní profil a současnou situaci, kterou analyzuje analýzou prostředí - SWOT analýzou, analýzou vnitřního a vnějšího prostředí a analýzou konkurence. Po vypracování těchto studií lze vhodně stanovit strategii, která bude v souladu s dostupnými zdroji realizace strategického plánu. Realizace strategického plánu je proces vyžadující spolupráci a cílevědomý přístup k plnění stanovených cílů. Vhodný strategický plán přispívá k bezproblémovému a efektivnímu vývoji.

3.3.2 Obsah strategického plánu

Strategický plán je výsledkem procesu strategického plánování. Vytyčuje hlavní směry rozvoje organizace v následujících letech. Strategický plán slouží jako základní dokument pro vedení klubu, členy klubu, pro současné i potenciální sponzory a partnery. Autorka Čáslavová (2009) ve své publikaci uvádí přehled obsahu strategického plánu:

1. úvod
2. cíle organizace
3. profil sportovní organizace
4. strategické naplňování cílů
5. způsob, jak strukturalizovat sportovní organizace a osoby, které v ní spolupracují na realizaci plánu
6. financování strategického plánu

Strategický plán předkládá informace o minulém i budoucím vývoji. Objasňuje vize a funkce, které chce organizace naplňovat. Určuje pořadí, ve kterém budou naplňovány vytyčené cíle a jak budou úkoly rozděleny mezi jednotlivé pracovníky. A v neposlední řadě uvádí způsoby, jak bude jeho realizace financována (Čáslavová, 2009). Strategické plánování je v současné době velice žádoucí proces, který pomáhá nejen organizaci s naplňováním cílů, ale i v zapojování členů do činnosti v oblasti rozvoje klubu. Pomocí strategického plánu je nastolen jakýsi řád, který umožňuje správné fungování v současné hektické době.

3.3.3 Poslání, vize a strategické cíle organizace

Vrcholové vedení zaujímá při tvorbě strategie nezastupitelnou úlohu. Jeho úkolem je vytvoření první verze vize, poslání a strategických cílů, kterým začíná proces tvorby strategie. Vize a poslání jsou základní dokumenty, které naznačují, jak se chce organizace chovat v blízké i daleké budoucnosti. Jedná se o dokumenty, které hrají v organizaci velmi důležitou roli. Na základě těchto dokumentů bude organizace vnímána okolím i zaměstnanci (Šmída, 2007).

- **Vize**

Vyjadřuje představu o budoucnosti, jak se bude firma zlepšovat a měnit. To, čím je firma zvláštní a jedinečná, představuje vize. Jedná se o soubor ideálů a priorit. Vize jako dokument slouží především zaměstnancům a investorům organizace. Vize odpovídá na otázku: „Kam se chceme dostat?“ Orientuje se do budoucnosti a zaměřuje se na to, kterým směrem se organizace vydá (Šmída, 2007). Jedná se o směr, který lidé následují. Předpoklad správného směru, který lze následovat, přináší zaměstnancům, členům organizace pocit jistoty a klidu. Vize je mapa, která naviguje k plnění krátkodobých a střednědobých cílů (Steigauf, 2011).

- **Poslání**

Hlavní funkci a význam existence organizace definuje poslání či mise organizace (Sedláčková, 2006). Poslání říká „proč existujeme“. Vyjadřuje základní hodnoty organizace a vztah k veškerému okolí. Cílem organizace je seznámení s posláním organizace s co nejširším okruhem lidí a vytvoření image, které bude přitahovat lidskou společnost (Šmída, 2007). Podle Blažkové (2007) poslání odpovídá na tyto otázky:

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

Pokud se chce organizace někam dostat a chce vědět, kam směřuje, je nutné mít poslání definováno hned od počátku vzniku firmy (Blažková, 2007).

Poslání i vize jsou důležitými atributy pro dobrý chod organizace. Oba nástroje na sebe navazují. BLAŽKOVÁ (2007) ve své publikaci uvádí: „ *Poslání představuje to, co firma dělá (akce), zatímco vize představuje to, co si firma přeje, aby se stalo jako výsledek toho, co dělá (výsledek akce).* “

- **Cíle organizace**

Strategické plány vyplývají z plánovacího procesu, který musí obsahovat cíle. Na cíle je třeba pohlížet systematicky, brát v úvahu jejich spojitost a dbát na provázanost dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých cílů. Cíle organizace lze definovat jako očekávané budoucí výsledky. Stejně jako spolu souvisí vize a poslání, neodmyslitelnou návaznost na tyto dva kroky mají i cíle organizace (Sedláčková, 2006). Cíle vyjadřují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje organizace. Cíle musí být vyjádřeny v měřitelných ukazatelích, jelikož vyjadřují změnu, která je cílem, a jsou orientovány výsledkově.

Cíle lze aplikovat v oblasti příjmů, členství, výkonných norem, zařízení, programech, které nabízejí. Uplatnění cílů lze použít na jednotlivé zaměstnance a členy organizace, jakožto i na organizaci jako celek (Robinson, 2010). Čáslavová (2009) ve své publikaci rozděluje cíle z obsahové hlediska do tří skupin:

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

Následující tabulky přibližují obsah rozdělení cílů podle Čáslavové (2009).

Tabulka č. 1. – Sportovní cíle

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

Zdroj: Čáslavová, 2009

Tabulka č. 2 – Ekonomické cíle

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

Zdroj: Čáslavová, 2009

Tabulka č. 3 – Sociální cíle

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

Zdroj: Čáslavová, 2009

Cíle se vztahují k výsledku. Jsou úzké, přesné a hmatatelné. K dobrému naplnění a vyhodnocení cílů napomáhá metoda SMART. Šedivý a Medlíková (2011) ve své publikaci zmiňují 5 kroků. Andrew Smith citovaný v časopise Sport Management Review vychází také z pěti základních pravidel SMART metody:

1. Specific (Specifické)
2. Measurable (Měřitelné)
3. Achievable (Dosažitelné)
4. Realistic (Realistické)
5. Time bound (Časově ohraničitelné)

Podle Fotra a kol. (2012) musí být dobře definovaný cíl SMARTER, metodu SMART doplnili o další dva kroky. Ve své publikaci uvádějí následující kroky:

1. Specific (specifický)
2. Measurable (měřitelný)
3. Achievable (dosažitelný)
4. Result oriented (realistický, orientovaný na výsledek)
5. Time framed (časově vymezený)
6. Ethical (v souladu s etickým přístupem k podnikání)
7. Resourced (zaměřený na zdroje)

Cíle jsou neocenitelné pro organizaci, protože pomáhají při rozhodování, poskytují normy pro hodnocení výkonu a snižují nejistotu, která může doléhat na členy organizace. Prostřednictvím cílů se organizace snaží motivovat své členy. Klub bez cílů je zmítaný a neví, jakým směrem se má vydat, ani jaká budoucnost ho čeká.

Příklad poslání a cílů New York Mets na 2012-2017

Manažer týmu New York Mets Terry Collins představuje hlavní poslání a cíle týmů New York Mets.

- Poslání New York Mets

Sportovně konkurovat a podpořit místní komunitu prostřednictvím platformy jednotného týmu, jež Mets tvoří. Mise Mets zahrnuje individuální zlepšení sportovní výkonnosti a zapojení společnosti.

- Nefinanční cíle New York Mets
 1. rozšíření databáze spotřebitelů
 2. shromažďování informací od fanoušků
 3. zaměření na vnitřní trh
 4. uchování Mets v myslích New Yorčanů s důrazem na příbuznost a společenství, které je vytvořeno prostřednictvím hráčů a během událostí
 5. přizpůsobení zboží Mets tak, aby se fanoušci cítili více osobně propojeni
 6. revidování událostí a aspektů hry, které budou vytvářet "nezapomenutelné okamžiky" pro fanoušky

- Finanční cíle New York Mets
 1. snížit dluh Mets o 15 %
 2. zvýšení počtu prodeje vstupenek o 20 %, v souladu s celkovým prodejem za sezonu
 3. nabídka slevy pro konkrétní fanoušky - rodiny a studenti

3.3.4 Profil organizace

Na rozdíl od ostatních autorů Čáslavová (2009) při tvorbě strategického plánu zmiňuje krok, ve kterém charakterizuje současný profil a funkci sportovní organizace a její posun do budoucna. Dle mého názoru je nutné představit vlastní organizaci, vytvořit přehled o současném stavu a uvědomit si případné nedostatky. Tento krok považuji za významný, a protože diplomovou práci stavím na poznatcích získaných z publikace Čáslavové, je na místě tento krok zmínit. Následující přehled vychází z publikace Čáslavové (2009):

- 1. současný profil sportovní organizace**
 - a) které oblasti sportu organizace zahrnuje - vrcholový, výkonnostní, sport pro všechny, turistiku, showbyznys, speciální oblasti
 - b) přehled významných konkurentů
 - c) silné a slabé stránky konkurentů

- 2. Hlavní současné funkce organizace - cílové skupiny (sportovci, trenéři, školy, veřejnost atd.)**
 - a) Služby pro sportovce a trenéry - přihlášky do soutěží a závodů, pořádání závodů a soutěží, přidělování dotací, tréninkové prostory, zajištění trenérů, finanční podpora vrcholového sportu, podpora programů sportu pro všechny, poskytování informací atd.
 - b) Vytváření podmínek pro realizaci sportu - výstavba sportovních zařízení, údržba stávajících zařízení atd.
 - c) Komunikace a propagace činnosti sportovní organizace - tiskové konference, kontakty s médii, propagační akce atd.
 - d) Ostatní funkce - zařizování provozoven, řízení sportovní organizace, kontakty s orgány státní správy atd.

- 3. Přehled cílových skupin a jejich identifikace - název skupiny, aktuální stav jejich členů, nabízené činnosti a služby pro cílové skupiny atd.**

3.3.5 Analýza interních faktorů

Vnitřní prostředí je tvořeno zdroji a schopnostmi organizace, které musí organizace ovládat, aby byla schopna reagovat na změny a příležitosti vznikající v jejím okolí (Jakubíková, 2013). Ve vnitřním prostředí organizace jsou zahrnuty všechny kontrolovatelné prvky, které působí uvnitř firmy a ovlivňují kvalitu její činnosti. Do analýzy vnitřního prostředí lze zahrnout finanční zdroje, lidské zdroje, materiální i nemateriální zdroje (Zamazalová a kol., 2010). Podrobnější náhled do problematiky analýzy vnitřních zdrojů podává ve své publikaci autorka Čáslavová (2009), která vymezuje subsystémy, které významně působí na organizaci a zahrnuje následující okruhy:

1. Funkce a činnosti sportovní organizace (typy funkcí a činností a jejich kvalita, růst počtu osob, které tyto činnosti využívají)
2. Personální zabezpečení sportovních organizací (počty placených pracovníků a dobrovolníků, kvalita pracovníků, schopnost týmové práce a způsob zaměstnaneckého poměru)
3. Členové sportovní organizace (vývoj počtu členské základny, rozdělení a rozvoj členské základny)
4. Oddíly (počet, úroveň činnosti, hlavní problémy)

5. Sportovní zařízení (stávající počet z hlediska současných činností sportovní organizace i pro budoucí činnost, kvalita zařízení)
6. Určování cen (odpovídající ocenění produktů, které sportovní organizace nabízí, ostávají členové za vynakládané finanční prostředky odpovídající služby, orovnání cen s konkurencí)
7. Propagace (efektivnost propagace, známost organizace na veřejnosti)
8. Komunikace (interní a externí komunikace, komunikace se sponzory, sportovními organizacemi, státními orgány a organizacemi, zájem sponzorů o sportovní organizaci)
9. Finance (dostatek finančních zdrojů, způsoby získávání finančních zdrojů, výhled do budoucnosti, možnosti zvýšení příjmů, snížení nákladů, změny v přidělování finančních zdrojů jednotlivým činnostem)

Analýza by měla poskytnout informace o přednostech a nedostatcích organizace. Závěry analýzy slouží jako podklad pro zjištění nejdůležitějších předností, nejproblémovějších slabin, možnostech, které se organizaci nabízejí v oblasti zvyšování příjmů a snižování nákladů. Z analýzy musí vyplynout dlouhodobá i krátkodobá prioritní opatření (Čáslavová, 2009).

3.3.6 Analýza externích faktorů

Vnější prostředí organizace se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. V makroprostředí jsou zahrnuty faktory politicko-právní, ekonomické, kulturní, technické, technologické a ekologické. Mikroprostředí je tvořeno konkurencí, dodavateli, odběrateli, zákazníky a další organizace a firmy (Zamazalová, 2010). Příklady těchto faktorů uvádí ve své publikaci Čáslavová (2009):

1. Hospodářský vývoj dané země
2. Demografický vývoj obyvatelstva
3. Legislativní procesy a změny
4. Politická situace
5. Postavení sportu (hodnota) v dané zemi
6. Místní, regionální, národní a mezinárodní vývoj sportu
7. Vývoj v hromadných sdělovacích prostředcích
8. Obchodní možnosti sportovní organizace

3.3.7 Závěr analýzy interních a externích faktorů

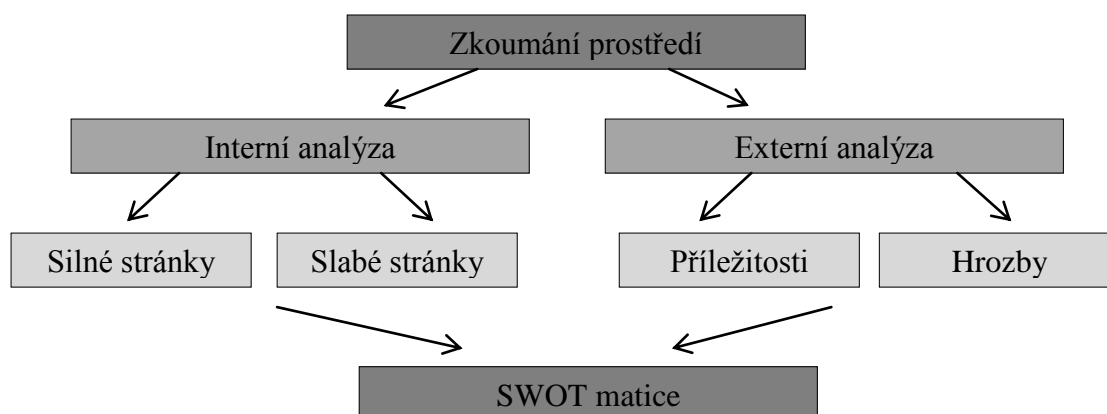
Na základě vyhodnocení výše uvedených analýz může management podniku definovat klíčové faktory úspěchu, které určují schopnost podniku přežít a prosperovat. Závěry analýzy by podle Čáslavové (2009) měly předurčit:

1. Nejdůležitější možnosti, které v nejbližších třech letech ovlivní vývoj sportovní organizace
2. Největší ohrožení, která mohou zbrzdit či více negativizovat vývoj sportovní organizace
3. Nejdůležitější opatření, která je třeba činit
 - Krátkodobá
 - Dlouhodobá

3.3.8 SWOT analýza

Podle autorů Covella a Walkera (2013) a Zamazalové (2010) je SWOT analýza je souhrn o vnitřních a vnějších podmínkách firmy. Jedná se o souborný výstup analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. SWOT analýza poskytuje informace o silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách. Cílem organizace by měla být podpora silných stránek a redukce slabých stránek, využívání možných příležitostí a eliminace hrozeb, které působí na organizaci (Kozel, 2006). SWOT analýza vychází z analýz vnitřního prostředí firmy (silné, slabé stránky) a vnějšího prostředí organizace (příležitosti a hrozby).

Diagram č. 2: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu



Zdroj: Blažková, 2007

SWOT analýza je důležitým krokem k posouzení a plánování, který zahrnuje hodnocení vnitřních a i vnějších atributů, které působí na organizaci.

Interní hodnocení se pokouší zjistit, jaké kompetence a schopnosti, v rámci organizace, existují, a jak efektivně jsou použity k dosahování cílů organizace. Tato analýza by měla poskytnout vhled do schopností a omezení organizace (Stoldt et al., 2012).

Externí hodnocení podává informace o faktorech, které organizaci ovlivňují zvenčí. Řeší otázky týkající se technologického vývoje, sociálních změn, trendů v odvětví nebo konkurenčních kroků (Stoldt et al., 2012).

SWOT analýza je počátečním krokem pro strategické plánování. Patří mezi podstatné analýzy ve firmách i neziskových organizacích. SWOT analýza vytváří podklad pro stanovení priorit a strategií organizace. Zvažuje vzájemnou podmíněčnost všech faktorů a pomáhá určit priority. SWOT analýza odhalí slabosti organizace, ze kterých se potom organizace může pokusit udělat výhodu (Johnová, 2008).

Příklady SWOT analýz nejlepších baseballových týmu v New Yorku

- New York Mets

Klub byl založen roku 1962. New York Mets je profesionální baseballový klub patřící do východní divize National League. Svou historii pojí se čtyřmi výhrami v National League (v letech 1969, 1973, 1986 a 2000), z toho dvakrát zvítězil ve Světové sérii (1969 a 1986). Následující tabulka představuje SWOT analýzu vytvořenou manažerem týmu Terry Collinsem (2012).

Tabulka č. 4 – SWOT analýza New York Mets

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Týmové čisté jmění činí • Stadion NY Mets se nachází v městské části, ve které žije více než 2 miliony obyvatel • Vysoký potenciální podíl na trhu • Nabídka vstupenek za relativně nízkou cenu 	<ul style="list-style-type: none"> • Pokles výkonu oproti předešlým sezónám • Finanční dluh 69 % • Negativní publicita po skandálu Bernieho Madoffa
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Snadný přístup, vzhledem k blízkosti metra a letiště, jak pro obyvatele New Yorku, tak i i ostatní obyvatele 	<ul style="list-style-type: none"> • New York Yankees • Pokles celkových příjmů • Nízká očekávání fanoušků / nedostatek týmové hrdosti

Zdroj: Terry Collins, (2012), www.prezi.com, přepracováno autorem (Dobrá, 2015)

- New York Yankees

Nejslavnější a nejúspěšnější profesionální baseballový klub z Major League Baseball, patří do východní divize American League. Klub byl založen v roce 1901 pod názvem Baltimore Orioles. Po dvou letech své existence se Orioles přesouvá do New Yorku a je přejmenován na New York Highlanders. Dnešní název získává klub v roce 1913. Za svou historii klub celkem devětatřicetkrát vyhrál American League, z toho sedmadvacetkrát i následující Světovou sérii. Sportovní týmy jsou posuzovány podle výkonu na šampionátech. New York Yankees patří mezi světovou špičku v baseballe. V letech 1923 – 2009 získali 40 mistrovských titulů v americké lize. Během stejného období vyhráli světovou sérii celkem 27krát. New York Yankees byl jeden z osmi týmů, který se připojil k americké lize v roce 1901, v roce, ve kterém se liga začala hrát (Steward, 2012). Tabulka č. 5 představuje SWOT analýzu, kterou vytvořil Joe Girardi (2012), manažer týmu.

Tabulka č. 5 – SWOT analýza New York Yankees

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Bohatá historie úspěchu • Ideální poloha • Obrovská popularita • Relativně nový stadion 	<ul style="list-style-type: none"> • Přetrvávající cenové a prodejní problémy • Určení nejvyšší ceny míst • Omezené parkování před stadionem • Služby zákazníkům
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Tým prosperuje na celosvětové úrovni • Budoucí události 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurence • Budoucí přerušení práce MLB • Bezpečnostní rizika

Zdroj: Joe Girardi (2012), www.prezi.com, přepracováno autorem (Dobrá, 2015)

3.3.9 Volba strategie pro strategický plán

Po vytvoření základních scénářů vývoje prostředí lze přistoupit k volbě variant strategie pro strategický plán a spolu s nimi potvrdit dlouhodobé cíle. Strategie respektuje vlivy prostředí, ale je také konzistentní s původním záměrem (Fotr a kol., 2012). Volba strategie je zásadní otázkou, která se týká organizace, poslání, hodnot, členů organizace, sponzorů, nákladů, financování atd. Volba vhodné strategie vyžaduje značnou znalost a hluboké pochopení

organizačních činností, zájmů zúčastněných strana i vnějších požadavků a možností (Bryson, 2012). Strategie sportovního klubu by měla připravit na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Proces tvorby strategie dle Jakubíkové (2008) obsahuje následující kroky:

1. Formulace strategie
2. Implementace strategie
3. Strategická kontrola

Horáková (2003) ve své publikaci rozděluje strategie na následující výčet, podle šesti různých hledisek:

1. Trendy trhu: růstové, udržovací, ústupové
2. Přístup k segmentům trhu: ofenzivní a defenzivní
3. Chování vzhledem ke konkurenci: kooperační, konfliktní
4. Specifické skupiny zákazníků: masový trh, velké segmenty, přilehlé segmenty, multisegmenty, malé segmenty, tržní mezery, zaměření na potřeby zákazníka
5. Cyklus životnosti trhu: trhy ve fázi zavádění, trhy, na kterých dochází k růstu, trhy nasycené a trhy klesající
6. Šíře pokrytí spektra rozhodovacího procesu: parciální, integrální

Pro sportovní organizace jsou typické strategie vycházející z trendů trhu. Růstové, udržovací a ústupové strategie, které vycházejí z výsledků situačních analýz.

3.3.10 Finanční plánování

V dnešní době peněz stojí často za úspěchem jedince, podniku či státu jeho finanční síla. Pokud je cílem sportovního klubu podávat kvalitní výkony a dosahovat předních příček v tabulce, je nezbytné, aby disponoval kvalitním mužstvem, zkušeným trenérem a poskytoval hráčům kvalitní zázemí i materiálové vybavení.

Podstatou finančního plánování je vytváření předpokladu pro zajištění finančního zdraví a možnosti realizace zvoleného strategického plánu (Kislíngerová, 2010). Finanční zdroje jsou, pro realizaci strategického plánu, zdroji nejvýznamnějšími. Jádrem identifikace zdrojů je výkaz zisků a ztrát, rozvaha a peněžní toky, jež zobrazují veškeré příjmy a výdaje organizace (Fotr a kol., 2012). Novotný (2011) ve své publikaci rozděluje finanční zdroje na tradiční,

kteří vycházejí z hlavní činnosti sportovních klubů a na zdroje financování z doplňkových činností, které znázorňuje následující přehled finančních zdrojů:

Zdroje financování z hlavní činnosti

Příjmy z hlavní činnosti jsou vázány na sportovní aktivity a většinou osvobozeny od daně z příjmu.

1. členské příspěvky
2. dary
3. patronáty
4. příspěvky municipalit
5. příspěvek od zastřešující sportovní organizace
6. dotace od vlády – státu
7. vstupné na sportovní akce
8. startovné
9. úroky z uložených vkladů

Zdroje financování z doplňkových činností

Jsou jednoznačně zdaňovány, proto je potřeba, aby TJ a SK měli přesně určeno ve stanovách, co je jejich hlavní činností. Příjmy z doplňkových činností mohou být vázány na sportovní i nesportovní aktivity.

1. sponzorské příspěvky
2. drobné klubové suvenýry, upomínkové předměty se symbolikou klubu
3. nájemné z klubových sportovních zařízení
4. klubové restaurace a ubytovací zařízení
5. výnosy ze sběrný Sazka
6. výpůjčky od členů klubů
7. bankovní půjčky

Topinka a Stanjura (2001) ve své knize rozdělují výdaje sportovního klubu:

1. výdaje v oblasti tělovýchovy a sportu
2. provozní výdaje

Finanční plánování je významnou činností ve sportovní a nespportovní organizace. Jedná se o činnost, která přináší přínosy v oblasti strategie a taktiky vedoucí k dosahování cílů organizace. Finanční plánování umožňuje minimalizovat riskantní jednání managementu a zajišťuje věcný i peněžní soulad podnikových plánů a činností.

3.3.11 Realizace strategického plánu

Jasně a logicky formulování strategického plánu je bezpochyby velice významným a důležitým krokem, ale tímto strategické plánování a řízení nekončí. Je třeba uvést strategický plán do života. Úspěšná realizace strategického plánu je postavena na určení pravomocí, odpovědností, na přenosu potřebných informací a na úzké spolupráci všech zainteresovaných složek (Kašparovská, 2006). Keřkovský a Vykypěl (2006) ve své knize uvádějí přehled kroků, které musí být k realizaci strategického plánu vytvořeny:

1. Vytvoření organizačních podmínek pro rozpracování přijatého strategického plánu
2. Vytvoření vhodného klima, které podporuje strategické plánování
3. Definování úloh top managementu a podřízených spolupracovníků
4. Dostupnost a dobré šíření informací
5. Kontrola průběhu realizace strategického plánu

3.3.12 Kontrola realizace strategického plánu

Poslední krok, který zmiňuje autor Keřkovský a Vykypěl (2006) ve své publikaci zabývající se kontrolou, je v diplomové práci rozebrán v samostatné podkapitole.

Podstatou kontrolní fáze je zjištění, zda jsou strategické cíle naplňovány v souladu se skutečným vývojem. Dimenze strategický plán – skutečnost je smyslem kontroly. V průběhu realizace strategického plánu vznikají odchylky od strategických cílů. Kontrola realizace zjišťuje tyto odchylky, analyzuje příčiny a uvádí do praxe opatření k odstranění těchto odchylek (Kašparovská, 2006).

3.3.13 Shrnutí procesu strategického plánování

Strategické plánování je v současné době nedílnou součástí každého klubu, organizace, podniku či firmy. Pomocí strategického plánování je určen směr, kterým se organizace vydá. Z textu uvedeného výše, v celém rozsahu, vyplývá skutečnost, že strategické plánování je pohonem pro zvýšení efektivnosti a kvality činností. Organizace se pomocí vhodně zvolené strategie lépe orientuje v konkurenčním prostředí a zapojuje do koloběhu organizačních činností všechny členy a pracovníky. Strategické plánování nelze brát jako ztrátu času, energie nebo peněz. Strategie slouží jako zdroj cenných informací. Přestože můžeme namítat, že se v současné době trh a jeho okolí každým dnem mění a nelze dlouhodobě plánovat, nemůžeme spoléhat na pozitivní budoucí vývoj bez stanovených cílů, vize, poslání a strategie. Zmíněná role kontroly nastává v oblasti strategického plánování v ten okamžik, kdy nastane změna v okolí organizace a díky znalosti svého profilu, profilu okolí, svých možností a schopností může organizace efektivně zareagovat a přizpůsobit se tlaku, které na ní okolní prostředí vytváří. Na závěr této kapitoly zmíním dva citáty, které odpovídají podstatě strategického plánování. Autorka Srpová a kol. (2011) ve své publikaci uvádí citáty autorů Kotlera a Welche:

„Existují firmy dvojího druhu: ty, které se změní, a ty, které zmizí.“ P.Kotler

„Je-li tempo změn uvnitř firmy předstiženo tempem změn mimo firmu, blíží se její konec.“

J.Welch

3.4 Pálkovací hry - baseball a softball

3.4.1 Charakteristika

Baseball je pálkovací hra, jejíž počátky jsou datované již do 12. století. Softball je snadnější a bezpečnější odnoží baseballu. Odlišnosti mezi softballem a baseballlem tkví v jednodušším a prostorově méně náročném provedení softballu (Süss, 2003). Odlišnosti softballu:

1. Menší hřiště
2. Větší míček
3. Softball hrají i muži

4. Nadhoz spodem
5. V softballu se nepoužívají dřevěné pálky

3.4.2 Historie

První zmínky o pálkovací hře, typu baseball, jsou spjaty s rokem 1300, kdy angličtí venkovští mlékaři hráli hru s názvem Stool Ball. Hra byla postavena na principu obíhání stoliček, které měly funkci met, a trefování se holí do míčku. V 18. století hra dostává název goal ball a stoličky jsou vyměněny za kolíky zaražené do země. Pojem baseball se ustálil později. Rok 1845 s sebou přinesl standardizovaná pravidla, která sepsal A. Cartwright. První zápas podle pravidel, který odstartoval zvyšující se zájem a oblibu tohoto sportu v Americe, byl odehrán 19. června 1846. Baseball se stal nedílnou součástí života pasivních i aktivních sportovců v Americe. Vzhledem k oblibě tohoto sportu vznikla v 1876 Národní liga profesionálních baseballových klubů. Během let vznikaly různé soutěže a ligy, ale největší sílu v konkurenčním prostředí měla a má do dnes National League a American League, která se stala konkurenční ligou opírající se o venkov. V současné době, tyto dvě soutěže tvoří Major League, která patří do povědomí milionů fanoušků na celém světě (Süss, 2003).

Počátek softballové historie je datován ke dni Díkuvzdání v roce 1887, kdy se skupina absolventů z Yalu a Harvardu sešla na tradiční fotbalový zápas mezi univerzitami. Při oslavách vítězného týmu z univerzity Yale jeden z fanoušků Harvardu vhodil do hřiště boxerskou rukavici. Absolvent Harvardu vzal hůl a plácl rukavici na fanoušky Yalu. George Hancock, reporstér z Chicago Board, viděl, co se stalo, a inspiroval se situací k vytvoření zábavné vnitřní verze baseballu, která by se mohla hrát při chladných zimách, které panují v Chicagu (Hofstetter, 2006). Hra známá pod názvem indoor-outdoor, se stala průpravnou verzí pro trénink baseballových hráčů. Vnitřní verze baseballu neměla do roku 1920 jednotná pravidla ani ustálený název. Střídalo se pojmenování softball, playgroundball, baseball for women a další. První veřejný zápas a především sjednocená pravidla vznikají v roce 1930. Název softball byl ujednocen na světové výstavě 1933 v Chicagu. I po stanovení pravidel a jednotného názvu, však převládá obliba baseballu. Až 50. léta 19. století s sebou přinášejí větší rozvoj v pálkovací hře s názvem softball. V roce 1952 vzniká Mezinárodní softballová federace a od roku 1965 se začala pořádat Mistrovství světa pro ženy. Mužský softball získává uplatnění na mezinárodním poli roku 1966 (Süss, 2003).

3.4.3 Vývoj softballu v ČR

České země jsou dle historických pramenů s pálkovacími hry spojeny od roku 1610. Základ dnešního softballu však položil roku 1919 profesor Machotka, který žil v Omaze a v Plzni vedl kursy lukostřelby, volejbalu, basketbalu a playgroundballu - softballu pořádané pro potřeby vojenské YMCA a Josef Joe First, který vedl navazující kurs pro vojenské a civilní instruktory. První exhibiční zápasy playgroundballu se hrály na Vysokoškolském sletu v roce 1920, posléze se roku 1921 playgroundball dostává na vysoké školy. Největším vysokoškolským propagátorem se stává profesor Řepa. Období před okupací je spojeno s mistrovskými soutěžemi, které pořádá YMCA.

Narůstající problémy s výkladem pravidel uvedl na pravou míru Jaroslav Firts, který v roce 1947 přeložil a vydal oficiální pravidla softballu.

Padesátá léta jsou spojena se začleněním softballu na Institut tělesné výchovy a sportu a po mnoha úpravách vychází první ucelený materiál pod názvem „Pálkovací hry“. Softball se hrál zejména na vysokých školách, ale dostal se i do osnov základních škol.

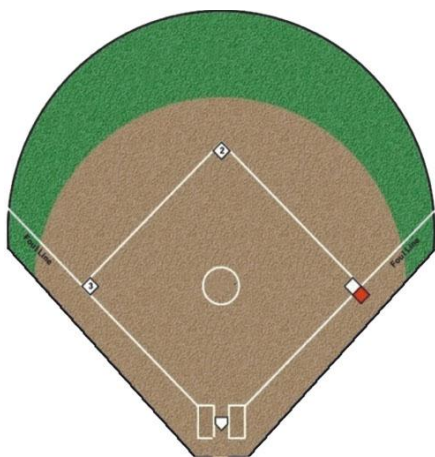
V šedesátých letech se softballové soutěže prosadily nejdříve v Praze, později i v Brně, Ostravě, na Slovensku v Bratislavě. Rekreační formu softballu využívaly zejména letní tábory. Jako doplňkový sport byl softball hrán na soustředěních jiných sportů. V Československu byly pořádány masové akce, jako byl turnaj „O metu Mikrofóra“. Politický profil softballu v očích tehdejších ideologů byl „západní sport“ a tak snad jen díky popularitě baseballu na socialistické Kubě nebyl zcela potlačován. Do Československa pravidelně docházely kubánské rukavice, míče i pálky. Národní reprezentace a týmy vyjížděly na turnaje a utkání do Ruska a Itálie. Po sametové revoluci si softball v České republice našel místo, které mu patří, došlo k vytvoření asociace, zpočátku společné s baseballem, od 4.1.1993 samostatné České softballové asociace.

ČSA má zastoupení v Evropské softballové asociaci, ve vedení jejích komisí. Klubové celky mužů i žen se pravidelně zúčastňují Pohárů mistrů i Pohárů vítězů. Stále lepší jsou výsledky reprezentací. V roce 2014 muži získali evropské zlato, a tím se nominovali na MS v Saskatoonu v roce 2015, kde skončili na 7. místě. Ženský softball sklízí pravidelně medailové umístění na mistrovství Evropy. Český softball se stal pojmem a úspěšně konkuruje světovým velmocím, jako je Nový Zéland či Kanada.

3.4.4 Základní princip softballu

Softball se hraje na hřišti, které má tvar diamantu, které je tvořeno pravoúhloú výsečí o straně 50 – 76 metrů. Vnitřní část „infield“ je tvořena antukou a jsou na ní rozestavěny mety. Základ hřiště tvoří domácí meta, na které stojí pálkař. První meta je vpravo od mety domácí. Druhá meta je přímo naproti domácí metě a třetí meta nalevo od domácí mety. Vnitřní hřiště vyznačené metami tvoří čtverec. Uprostřed vnitřního hřiště leží nadhazovací prkno, které se nachází v přímé linii mezi druhou a domácí metou. Vnější hřiště je tvořeno travnatou plochou a nazývá „outfield“ (Nitz, 1997). Softballové utkání hrají dva týmy po devíti hráčích. Tým v poli (v obraně) a tým na pálce (v útoku) se ve svých úlohách střídá. Pálkaři nastupují podle stanoveného pořadí tzv. line up, který vytvoří trenér daného týmu, podle určitých strategií a pálkařských předpokladů jednotlivých hráčů. Pálkař v pálkařském území, které je vyznačeno u domácí mety, se snaží kontaktovat nadhozený míč soupeřem do pole a dosáhnout minimálně první mety. Po obsazení mety pálkařem se hráč, který byl na pálce, mění v běžce a usiluje o postup na další mety dle vlastního uvážení a situací vyplývajících ze hry. Běžec, který oběhne všechny čtyři mety, skóruje a získává bod pro své družstvo. Hráči v poli – v obraně se snaží zabránit pálkaři v odpalu (pomocí vhodně zvoleného druhu nadhozu a rychlosti nadhozu), v postupu běžců po metách, bodování a především se snaží vyřadit hráče ze hry pomocí tzv. vyautování (Süss, 2003). Délka softballového utkání je stanovena dle výkonnosti kategorie. Nejvyšší národní ligy se však hrají na sedm směn. V každé jedné směně se každý z týmů dostane jak pálku do útoku, tak do pole do obrany.

Obrázek č.1.: Softballové hřiště



Zdroj: www.praha8.cz/Mistrovstvi-Evropy-v-softballu-zen

3.4.5 Softballové vybavení

Standardní kusy vybavení pro softball zahrnuje mety, míče, pálky, rukavice, přilby a další vhodné oblečení (Human Kinetics, 2007). Hráči v poli mají rukavice, které se liší velikostí tvarem. Záleží na postu, na kterém hráč hraje. Obvykle se liší pouze velikost. Výjimkou jsou rukavice prvního metaře a zadáka, jež mají speciální tvar. Další povinnou výbavou vnitřního pole - zadáka, je přilba, maska, kterou lze přirovnat k hokejové masce brankáře, chránič hrudníku a chrániče holení (Süss, 2003).

4. METODIKA PRÁCE

Analýza činností SK Joudrs Praha získává podobu aplikovaného výzkumu, který dle Dvořáčka (2007) vychází z výzkumu prováděného k získání nových informací a znalostí, které směřují ke specifickému cíli, v případě této diplomové práce ke strategickému plánu rozvoje sportovního klubu. Aplikovaný výzkum je zaměřen na produkci nových poznatků, které lze za určitých podmínek využít v praxi (Průcha, 2012). Kvalitativní výzkum v diplomové práci se stává případovou studií, pro níž je typická detailní studie jednoho případu - sociologického objektu, jímž je SK Joudrs Praha. Pro získání potřebných údajů je využito následujících metod sběru dat:

- Kvalitativní rozhovor s předsedou klubu
- Kvalitativní rozhovor se sportovním manažerem klubu
- Analýza textů a dokumentů
- Monitoring
- Případová deskriptivní studie
- SWOT analýza

V následující kapitole jsou výše uvedené metody detailně popsány.

Před popisem postupu a jednotlivých metod je třeba formulovat otázky, kterými se analýza Joudrs zabývá a přináší na ně odpovědi:

1. Co je SK Joudrs Praha?
2. Jaký byl vývoj SK Joudrs Praha?
3. Jak bylo dosaženo sportovních úspěchů?
4. Jaké má SK Joudrs Praha přednosti a jaké lze v budoucnu předpokládat?
5. Jaké má SK Joudrs Praha nedostatky a jaké faktory můžou v budoucnu ohrozit vývoj klubu?
6. Jaké jsou cíle SK Joudrs Praha a jak jich má být dosaženo?
7. Jaké jsou finanční zdroje SK Joudrs Praha a postačí finanční kapitál na pokrytí vytyčených cílů?
8. Kdo bude odpovědný za realizaci vytyčených cílů?

4.1 Použité metody

4.1.1 Kvalitativní rozhovor

Rozhovor se sportovním manažerem a předsedou klubu měl polostrukturovaný charakter.

Polostrukturované rozhovory jsou nazývány rozhovory s návodem, příprava otázek nebrání tomu, aby v návaznosti na průběh dotazování vznikaly spontánní otázky k tématu. V polostrukturovaném rozhovoru jsou otázky rozlišovány na primární - předem připravené, a na sekundární, které vznikají ad hoc při realizaci rozhovoru. Sekundární otázky napomáhají k doplnění informací, které v rozhovoru nezazněly (Sedláková, 2015).

Předem bylo stanoveno několik základních okruhů, kterými byl rozhovor směřován. Rozhovor s marketingovým manažerem klubu Ing. Petrem Pospěchem byl zaměřen na marketingovou problematiku. Na stanovené marketingové cíle a strategie (viz kapitola 5.3 a 5.5). Dalšími body v rozhovoru s marketingovým manažerem bylo vytyčení hlavních silných a slabých stránek klubu a příležitostí a hrozeb, které klub v současné době mohou zasáhnout (viz kapitola 5.4). Celý rozhovor s Ing. Petrem Pospěchem předkládám v příloze č. 4. V průběhu dotazování vznikaly spontánní otázky vycházející z tématu. Druhý rozhovor s předsedou klubu je zaměřen na současný stav klubu a taktéž na silné slabé stránky klubu. Předseda klubu poskytl potřebné informace o rozpočtu klubu. Dokumenty si nepřál zveřejňovat. Na základě informací od předsedy klubu byla sestavena finanční analýza (viz kapitola 5.6). Celý rozhovor s předsedou klubu Tomášem Kusým předkládám v příloze č. 5. Odpovědi dotazovaných byly volně formulovány a přispěly k získání údajů o minulosti klubu, vývoji, o budoucích cílech a informacích, které nejsou veřejně přístupné.

4.1.2 Analýza textů a dokumentů

Analýza textů byla zaměřena na přepracované stanovy dle nového občanského zákoníku, které vzešly v platnost v únoru 2015 (viz příloha č. 1) Schváleny byly na valné hromadě. Dalšími analyzovanými dokumenty bylo účetnictví za rok 2014 a přehled o počtu registrovaných členů, výši příspěvků, sponzorských příspěvků a grantů, které přispěly k představě o finanční a ekonomické stránce klubu.

4.1.3 Monitoring

V diplomové práci byla využita analýza médií a to především sociálních sítí, kdy byla pomocí monitoringu spontánních diskuzí na internetových stránkách www.joudrs.cz a na facebookovém profilu klubu zjištěna aktuální představa členů Joudrs o klubu. Získané informace mají povahu primárních dat, která vycházejí z přímé zkušenosti nebo znalosti zkoumaného prostředí.

4.1.4 Případová deskriptivní studie

Deskriptivní výzkum pátrá po charakteru dané situace. Případová deskriptivní studie vychází ze sběru dat, kategorizace - třídění a uspořádání dat, shrnutí údajů o zkoumaném jevu v určitém společenském kontextu a čase. Tato studie slouží k popisu podrobné charakteristiky jevu, jak probíhá, jak vypadá, s čím souvisí nebo jak se mění v čase (Sedláková, 2015). Analytická část diplomové práce je postavena na deskriptivním výzkumu, který poskytuje přesné informace o konkrétních aspektech klubového a tržního prostředí.

4.1.5 SWOT analýza

Zásadním krokem k tvorbě strategického plánu je SWOT analýza, která představuje, do jaké míry je současný stav organizace schopen vyrovnat se se změnami, které nastávají v okolním prostředí. Vnitřní prostředí bylo zanalyzováno prostřednictvím rozhovorů a analýzou textů a dokumentů.

Analýza vnějšího prostředí vznikla na základě informací vycházejících z projektů České softballové asociace, ze statistických dat týkajících se porodnosti, státního dluhu a schodku a z databáze o bývalých hráčích Joudrs, kterou poskytla asociace softballu.

5. PŘÍPADOVÁ STUDIE SK JOUDRS PRAHA

5.1 Historie klubu

První zmínky o softballové historii v Bohnicích jsou datovány k roku 1991, kdy vzniká kroužek organizovaný Domem dětí a mládeže Prahy 8 pod vedením Martina Šilera. Tým pod tehdejším názvem „Broučci“, který byl pro chlapce a dívky dohromady, musel být pod tíhou zájmu v roce 1993 rozdělen na dívčí a chlapeckou složku. Příliv nových hráček umožnil účast v pražské soutěži - Pražský přebor kadetek. Dívčí tým byl nadále veden Martinem Šilerem. Chlapecká složka, která nesla název „Fláklend“, se vyznačovala společným oblečením, kterým se stala džínová bunda a černé džíny. Vedení se ujal Tomáš Kusý (nynější předseda klubu). Po jedné sezoně trénování dívek Martin Šiler opustil tým a jeho role se ujal Tomáš Kusý, tím odstartovala Tomášova trenérská kariéra. V následujících čtyřech letech došlo k rozpadu chlapeckého týmu, k nárůstu počtu dívek v týmu a hledání vhodného hřiště pro pravidelné tréninky. V roce 1997 bylo po dlouhých poradách rozhodnuto o založení občanského sdružení. Název SK Joudrs Praha vznikl ze slova „jouda“, kterým Tomáš Kusý verbálně tituloval hráče při trénincích. Na přelomu let 1997 a 1998 nově vzniklý klub SK Joudrs Praha objevil možnosti ZŠ Dolákova, se kterou navázal bližší spolupráci, která úspěšně trvá dodnes. Jednalo se o skutečné výběrové řízení – muži z SK Joudrs objeli s pásmem všechny školy na Praze 8 a zkoumali, zda by šlo na jejich školním pozemku postavit softballové hřiště. Nakonec se Tomáš Kusý domluvil s panem Korandou, tehdejším ředitelem ZŠ Dolákova, že hřiště bude postaveno právě na pozemku jeho školy. V roce 2000 postoupil ženský tým do 1. ligy žen, nejvyšší ženské softballové soutěže (dnešní Extraliga). Hned první rok v nejvyšší české softballové soutěži žen byl pro tým SK Joudrs Praha velice úspěšný. Týmu se jako nováčkovi ligy podařilo postoupit do play-off, čímž všechny překvapil. Během následujících let se SK Joudrs Praha postupně zapsal do softballového povědomí jako mladý a velice ambiciózní klub nejen v soutěžích žen, ale i v mládežnických kategoriích. Došlo k ustálení klubových barev na tmavě modrou a oranžovou. V roce 2002 byly spuštěny webové stránky www.joudrs.cz, začal vycházet klubový časopis Tryšlach, došlo k rozmachu v pořádání sportovních i kulturních akcí, které jsou pořádány do dnes - Společenský večer, Exhibice. Zlomovým okamžikem se stal rok 2004, který byl první sezonou v historii SK Joudrs Praha, kdy se A tým probjoval do finále 1. ligy žen. Důležitým krokem bylo, že finálová účast, poprvé v historii klubu, zaručovala možnost zúčastnit se

Poháru vítězů pohárů Evropských zemí v roce 2005. I v mládežnických kategoriích se dařilo – na MČR 15, 17 a 19 týmy shodně získaly bronzové medaile. B – týmu se podařilo postoupit z Pražského přeboru do 2. ligy žen. Rok 2004 byl pro klub důležitý i z důvodu výstavby nového hřiště, které bylo modernější, lepší a schopné konkurovat evropským standardům. Projektantem nového hřiště se stal pan Jiří Jakeš a vytvořil krásný projekt softbalového areálu, který zahrnoval dvě hřiště s travnatým vnějším polem a umělým automatickým zavlažováním. Otevření nového hřiště bylo pokřtěno spolupřátáním ME žen v roce 2005. Následující rok byl pro ženy A první zlatou sezonou. Titulem mistra České republiky se Joudrs nominovalo na Pohár mistrů evropských zemí.

V roce 2007 dochází k rozhodnutí o výstavbě druhého hřiště v areálu. Vzhledem ke kvalitě areálu na evropské úrovni došlo k přidělení pořadatelsví PMEZ v roce 2008. Od výstavby druhého hřiště došlo k rozmachu úrovně softbalového zázemí v SK Joudrs Praha, který je současné době zařazen na seznamu areálů splňujících i ty nejpřísnější olympijské kvality. Od roku 2010 bylo v areálu vytvořeno umělé osvětlení, obrovské hřiště s umělým povrchem, hřiště na beach volejbal, pétanque, dětský koutek a ekologický club house.

Během 15ti let se SK Joudrs Praha stal největším klubem v České republice. Členská základna, která čítá kolem šesti set členů, je tvořena všemi věkovými kategoriemi. Micro tým- od 3 let, T ball mladší, T ball starší, žáci mladší, žákyně mladší, žáci starší, žákyně starší, kadetky, kadeti, junioři, Ženy C, Ženy B, Ženy A, Muži. 15ti letý vývoj přinesl SK Joudrs Praha status prestiže.

SK Joudrs Praha, který působí ve Svoboda parku v areálu ZŠ Dolákova, je jedním z nejúspěšnějších klubů v České republice. Ženský tým SK Joudrs Praha se, po dobu 11ti let v řadě, účastnil finálových bojů v nejvyšší ženské soutěži České republiky. Z toho čtyřikrát získal titul mistra ČR.

Tabulka č. 6: Přehled úspěchů SK Joudrs Praha

2012	Tým A: více mistr extraligy ČR, 3. místo na evropském PVP, Final Four Praha 2. místo
	Tým B: mistr ČR ve 2. lize žen
	Kadetky: 1. místo v Pražském přeboru, 3. místo v kadetské extralize
	Žákyně: 3. místo v Pražském přeboru žákyň
2013	Tým A: více mistr extraligy ČR, 2. místo na evropském PVP, Final Four Praha 2. místo
	Pořádání Mistrovství Evropy žen, reprezentační účast, 3. místo
	Kadetky: 3. místo v kadetské extralize
	Žákyně: 1. místo v extralize žákyň
2014	Tým A: více mistr extraligy ČR, 2. místo na evropském PVP, Final Four Praha 1. místo
	Tým B: více mistr ve 2. lize žen
	Muži: vznik týmu, 1. místo v pražské 2. třídě mužů
	Kadetky: 3. místo na MČR

Zdroj: zpracováno autorem (Dobrá, 2015)

Softballový Areál ZŠ Dolákova Svoboda park v Praze 8 je považován za jeden z nejlepších v Evropě. K dispozici jsou 2 softballová hřiště s umělým osvětlením, tribunami pro 600 diváků a hřiště s umělým povrchem. Kompletní zázemí umožňuje pořádat turnaje na národních i mezinárodních úrovních.

Tabulka č. 7: Přehled pořádaných turnajů v areálu SK Joudrs Praha

2008	Pohár mistrů evropských zemí
2010	Mistrovství Evropy do 22 let
2013	Mistrovství Evropy žen
2015	Pohár vítězů poháru

Zdroj: zpracováno autorem (Dobrá, 2015)

Mezi největší úspěchy patří uspořádané Mistrovství Evropy žen v roce 2013, na kterém SK Joudrs hostil 19 týmů z celé Evropy. Odehráno bylo celkem 75 zápasů. Česká republika zde získala bronzovou medaili a nominovala se na mistrovství světa v roce 2014. Tehdejší reprezentace žen měla šest zástupkyň z řad ženského „áčka“ Joudrs.

5.2 Současný profil organizace

Diplomová práce vychází z knihy Čáslavové (2009), která ve své publikaci uvádí posloupnost činností, které je třeba zhodnotit před samotnou tvorbou strategického plánu. Prvním krokem je vymezení současného profilu organizace.

SK Joudrs Praha se během 19 let svého působení postupně vypracoval mezi špičku nejen v České republice, ale i v Evropě. Na domácí půdě se stal každoročním účastníkem finále extraligy žen. Během své působnosti získal několikrát titul mistra České republiky. Úspěchy sklízí i v evropských pohárech (PMEZ, PVP). Joudrs jsou úspěšní i se svými juniorskými, kadetskými a žákovskými týmy, kde patří vždy mezi favority. Hráčky klubu tvoří opory národních týmů všech kategorií a reprezentují Českou republiku na mezinárodních turnajích. V roce 2009 pomohly získat české národní reprezentaci 3. místo na mistrovství Evropy žen a v roce 2010 tvořily základ týmu, který získal titul mistryň Evropy žen do 22 let, což je dosud největší úspěch České republiky v ženských kategoriích. Rok 2013 patřil mistrovství Evropy žen. Oba zmíněné šampionáty pořádal ve svém areálu právě SK Joudrs Praha. Klub každoročně pořádá také řadu vlastních turnajů všech věkových kategorií.

5.2.1 Zaměření klubu

V současné době SK Joudrs získal status největšího softballového klubu v České republice. K červenci 2015 čítá téměř 700 registrovaných členů. Počet členů, kteří se aktivně věnují softballu, řadí SK Joudrs mezi výkonnostní sport. Zájemci o organizovaný softball mohou navštěvovat kurzy a stát se plnohodnotnými členy klubu od brzkého věku, od tří let, ve speciálně navrženém sportovním programu pro děti pod názvem „Micro“. Následný rozvoj představují týmy T-ballu, žákyň a žáků, kadetek a kadetů, juniorek a juniorů, Žen C, Žen B, Žen A a mužů. Na poli rekreačního sportu Joudrs organizují aktivity pro širokou veřejnost a přátelé klubu. Každý měsíc je organizován turnaj ve slowpitchi (odlehčená verze softballu) či školní liga Prahy 8.

Joudrs se angažují v řadě dalších aktivit jako je projekt „Joudrs jinak“. V rámci projektu byla navázána spolupráce s Psychiatrickou léčebnou Bohnice. Přímou v jejím areálu Joudrs zorganizovali pro ženy léčící se s různými závislostmi tréninkové odpoledne. Podobná aktivita byla připravena pro mladé pacienty a to přímo v softballovém areálu. Významným počinem byla charitativní akce pro děti z dětského domova v Žatci, které strávily v areálu Joudrs celý víkend. V roce 2015 byly uspořádány dvě akce - „Akce J“, která se uskutečnila v dubnu a cílem byl úklid městské části Praha 8 v oblastech Velká skála, Havránka, Pod Velkou skalou a v okolí Haltýře. Celkem se sešlo 80 dobrovolníků z řad Joudrs ve všech věkových kategoriích. Druhou akcí roku 2015 byl Den deskových her, který byl uspořádán SK Joudrs ve spolupráci se ZŠ Dolákova.

5.2.2 Charakter klubu

SK Joudrs Praha je charakterizován jako úspěšný softballový klub s letitou tradicí a statusem kvality. Rodinná atmosféra postavená na toleranci a poskytnutí šancí každému bez předchozích talentových náborů, přispívá k oblibě v řadách veřejnosti. Vedení klubu, členové představenstva a skupina trenérů je postavena z řad bývalých hráčů a rodičů, kteří udržují soudržný a přátelský charakter. Z příspěvků na sociálních sítích a z novinových článků vymezují základní přednosti SK Joudrs Praha:

1. Historie klubu,
2. přátelský kolektiv,
3. rozvoj dětí a mládeže,
4. smysluplné využití volného času dětí a boj proti kriminalitě,
5. rozvoj sportu v České republice,
6. organizování charitativních akcí,
7. areál na světové úrovni- místo pro aktivní zábavu dětí i dospělých,
8. úspěšnost na národních i mezinárodních turnajích ve všech věkových kategoriích.

Tyto atributy napomáhají klubu v boji proti konkurenci proti ostatním softballovým klubům a volnočasovým aktivitám na Praze 8 a v jejím okolí.

5.2.3 Konkurence

Konkurence SK Joudrs Praha se dělí na dvě skupiny:

1. Ostatní softballové kluby (Pražské kluby)
2. Volnočasové aktivity na Praze 8

1. Softballové kluby

Specifické aktivity, úspěšnost na turnajích ve všech věkových kategoriích, angažování se a organizování charitativních akcí, široká základna a výše popsané přednosti klubu, řadí SK Joudrs na pomyslnou špičku konkurenčního boje.

V prvním bodě zmiňuji ostatní softballové kluby a to především kluby pražské. V ženské kategorii, ze které budeme v diplomové práci převážně vycházet, působí v Praze 12 týmů. Na konkurenci je třeba pohlížet v rovině soutěžní - výkonnostní a na konkurenci, která může Joudrs ohrozit svou lokalitou hřiště či nabízenými službami. V diplomové práci zmíním dva týmy, které pro Joudrs mohou znamenat hrozbu. Eagles Praha, který dominuje českému softballu již 30 let a Sabat Praha, který svým umístěním v Troji pro Joudrs vytváří konkurenci vzhledem k blízkosti hřiště od bohnického areálu Svoboda parku.

- **Eagles Praha**

Sportovním rivalem Joudrs je už dlouhá léta Sokol Krč, který vznikl v roce 1981. Již od svého vzniku sklízeli hráči nebývalé úspěchy na poli národních lig a turnajů. Velkou výhodou je rozsáhlé území v Krčském údolí, které dává prostor pro tři softballová hřiště a dvě baseballová hřiště. Softballové i baseballové úspěchy pomohly Sokolu Krč získat mnoho sponzorů a od Krčského sokola přes Krč Altron se v roce 2009 přejmenovali na Eagles Praha (dále jen Eagles). Eagles každoročně svádí boj s Joudrs ve finále extraligy žen a většina turnajů v nižších kategoriích předpovídá stejně složené finále: Joudrs versus Eagles. Dlouholetá tradice znamenala pro Eagles prvenství mezi pražskými kluby, a to nejen po sportovní stránce, ale také ekonomické a sociální. Postupem času se však SK Joudrs rozrostl, vlastními silami vybudoval areál světové úrovně a získal status největšího klubu v České republice. Vzhledem k lokalitě hřiště, které má svou základnu na Praze 4, je hrozba přestupu členů z Joudrs do Eagles nízká. Věkové kategorie v Eagles jsou od předškoláků, kteří hrají tzv. T-ball¹, oproti tomu Joudrs začínají s dětmi již od tří let. Výhodou Eagles je baseballový tým mužů, který dává klubu jméno a dostává se podvědomí lidí skrze hru, která je dle názvu,

¹ T-ball je průpravná hra pro softbal a baseball určená především nejmladším dětským věkovým kategoriím. Hlavní odlišností od softbalu resp. baseballu je, že hráč na pálce neodpaluje nadhozený míč, ale pálí míč ze stativu (pevného stojanu s pružným zakončením).

pro veřejnost známější než softball. Jak bylo zmíněno výše, Eagles mají ve svém areálu 3 softballová hřiště. Hlavní hřiště A je v zachovalém stavu, zbývající hřiště B a C chátrají a je jim poskytovaná nedostatečná péče, což se stává velmi slabou stránkou Eagles. Další slabou stránkou Eagles jsou vysoké členské příspěvky, které se v jednotlivých kategoriích liší. Žákyně a kadetky platí ročně 7 000 Kč, kategorie juniorek 6 600 Kč za rok a u žen A činí členský příspěvek 5 500 Kč.

Joudrs a Eagles jsou týmy, které mají historii, širokou základnu a jméno, které v českém i evropském kontextu něco znamená. Právem mezi sebou bojují o prvenství v národních soutěžích i a poli ekonomickém a sociálním.

- **Sabat Praha**

Klub byl založen v roce 1969. Dlouhá léta klub fungoval pod mnoha provozovateli. Mezník v historii klubu znamenal rok 1992, ve kterém vznikl samostatný Sabat Praha (dále jen Sabat). Struktura klubu se větví na softballovou ženskou složku a baseballovou mužskou složku, která jako v případě Eagles napomáhá k většímu zájmu veřejnosti. Celkem je registrováno 277 členů, z toho 189 hráček a hráčů v mládežnických kategoriích. Základnu tvoří softballová a baseballová mládežnická družstva, která zajišťují přísun mládeže do vrcholových družstev. Vrcholová družstva hrají v nejvyšších republikových soutěžích. Soutěžní potenciál Sabatu v posledních letech stagnuje. V roce 2014 ženský extraligový tým sestoupil do 2. ligy. Základna týmu čítá třetinu základny Joudrs. Slabou stránkou Sabatu je blízkost Vltavy, která pro klub znamenala v roce 2002 zkázu. Členské příspěvky se pohybují v rozmezí 6.000,- Kč až 7.000,- Kč. Jedinou hrozbou pro Joudrs vyplývající ze Sabatu je lokalita hřiště, která je v pražské Troji. Blízkost areálu bohnického sídliště může způsobit přestupy členů či úbytek přílivu nových hráčů pro Joudrs.

Tabulka č. 8: Silné a slabé stránky softballových konkurentů SK Joudrs Praha

	Silné stránky	Slabé stránky
Eagles Praha	<ul style="list-style-type: none"> - Tradice a historie - Široká základna - Mužský baseballový tým - Velikost areálu 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatečná péče o areál - Vysoké členské příspěvky
Sabat Praha	<ul style="list-style-type: none"> - Baseballový tým - Tradice a historie 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokalita u Vltavy - Sestup z extraligy žen

Zdroj: zpracováno autorem (Dobrá, 2015)

2. Volnočasové aktivity na Praze 8

Městský úřad pro Prahu 8 ve své databázi čítá 60 volnočasových aktivit na Praze 8. Pro potřeby diplomové práce budeme vycházet ze sportovní nabídky, která může ohrozit příliv nových zájemců pro softball.

- **Atletický klub Mazurská**

Atletický klub Mazurská se nachází v areálu základní školy Mazurská na sídlišti v Bohnicích. Oddíl byl založen v roce 1981 při TJ Slovan Bohnice a jako samostatný subjekt působí dodnes. V současné době oddíl registruje 100 členů. Klub se zaměřuje na děti od 7 do 15 let, které trénují 2 – 4 x týdně dle věku dítěte. Atletický klub se stává pro Joudrs konkurencí ve věkových kategoriích- žákyně/žáci, kadetky/kadeti. Jednostranné přetěžování v softballu může mnohé rodiče odradit a nechat dítě v rukách atletických trenérů. Významnou silnou stránkou klubu je známost sportovního odvětví u veřejnosti, která může přispět k preferenci daného sportu před softballem. Atletický klub Mazurská za svou působnost získal několik titulů v národních soutěžích. Slabou stránkou atletického klubu je nízké věkové rozpětí, které neposkytuje dlouhodobou spolupráci.

- **Basket Slovanka**

Basketbalový klub Slovanka byl založen v roce 1989. Klub se specializuje na dívčí basketbal, čímž se stává přímým konkurentem Joudrs. Zvlášť pro příznivce bezkontaktního sportu v hale. Klub za poměrně krátkou dobu své působnosti dosáhl mnoha úspěchů. Stal se již 17krát Mistrem ČR – žákyně a mladší žákyně získaly spoustu dalších medailí na těchto mistrovstvích. Kromě každoročních účastí na Mistrovstvích ČR má klub širokou členskou základnu a ucelenou strukturu mládežnických týmů. Prioritou Slovanky je výchova mládeže. Struktura jednotlivých kategorií je tvořena - mini 7 týmů, žáčky 3 týmy, dorostenky 3 týmy, 3 týmy žen a 3 přípravky. Základna činí celkem 268 hráček. V Praze patří klub ke špičce. Hlavními cíli je nejen členská základna, ale také výkonnostní úroveň, ze které vychází všestranně vybavené hráčky na co nejvyšší úrovni.

Koncepce Slovanky je podobná s Joudrs. Odlišnost sportu vysoká. V souvislosti s konkurencí je třeba hledět na preference rodičů a hráček samotných, který sport si vyberou.

- Fotbalový klub Meteor

Fotbalový klub Meteor ve své práci zmiňují záměrně v souvislosti s rozšířením členské základny Joudrs o mužskou větev v roce 2013, kdy vznikly týmy žáků, kadetů, juniorů a v roce 2014 tým mužů.

FK Meteor Praha VIII patří mezi nejstarší české kluby. Byl založen na podzim roku 1896. Po více než stodesetiletou historii je METEOR znám především velmi dobrou prací s mládeží. V současné době má FK Meteor 13 mládežnických mužstev a dvě dospělá. A muži hrají Českou fotbalovou ligu, dorostenci (starší a mladší) a žáci (starší a mladší) českou ligu. Juniorka a přípravky hrají nejvyšší pražské soutěže.

Fotbal na Meteoru může pro mužský softball na Joudrs znamenat poměrně velkou hrozbu. Jedná se o sport, který je v České republice uznávaný a neznám jediného malého chlapce, který by řekl: „Chci být softballistou.“ Ale téměř každý touží být fotbalistou... Joudrs se pustili do náročného boje, který mohou aspoň částečně vyhrát prostřednictvím dobrých výsledků v soutěžích a postavit úspěch chlapeckých týmů na jméně, které je vybudováno prostřednictvím ženské větve.

Každý sport má určitá specifika a ne každému se líbí to samé. Děti jsou do různých oddílů dávány na základě rozhodnutí rodičů. V případě softballu a jiných sportů je třeba, aby Joudrs vystupovali jako kvalitní tým, který stojí za to, aby zde dítě trávilo svůj čas.

Tabulka č. 9: Silné a slabé stránky konkurence SK Joudrs Praha v oblasti volnočasových aktivit na Praze 8

	Silné stránky	Slabé stránky
Atletický klub Mazurská	- Sportovní úspěchy - Známost sportovního odvětví u veřejnosti	- Nízké věkové rozpětí pro poskytování služeb
Basket Slovanka	- Sportovní úspěchy - Výchova mládeže	- Pouze ženské týmy
Fotbal Meteor	- Historie a tradice - Práce s mládeží - Známost sportovního odvětví u veřejnosti - Profesionální sport	- Poslední místo v tabulce - Mužský A tým Fotbalovou národní ligu

Zdroj: zpracováno autorem (Dobrá, 2015)

5.2.4 Hlavní současné funkce klubu

1. Služby pro sportovce a trenéry

Čáslavová (2009) ve své publikaci vychází z činností a podmínek, které je třeba vytvářet pro udržení nebo získání cílových skupin. V následujícím rozboru rozdělují služby na dvě kategorie - sportovci a trenéři.

- Služby pro sportovce:
 - Zajištění potřebného tréninkového vybavení a tréninkových prostorů
 - Volné využívání sportovních zařízení v areálu Svoboda Parku
 - Zajištění vyškolených trenérů a kvalitního obsahu tréninků
 - Pravidelná komunikace mezi trenéry a zákonnými zástupci
 - Pořádání turnajů a soutěží
 - Finanční podpora vrcholového sportu- platby za ubytování a cesty na soutěže, které jsou pořádané mimo hlavní město
 - Přihlášky na turnaje a soutěže pořádané Českou softballovou asociací (ČSA)
 - Pojištění od ČSA vyplývající z platné přihlášky na daný rok podané zástupcem klubu
 - Organizace společenských akcí (Společenský večer, Exhibice pro rodiče a přátelé klubu)
 - Organizace charitativních akcí („Joudrs jinak“)
 - Organizace Školní ligy Prahy 8

- Služby pro trenéry:
 - Zajištění trenérského oblečení zdarma
 - Financování trenérských kurzů a licencí
 - Organizace vzdělávacích lekcí a kurzů v oblastech psychologie, první pomoci, atd.
 - Zajištění finanční odměny pro hlavní trenéry
 - Zajištění financování soustředění a výjezdů mimo hlavní město
 - Pravidelná komunikace s předsedou a výkonnými členy klubu

2. Vytváření podmínek pro realizaci sportu

- Údržba sportovního areálu
- Zajištění kvalitního vybavení a sportovního náčiní, které odpovídá stanoveným předpisům
- Adekvátní vybavení sportovního zařízení (občerstvení, parkoviště, tribuna, výsledková tabule, aparatura na hudbu, komentátor)
- Zajištění sportovních prostor na soustředěních, které se nepořádají v areálu Svoboda parku

3. Komunikace a propagace činnosti sportovní organizace

- Webové stránky (www.joudrs.cz)
- Facebookový profil
- Používání klubového loga

Obrázek č. 2: Logo SK Joudrs Praha



Zdroj: autor (Dobrá, 2015)

- Web kamera na hřišti A
- Internetové přímé přenosy zápasů prostřednictvím Iscore systému
- Přímé přenosy na ČT 1
- Reportáže v BBV
- Účast v pořadech Snídaně s Novou a ČT Dobré ráno
- Pravidelné články o dění v Joudrs v tisku (měsíčník Osmička)
- Reklamní plocha s plakátem na panelovém domě v ulici Cafourkova
- Osobní náborové akce ve školách
- Organizace náborových akcí na Sídlišti v Bohnicích
- Organizace mezinárodních turnajů a zápasů

- Čtyři figuríny v životní velikosti v OC Krakov
- Plakát ženského A týmu

Obrázek č. 3: Plakát Ženy A



Zdroj: www.joudrs.cz

4. Ostatní funkce pro cílové skupiny

- Udržování aktivní spolupráce a dobrých vztahů s ředitelkou ZŠ Doláková pí. Jakešovou
- Navazování spolupráce s orgány státní správy Úřadu městské části Praha 8
- Komunikace se sponzory a zajišťování VIP servisu pro partnery klubu
- Řízení klubu

5.2.5 Přehled cílových skupin a jejich identifikace

Každá funkce klubu zasahuje určitou cílovou skupinu, kterou je nutné určit a identifikovat. Následující kapitola se věnuje cílovým skupinám SK Joudrs Praha, kterými jsou hráči, trenéři, rodiče, fanoušci, veřejnost, partneři klubu a zákonodárci (MČ Praha 8).

- Hráči

Hráčky a hráči klubu tvoří základ pro samotné fungování organizace. SK Joudrs Praha zakládá svou filozofii na práci s mládeží, potažmo s dětmi od brzkého věku. V SK Joudrs se oddíly tvoří od 3 let.

Tabulka č. 10: Věková struktura oddílů SK Joudrs Praha

Název kategorie	Název podkategorie	Věkové rozmezí
Micro	Mini	3-4
	Micro	5-6
	Maxi	7-8
T-Ball		9-10
Žáci/Žákyně	Mladší/Starší	11-13
Kadeti/Kadetky	Mladší/Starší	14-15
Junioři		16-19
Dospělé kategorie	Ženy C, Ženy B, Ženy A, Muži	19 a více

Zdroj: zpracováno autorem (Dobrá, 2015)

Následující tabulka představuje vývoj členské základny ve všech věkových kategoriích za posledních deset let.

Kroužek Mirco pro nejmenší je rozdělen na věkové kategorie 3-4 roky, 5-6 let a 7-8 let. Cílem je seznámení dětí s pohybem jako takovým a následná softballová příprava. Děti 8-10 let tvoří podstatu T-Ballu. Žákyně a žáci jsou rozděleni na mladší a starší z důvodu velkého množství dětí v rozmezí 11-13 let. Rozdělení mladší a starší vychází z doby hraní softballu a výkonového charakteru. Kadetky a kadeti jsou pro dívky a chlapce ve věku 13-15 let. Junioři pak tvoří celek na základě věkového rozmezí 16- 19 let. Dospělé kategorie jsou poskládány hráčkami a hráči ve věku 19 let a více.

Tabulku č. 11 je třeba rozebrat a vysvětlit. Rok 2005 byl posledním rokem, kdy nebylo potřeba každý rok obnovovat registrace jednotlivých členů klubu. Od rok 2006 došlo ke změně na asociaci a nastala nutnost každoroční obnovy členství a registrace v klubu. V letech 2007 a 2008 došlo k poklesu příchodu nových hráček a členská základna snížila svůj počet na 50 a 54 hráček. Od roku 2009 došlo k růstu, kdy největší skok byl zaznamenán v roce 2012, kdy do SK Joudrs přišlo 363 nových hráček. Vysvětlení zaslouží rok 2014, ve kterém byli registrováni i žáci a žákyně školní ligy Prahy 8 (na registraci stačilo rodné číslo). V roce 2015 Česká softballová asociace zpřísnila podmínky registrací a požaduje víc osobních údajů

k registraci hráčů a hráček vzhledem k zákonu o ochraně osobních údajů. Z tohoto důvodu došlo k poklesu členské základny. K 12. 7. 2015 je počet registrovaných členů 595 a tvoří jej čistě platní členové SK Joudrs Praha.

Tabulka č. 11: Vývoj členské základny 2005-2015

Registrace	Nové	Obnovené	Celkem
2015	99	496	595
2014	236	497	733
2013	186	356	542
2012	363	97	460
2011	27	75	102
2010	21	69	90
2009	19	56	75
2008	4	50	54
2007	8	42	50
2006	12	49	61
2005	67	0	67

Zdroj: www.softball.cz, přepracováno autorem (Dobrá 2015)

Tabulka č. 12 znázorňuje podrobné rozpracování nově registrovaných členů ve všech kategoriích a všech obnovených registrací ve všech věkových kategoriích. Nejvyšší počty patří týmu Mirco, ve kterém je registrováno přes 200 dětí ve věkové kategorii 3 – 8 let, následují týmy T-ballu, které převyšují počet 100 dětí ve věku 8 – 10 let. Členská základna je postavena na malých dětech, které si SK Joudrs vychovává a připravuje na postupy do vyšších soutěží.

Výše členských příspěvků činí, pro všechny hráče s výjimkou týmů Micro a „nevýkonnostních“ kategorií², dle rozhodnutí výkonného výboru 5 000,- Kč základní část a 1 000,- Kč variabilní část. Sezóna začíná 1. 11. a končí 31. 10. následujícího roku.

² Dospělé kategorie, v roce 2015 týmy Žen C a Mužů

Tabulka č. 12: Vývoj členské základny ve všech věkových kategoriích 2005-2015

Věková kategorie	nově registrovaní								obnovené registrace								CELKEM
	< 10	< 13	< 15	< 17	< 19	< 34	> 35	Celkem	< 10	< 13	< 15	< 17	< 19	< 34	> 35	Celkem	
2015	34	8	8	2	6	9	32	99	304	54	31	29	7	41	30	496	595
2014	197	26	3	1	0	4	5	236	218	103	67	38	5	37	29	497	733
2013	138	18	19	1	1	4	5	186	145	103	52	11	1	31	13	356	542
2012	225	86	41	1	0	3	7	363	4	16	23	8	4	29	13	97	460
2011	5	17	3	0	0	0	2	27	1	9	15	4	10	29	7	75	102
2010	1	7	10	0	0	0	3	21	3	12	4	10	8	29	3	69	90
2009	4	11	2	1	0	0	1	19	0	2	4	13	6	29	2	56	75
2008	0	1	1	2	0	0	0	4	0	3	4	9	5	29	0	50	54
2007	2	1	3	1	0	1	0	8	0	3	7	5	7	20	0	42	50
2006	0	5	4	2	0	1	0	12	0	4	11	5	6	23	0	49	61
2005	0	16	8	15	2	26	0	67	0	0	0	0	0	0	0	0	67

Zdroj: www.softball.cz, zpracováno autorem (Dobrá, 2015)

Tabulka č. 13: Výše členských příspěvků za rok 2015

Kategorie	Členské příspěvky (Kč)
Micro 3 - 8 let	1.100 – 3.300 / Půl rok
Mládež 9 - 15 let	5.000 + 1.000 / Rok
Dospělí (výkonnostní kategorie) 16 - výše	5.000 + 1.000 / Rok
Dospělí (nevýkonnostní kategorie) 16 - výše	2.500 / Rok
Dospělí (nevýkonnostní kategorie) + trenéři 16 - výše	1.000 / Rok

Zdroj: zpracováno autorem (Dobrá, 2015)

Pro dospělé kategorie platí, že variabilní část příspěvků 1 000,- Kč bude v celé nebo částečné části prominuta těm hráčům a hráčkám, kteří splní své povinnosti vůči klubu vyplývající z přidělených funkcí. O prominutí rozhoduje Výkonný výbor klubu.

Pro mládežnické kategorie platí, že variabilní část příspěvku ve výši 1 000,- Kč bude odpuštěn těm hráčům a hráčkám, jejichž rodič vykoná pro klub alespoň jeden den brigádní práce. Rodiče se rozhodnou před sezonou, zda budou hradit příspěvky ve výši 5 000,- Kč nebo 6 000,- Kč. U mládežnických kategorií platí snížení základní části příspěvků pro první rok na 3 500,- Kč.

Výše příspěvků pro týmy Mirco je určována dle frekvence cvičení:

1. Frekvence cvičení 1x týdně 1 100,- Kč za jedno pololetí
2. Frekvence cvičení 2x týdně 2 200,- Kč za jedno pololetí, při platbě za celý rok 4 000,- Kč
3. Frekvence cvičení 3x týdně 3 300,- Kč za jedno pololetí, při platbě za celý rok 5 000,- Kč

Výše příspěvků pro dospělé kategorie Ženy C a Muži činí 2 500,- Kč. Pro hráče, kteří jsou zároveň trenéři, činí příspěvek 1 000,- Kč.

Hráč či hráčka, která poskytne klubu finanční dar ve výši 10 000,- Kč, nebo poskytnutí takového daru zprostředkují, se příspěvky promíjejí.

- **Trenéři**

SK Joudrs Praha dbá na vzdělávání a výchovu nových trenérů. Financují vzdělávací kurzy a licence. V roce 2015 činila trenérská základna 41 členů. Většina trenérů působí u mládežnických kategorií a jejich složení vychází z řad bývalých hráčů a rodičů. V české republice není softball brán jako profesionální sport. Veškeré činnosti jsou vykonávány dobrovolně a bez finančního ohodnocení. Trenéři jsou motivováni výkony svých svěřenců. Hlavní trenéři pobírají minimální odměnu za vedení oddílu, na kterou přispívá ČSA.

Tabulka č. 14: Trenérská základna SK Joudrs Praha pro rok 2015

Kategorie		Počet trenérů	
Micro			10
T-Ball			10
Ženské týmy	Mužské týmy		
Žákyně mladší	Žáci starší	1	2
Žákyně starší		3	
Kadetky mladší		4	
Kadetky starší	Kadeti	4	4
	Junioři		
Ženy C	Muži	2	1
Ženy B		3	
Ženy A			1

Zdroj: www.joudrs.cz, přepracováno autorem (Dobrá, 2015)

- Rodiče a přátelé klubu

Skupina rodičů, tvoří velmi specifickou kategorii zainteresovaných členů klubu. Sdružení S.O.F.T.³ je sdružení rodičů hráček a hráčů a přátel klubu. Nejedná se klasický fan klub, ve kterém převažuje fandící složka při zápasech. V S.O.F.T. jde o to, aby klub fungoval lépe a na profesionálnější úrovni. Idea S.O.F.T. je založena na hrdosti na příslušnost ke klubu a na vzájemné podpoře. Členstvím se člověk zavazuje k pomoci, která vychází z pomoci při organizovaných klubem, a to o takové činnosti, jako je hrabání a lajnování hřiště či obsluhu výsledkové tabule a podobné aktivity, bez kterých by turnaje a zápasy nebylo možno odehrát. Člen sdružení se stane privilegovanou a uznávanou součástí klubu. Člen S.O.F.T získává za odpracované dny i odměnu v podobě občerstvení a poukázky na klubové oblečení a softballové vybavení do krámku i řadu dalších výhod včetně účasti na akcích určených jen pro členy Sdružení.

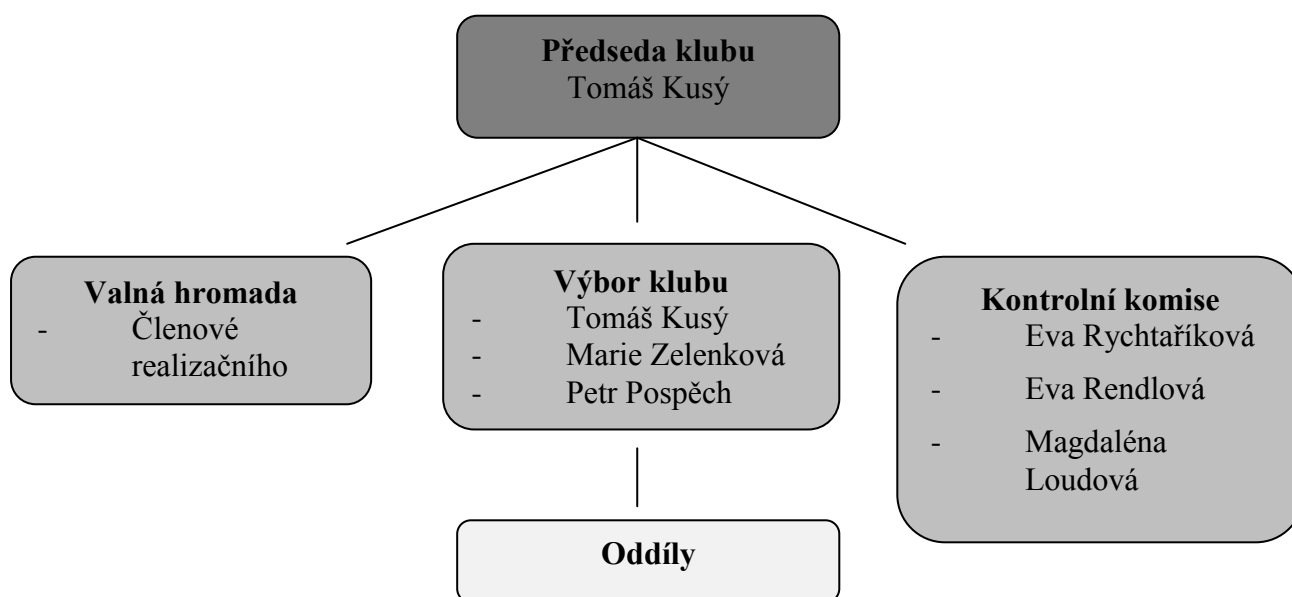
- Fanoušci – většina cílové skupiny „fanoušci“ je tvořena bývalými hráči, přáteli klubu a rodiči
- Veřejnost – osoby se zájmem o softball a obyvatelstvo Prahy 8 a přilehlého okolí
- Partneři a sponzoři klubu – mezi hlavní partnery klubu patří: Městská část Praha 8, Praha, ZŠ a MŠ Dolákova, Revital Bohemia, Centrum Krakov, Fit 2b, www.playball.cz, Ability, Měsíčník Osmička, Radio Hey!, Need for web
- Zákodníci – Městská část Praha 8, ČSA, ČUS

5.2.6 Organizační struktura

Počátky klubu jsou spojeny s DDM Prahy 8. Šest let, od roku 1991 do roku 1997, byl klub veden a organizován pod záštitou Domova dětí a mládeže. První sportovní úspěchy však s sebou nesly tlak na organizaci a vedení. Po dlouhých poradách a rozhodování bylo 1. prosince 1997 založeno občanské sdružení Softballový klub Joudrs Praha. Historie, počátky i současná situace je spojena s jedním předsedou Tomášem Kusým. Do roku 2011 byl klub veden předsedou oddílu, místopředsedy oddílů a manažerem. Od roku 2011 byla organizační struktura sestavena z valné hromady, předsedy klubu, výborem klubu a dozorčí radou. Rok 2014 s sebou přinesl nový občanský zákoník, který na své stanovy musel uplatnit i SK Joudrs Praha. Stanovy byly schváleny na valné hromadě v únoru 2015. Stanovy z roku 2011 i přepracované znění viz přílohy č. 1 a č. 2. Organizační struktura

³ Sdružení organizovaných fanoušků týmu

Diagram č. 3: Organizační struktura SK Joudrs Praha



Zdroj: zpracováno autorem (Dobrá, 2015)

- Valná hromada

Nejvyšším zastupitelským orgánem je valná hromada, která je nově od roku 2015 složena ze členů realizačního týmu klubu. Valnou hromadu svolává předseda klubu v časovém rozhraní 1x za rok. Mimořádná valná hromada může být svolána výborem či předsedou, pokud o to požádá alespoň 1/3 členů klubu. Podle stanov SK Joudrs Praha jsou funkce valné hromady následující:

- Projednávání výše členského příspěvku
- Volba a odvolání členů do orgánů klubu včetně volby a odvolání předsedy
- Valná hromada má funkci orgánu proti rozhodnutí výboru klubu
- Rozhoduje o vstupu či vystoupení do a ze spolkových institucí
- Rozhoduje o změnách o doplňcích stanov
- Rozhoduje o zániku, rozpuštění a sloučení klubu
- Projednává a schvaluje rámcový rozpočet klubu a plán činnosti

- **Předseda klubu**

Tomáš Kusý, který je jediným předsedou od vzniku SK Joudrs Praha, je nejvyšším činovníkem klubu. Jedná a vystupuje jménem klubu, zastupuje klub a komunikuje a jedná s ostatními osobami. Dle stanov SK Joudrs Praha je předseda oprávněn k následujícím činnostem:

- a) Svolávat řádnou i mimořádnou valnou hromadu
- b) Přijímat opatření v souladu se stanovami klubu
- c) Uzavírat a sjednávat písemné právní úkony jménem klubu v souladu se stanovami klubu
- d) Svolávat zasedání výboru podle potřeb klubu

V případě nepřítomnosti předsedy jedná v záležitostech klubu člen výboru k těmto úkonům pověřený.

- **Výbor klubu**

Statutární orgán klubu je výbor. V čele výboru stojí předseda. Výbor projednává záležitosti, které nebyly svěřeny do pravomocí Valné hromady. Veškerá rozhodnutí musí být v souladu se stanovami klubu a přijetí rozhodnutí musí podpořeno nadpoloviční většinou výboru. Výbor klubu má právo:

- a) Rozhodovat o výši členských příspěvků a jejich splatnosti
- b) Schvalovat přihlášky nových členů a rozhodovat o vyloučení člena
- c) Svolávat mimořádnou Valnou hromadu
- d) Zprostit člena povinnosti platit členské příspěvky

- **Kontrolní komise**

Kontrolní komise je tvořena třemi členy v čele s předsedou. Je volena na období 4 let Valnou hromadou. Členky Kontrolní komise jsou Eva Rychtaříková a Magdalena Loudová. Funkce dozorčí rady dle stanov SK Joudrs Praha:

- a) Kontrola účetních a finančních operací klubu
- b) Hospodaření s penězi, právy a majetkem
- c) Kontrola činnosti výboru klubu

- d) Dozorčí rada má právo účastnit se zasedání výboru, při kterém má poradní právo
- e) Dozorčí rada má právo navrhnout opatření výboru a valné radě klubu na nápravná opatření v případě zjištění nedostatků

5.3 Poslání a cíle klubu

Hlavním posláním SK Joudrs Praha je dle nových stanov: „*Vytváření příznivých podmínek pro uspokojování zájmů svých členů o softball, pomoc k ovládnutí všech znalostí a dovedností souvisejících se softballem s přihlédnutím k věku a dispozicím členů, a tím vytvářet předpoklady pro jejich úspěšný vstup do soutěžních aktivit klubu, a to jak v České republice, tak v mezinárodním měřítku.*“ Z uvedené definice, vycházející ze stanov klubu, je zřejmé čisté sportovní poslání. Velikost, konkurence, tlak veřejnosti, práva a zákony nutí SK Joudrs definovat cíle ekonomické a sociální, které zmiňuje ve své publikaci Čáslavová (2009). Základní prostředky dosahování cílů a cíle samotné vycházejí ze stanov klub. V diplomové práci jsou definovány cíle na základě stanov a rozhovorů s funkcionáři klubu.

5.3.1 Sportovní cíle

SK Joudrs Praha je klub orientovaný na výsledky, ze kterých v minulosti i v současnosti těží, a tím buduje jméno mezi českou i světovou elitou. K naplnění cílů je třeba zabezpečit dílčí cíle, které napomáhají k plnění výkonnostního hlediska. Mezi dílčí cíle SK Joudrs v současné době patří následující výčet.

- a) Prioritním hlediskem, kterým se SK Joudrs zabývá, je mládež, která dává základ pro dospělé kategorie a směřuje k podpoře výkonnostního sportu. Významným krokem k plnění těchto cílů je pečlivá a zodpovědná práce v oblasti sportovního výcviku všech členů klubu.
- b) Založení softballových akademií, ve kterých by byla vychovávána česká softballová elita.
- c) Rozšíření mužské větve.
- d) Vytvoření týmu juniorek.
- e) Oslovení bývalých hráček na posty trenérek v mládežnických oddílech, a tím zabezpečit kvalitní úroveň trenérského týmu.
- f) Budování jména nezávisí pouze na klubové aktivitě s registrovanými členy. Sport pro všechny je podporován na základě ostatních zájemců o softball, kterými jsou

především základní školy, firmy, které pořádají teambuildingové akce prostřednictvím SK Joudrs v areálu Svoboda Parku, osoby, které jsou spojeny s charitativními akcemi atd.

- g) SK Joudrs pečuje o všestranné i speciální znalosti trenérů a činovníků klubu, a tím zabezpečuje zlepšování kvality tréninků a cvičení.
- h) Přihlašuje své členy k účasti na sportovních soutěžích, turnajích a jiných akcích. Vytváří registrační podmínky podle stanovených kritérií pořadatelů a v případě neúčasti na akci oddíl v řádné době odhlašuje.
- i) V areálu klubu jsou pořádány tréninky pro všechny věkové kategorie, na které se klub specializuje.

5.3.2 Ekonomické cíle

Vzhledem k velikosti klubu, konkurenci, tlaku ze strany zákonů a právních aspektů je nutné dbát na ekonomické cíle klubu, a to především na úspěšné ekonomické vedení klubu. V roce 2015 došlo k úpravě stanov podle nového občanského zákoníku, podle kterého byla upravena i organizační struktura klubu. Zavedení funkcí profesionální účetní či sportovního manažera umožňuje adekvátní organizaci, plánování a účetní evidenci.

- **Finanční**

Z účetnictví klubu je patrná vyrovnanost rozpočtu. Finanční stabilita vychází z dostatečně vysokých členských příspěvků, které činí cca 5 000,- Kč (viz kapitola č. 5.2.5), dotací a grantů od svazových orgánů, sportovních institucí, ze státního rozpočtu i rozpočtu Prahy 8. Krytí nákladů spojených s provozem klubu velkou měrou závisí na sponzoringu, reklamě, na prodeji nebo pronájmu práv a majetku klubu. SK Joudrs se spojuje s ostatními kluby v České republice, zájmovými a školními institucemi v zájmu, že společná spolupráce může podpořit fungování klubu.

Hlavní činnost klubu je veřejně prospěšná v oblasti sportu a softballu. Vedle hlavní činnosti klub vyvíjí i vedlejší hospodářskou činnost (pronájem sportovní haly) spočívající v podnikatelské či jiné výtěžné činnosti, jejíž účel je v podpoře hlavní činnosti nebo v hospodárném využití spolkového majetku. Pro dobrý chod klubu je třeba vycházet ze stanovených finančních cílů:

- a) Zavádět adekvátní členské příspěvky, které slouží jako hlavní zdroj financí. Cílem v oblasti příspěvků je zvýšení o 500,- Kč.

- b) Oslovení potenciálních sponzorů a partnerů, kteří znamenají pro klub doplňkové finanční zdroje
- c) Vhodné využívání přidělených grantů, včasné zažádání o granty, dobré vztahy s autoritami.
- d) Vytvoření rozpočtu na pokrytí sportovních, marketingových, sociálních a organizačních cílů.
- e) Vhodné přidělování financí podle důležitosti vytyčených cílů.
- f) Adekvátní využívání zdrojů k odstraňování nedostatků na sportovištích, budováním a provozování vlastních i svěřených sportovních zařízení za účelem materiálního a technického zabezpečení fungování klubu.

- Organizační

S rozvojem klubu a se zvětšující se konkurencí je nutné dbát na organizační stránku klubu. Na Valné hromadě v únoru 2015 byly schváleny nové stanovy vycházející z nového občanského zákoníku platného od roku 2014. Byl znovuzvolen předseda Tomáš Kusý. Do výboru klubu byl zvolen Petr Pospěch a Marie Zelenková v čele s předsedou klubu. Nově vzniklá Kontrolní komise je sestavena z Evy Rychtařikové, Magdalény Loudové a Evy Rendlové. Výkonný výbor klubu, který je složen z šesti členů- předseda Tomáš Kusý, Daniel Tobola, Petr Pospěch, Eva Rychtařiková, Marie Zelenková, Eva Rendlová. Výkonný výbor klubu byl vytvořen jako poradní orgán klubu, který definuje, jakým směrem se bude klub rozvíjet. Mezi prioritní organizační cíle klubu patří:

- a) Definování a vymezení funkční podstaty všech funkcí v klubu.
- b) Vytváření nových funkcí, do kterých jsou obsazováni kvalifikovaní pracovníci.
- c) Vymezení povinností trenérů.
- d) Zavedení komunikačních kanálů, v rámci kterých bude probíhat komunikace mezi realizačním týmem klubu a vedením.

- Marketingové cíle

Velikost klubu a přibývající konkurence softbalových klubů, ale i volnočasových aktivit klade vyšší nároky na organizaci a vedení. Podstatným krokem jsou vhodně zvolené marketingové cíle. Cíle v oblasti propagace a marketingu byly sestaveny na základě rozhovoru s Ing. Petrem

Pospěchem, marketingovým manažerem klubu, který ve své funkci působí od roku 2009 a je platným členem Výboru klubu.

- a) náborové akce ve školách, prostřednictvím působení trenérů při hodinách tělesné výchovy
- b) prezentace v organizacích pro volnočasové aktivity
- c) medializace prostřednictvím měsíčníku Osmička, ve kterém je každý měsíc uveden článek o dění v klubu, měsíčník obsahuje náborové inzeráty
- d) zainteresování městské části Praha 8. program „Sportuje celá Praha 8“. Softball je od roku 2010 standardní součástí turnaje.
- e) pravidelně aktualizované webové stránky www.joudrs.cz
- f) profil na sociální síti facebook
- g) kvalita vedení týmu Mirco, který pro Joudrs znamená největší příliv malých dětí – lekce v mateřských školách, vyvěšování letáčku v MŠ

5.3.3 Sociální cíle

Softball je kolektivní hra a bezpodmínečným základem úspěchu je souhra jednotlivých hráčů v týmu. Kvalitní sportovní výkony nezáleží pouze na sportovním nadání, ale také na sociální soudržnosti všech členů týmů, potažmo klubu. Joudrs je dle mnoha názorů „jedna velká rodina“, která si zakládá na přátelství, vzájemné podpoře a spolupráci. Tvrzení o velké rodině propagují především nově přichodící členové. Ti, kteří si neprošli dlouholetou historií a přišli k hotovému klubu. Za prestiží a jménem stojí mnoha let práce členů, rodičů a přátel klubu. K velkému rozmachu členské základny došlo v roce 2009, to byly v areálu již dvě hřiště a pracovalo se na clubhousu. Prvopočátky klubu jsou spojeny s pískovým hřištěm oploceným pletivem. Vzhledem k rostoucí základně a velikosti klubu je třeba dbát na profesionální úroveň organizace a vedení, ale i přes tyto atributy potřebné k dobrému fungování klubu, je důležitá vzájemná podpora, komunikace a soudržnost mezi členy. Mezi hlavní cíle v oblasti sociální politiky patří:

- a) podpora vzájemné spolupráce, podpory a kamarádství
- b) organizování společenských akcí pro členy, rodiče, přátele, sponzory a partnery klubu
- c) organizování akcí- Výjezdní zasedání- pro realizační tým klubu, na kterém hodnotí uplynulou sezonu a plánují sezónu budoucí
- d) podpora fair play a dodržování antidopingového kodexu

- e) využívání sociální sítě facebooku k bližšímu seskupení členů prostřednictvím společné skupiny
- f) začleňování rodičů do chodu klubu – projekt S.O.F.T.
- g) patronové z A týmu žen pro mládežnické týmy
- h) vytváření dobrých podmínek v klubu pro větší hrdost a příslušnost ke klubu

Každý rok SK Joudrs pořádá společenské akce. Jednou z nich je společenský večer, na kterém je zhodnocena uplynulá sezona. Akce je pro členy klubu a jejich rodiče, přátele klubu, sponzory a partnery klubu. Druhou akcí, která má dlouholetou tradici je Joudrs Exhibice, která je pořádána každý rok 8. května. Na hřišti v areálu Svoboda parku se sejdou všechny týmy a ve vzájemných exhibičních zápasech představují klub. Akce je doplněna o zápasy pro rodiče, extraligová utkání a večerní grilování.

5.4 SWOT analýza

SWOT analýza je v rámci strategického plánování SK Joudrs Praha použita jako komplexní metoda kvalitativního hodnocení. Vnitřní stránky Joudrs jsou hodnoceny pomocí silných a slabých stránek. Vnější faktory, které působí na klub, jsou hodnoceny pomocí kategorie příležitosti a hrozby. SWOT analýza je součástí strategického plánování klubu a pomocí správně definovaných faktorů působících na chod klub lze rozvíjet silné stránky, odstraňovat slabé stránky, využít budoucí příležitosti a eliminovat rizika, která mohou klub ohrozit.

5.4.1 Analýza vnitřních zdrojů

Vnitřní faktory, které působí na chod klub, SWOT analýza rozděluje na silné a slabé stránky. Snahou každé organizace je organizovat a vést své činnosti tak, aby převážná část vnitřních faktorů byly silné stránky a zároveň aby slabé stránky byly v co nejvyšší míře odstraňovány. Stejně myšlení zastává i vedení SK Joudrs.

- **Silné stránky**

- a) **Historie a jméno klubu**

Za téměř dvacetiletou historii klubu došlo k nebyvalému rozmachu. Z kroužku při DDM Praha 8 vznikl největší softballový klub v České republice, který sklízí úspěchy na národních i

mezinárodních frontách. Klub si díky svým sportovním úspěchům a materiálnímu zajištění, které představuje areál Svoboda parku, vybuodoval jméno, na jehož základě organizuje národní i mezinárodní turnaje, získává granty a od městské části Praha 8 i od Magistrátu hlavního města Prahy, inzeruje letáky a články v měsíčníku Osmička a zabezpečuje stálý příliv nových zájemců o softball.

b) Široká členská základna

Klub v prvopočátku své existence vycházel z jednoho týmu. Dlouhá léta stavěl své úspěchy na dvou až tří ženských kategoriích a členská základna čítala kolem padesáti členů. Velký boom přišel v roce 2012, kdy klub rozšířil svou členskou základnu o děti od 3 do 10 let. Vznikl tým Micro a T-ball. Příliv nových hráček a hráčů činil v roce 2012 225 nových registrovaných členů (viz kapitola 5.2.5). S příchodem nových dětí byl spojen i nárůst trenérského a realizačního týmu Joudrs z řad nadšených rodičů, z kterých těží na bázi trenérského zastoupení. Rodiče obětují svůj čas, absolvují trenérské kurzy a tráví softballem několik hodin týdně. Bez silné podpory rodičů by velikost členské základny nebyla udržitelná.

c) Práce s mládeží

Jak bylo zmíněno v odstavci o členské základně i výše v práci, Joudrs v posledních letech zapracovali na strategii vycházející z myšlenky pracovat s dětmi a mládeží. Výchova vlastní mládeže dává za předpoklad, že budoucí extraligové týmy budou složeny kvalitními, v Joudrs vycpanými hráčkami a hráči, které budou příslibem úspěchu. Práce s dětmi nezabezpečuje pouze budoucí sportovní úspěchy, ale přispívá ke kladnému přijetí Joudrs mezi obyvatele Prahy 8 a okolí, kteří využívají možnosti sportovního vyžití pro své děti.

d) Sportovní výsledky

Kvalita odváděné trenérské práce se odráží ve sportovních úspěších. Po pouhých šesti letech od vzniku klubu byl ženský A tým v roce 2003 odměněn bronzovou medailí v 1. lize žen. Od roku 2004 je Joudrs každoročním finalistou v nejvyšší České softballové soutěži- Extralize žen. Jinak tomu není ani v mládežnických kategoriích, ve kterých Joudrs obsazují první příčky. Sportovní úspěchy jsou vydobyty tvrdou prací všech členů klubu. Ze sportovních úspěchů klub těží ve vztazích se svrhovanými organizacemi, autoritami a partnery klubu, kteří na základě výkonnosti přispívají do rozpočtu klubu.

e) Areál na světové úrovni

Vývoj klubu prošel od tréninků na Letné, přes první softballové hřiště v Bohnicích na ZŠ Dolákova po současný vzhled Svoboda parku (areál v ZŠ Dolákova). K momentálnímu vzhledu klubu přispěli všichni členové Joudrs. Nedostatečné financování zapříčiňovalo nutnost aktivní spolupráce všech zainteresovaných členů na brigádách, při kterých vznikal současný areál. Díky klubové spolupráci a uvedení areálu do adekvátního stavu, došlo k podpoře mnoha partnerů a autorit, kteří napomohli k vybudování areálu s dvěma hřišti, tribunami pro 600 lidí, s osvětlením, club housem s občerstvením, šatnami a plným sociálním vybavením, s nafukovací halou, celoročně využívaným hřištěm s umělým povrchem, hřištěm na beach volejbal a dětským hřištěm. Areál se stal chloubou Prahy 8 a stal se útočištěm pro velkou část obyvatel Bohnic a okolí. Kvalita hřiště přispívá k prestiži a mezinárodní softballové organizace ESF a ISF využívají areál ke konání významných nadnárodních turnajů.

• Slabé stránky

a) Nedostatečné zabezpečení kvalitních trenérů

Velikost členské základny je limitována trenérským týmem. Proto Joudrs přijal za vděk nabídky rodičů, kteří ochotně vedou mládežnické týmy. Nováčci v softballu jsou pozornými posluchači na trenérských kurzech a zdárně získávají trenérské licence. Ale pouhá teorie nestačí ke kvalitní trenérské práci, která vychází především z praxe získané samotným hraním či dlouholetým působením v softballovém prostředí.

b) Absence týmu juniorek

V posledních letech dochází v SK Joudrs u kadetských týmů k ukončení softballové kariéry. Pubertální věk, který je málo saturovaný motivací a benefity, které může SK Joudrs nabídnout. Velkou nevýhodou pro věkovou kategorii kadetek je absence juniorského týmu, kam by děvčata v 15ti letech přešla. Z kadetek rovnou přecházejí do kategorie ženy B, což pro mnohé může představovat velký závazek vůči softballu a raději ukončí své působení v klubu. Tým juniorek zabezpečuje plynulý vývoj a uchovává v děvčatech určitou mládežnickou podstatu oproti ženám B, které hrají 2. ligu a jsou na ně kladeny vyšší nároky, jakožto na pokračovatelky týmu ženy A.

c) Nejvyšší příjmy ze členských příspěvků

Klub získává od státních organizací a zastřešujících organizací určité částky na podporu svých činností. I přes dotace a granty jsou největším zdrojem financí členské příspěvky, na kterých je klub závislý a při úbytku členů či při nedostatečném přílivu nových členů dojde ke stagnaci finančních zdrojů. Velikosti klubu musí odpovídat i dostatečnému finančnímu pokrytí všech nákladů, které klub má.

d) Omezení moderátorské aparatury

Kvalita soutěží a turnajů, které jsou v areálu Svoboda parku pořádány, požadují pořadatelské činnosti, které dosahují nejvyšší úrovně. Mezi tyto aktivity bezpochyby patří komentátorské a hudební funkce. Blízkost obytných domů na sídlišti Bohnice však tyto funkce znemožňují. V SK Joudrs vždy dbali a dbají na dodržování nočního klidu, však nespokojení obyvatelé Bohnic podali stížnost a hudba a komentování zápasů muselo být na dobu neurčitou přerušeno i přes den.

e) Don Bosco

Církevní základní škola logopedická Don Bosco a mateřské škola logopedická v areálu ZŠ Dolákova představuje pro SK Joudrs velká omezení ve využití prostoru. Proběhlo už mnoho jednání o přesunu základní logopedické školy do jiného areálu, ale bezúspěšně. Don Bosco platí ZŠ Dolákova vysoký nájem a v nejbližší době neplánují nájemní smlouvu vypovědět.

5.4.2 Analýza vnějších zdrojů

SK Joudrs Praha je členem České softballové asociace, která spadá pod Českou unii sportu. SK Joudrs je podporován městskou částí Praha 8 a ve velké míře od magistrátu hlavního města Prahy, který v minulosti poskytl vysoké finanční částky na rekonstrukci areálu. Veškerá finanční podpora vychází z aktivní podpory sportu v Praze, práci s dětmi a mládeží a na současném schodku státního rozpočtu a možnostech finančních grantů a dotací od státu. Softball je sponzorsky málo podporovaný sport, který vykonává svou činnost na základě státní podpory, členských příspěvků a sponzorských darů z řad rodičů.

- **Příležitosti**

- a) **Databáze vytvořená Českou softballovou asociací o bývalých reprezentačních a klubových hráčcích**

Joudrs mají širokou základnu členů, dospělé kategorie jsou trénovány zkušenými trenéry. Mládežnické týmy, které tvoří většinu klubu, přijímají zavděk trenéry z řad rodičů, kteří nemají náležitě zkušenosti. Ke zkvalitnění klubu by velkou měrou přispělo využití databáze, kterou vytvořila Česká softballová asociace a pravidelně ji aktualizuje daty o bývalých klubových a reprezentačních hráčcích. Prostřednictvím kontaktů, které odkazují na kvalitní a zkušené hráčky by klub získal členy realizačního týmu na posty hlavních trenérů mládežnických týmů nebo v rámci funkce mentorů, kteří by současným hlavním trenérům mládežnických týmů podali pomocnou ruku, a tím zkvalitnili trenérskou činnost, na kterou navazují sportovní výkony.

- b) **Založení juniorské extraligy jako 2. nejprestižnější soutěž v ČR**

Česká softballová asociace usiluje o vytvoření juniorské extraligy, která by svou prestiží byla rovnocennou soutěží extraligy žen. SK Joudrs, jakožto klub, který staví svoje úspěchy především na sportovních výkonech, by v rámci kvality juniorské extraligy vytvořil juniorský tým, který v klubu chybí. Kadetky po dosažení věku 15ti let přecházejí přímo do kategorie ženy B. Ženy B jsou tvořeny převážně juniorskými hráčkami. Vzhledem k juniorské extralige by klub opustil 2. ligu a zaměřil svou činnost na juniorský tým, který by znamenal plynulý přechod mezi ženskými kategoriemi a zajistil by adekvátní přípravu na další postup do ženské extraligy.

- c) **Pořádání evropského šampionátu Pohár vítězů poháru 2015**

Získávání nových sponzorů a partnerů pro klub není lehké. Většina peněz směřujících do klubu pochází od rodičů členů týmů. V srpnu 2015 byl pořádán v areálu Svoboda parku evropský šampionát Pohár vítězů poháru. Na základě této akce lze stavět strategii při oslovování partnerů a sponzorů klubu. Šampionát a klub se dostal do povědomí lidí skrz masmédiu – Českou televizi, měsíčník Osmička, Rádio Hey!. Skvělé sportovní výkony byly podporovány velkou návštěvností. Softball se zviditelnil a klub potvrdil svoji vysokou úroveň na poli sportovních organizací.

d) Vypisování grantů od Městské části Praha 8 a magistrátu hlavního města Prahy

Městská část Praha 8 každoročně vypisuje výběrová řízení pro získání grantů na dlouhodobě organizovanou sportovní výchovu mládeže. Zastupitelstvo vybírá organizace na základě dosavadní spolupráce žadatele s MČ Praha 8. Účastí žadatele na akcích MČ Praha 8, šíření dobrého jména Městské části Praha 8 - účast na akcích celorepublikového nebo mezinárodního charakteru, včasné a správné vyúčtování přidělených grantů v předchozích letech, prezentace loga MČ na webových stránkách žadatele. MČ Praha 8; upřednostňuje se např. pravidelná dlouhodobá činnost s dětmi a mládeží před jednorázovými akcemi, neziskové či nepodnikatelské právní subjekty před podnikatelskými. Všechna stanovená kritéria Joudrs splňují.

Každoroční činností magistrátu hlavního města Prahy je vypisování grantů na Celoměstské programy podpory sportu a tělovýchovy v hl. m. Praze. V rámci SK Joudrs jde převážně o granty z oblasti podpory soutěžních sportovních akcí v Praze a systémový rozvoj sportovní činnosti v Praze.

e) Vyšší členské příspěvky ostatních softbalových klubů

Relativně nízké členské příspěvky v porovnání s největšími konkurenty SK Joudrs, umožňují klubu zvýšení členského příspěvku, a tím získání dalších finančních prostředků nezbytných pro chod klubu. I drobné zvýšení členských příspěvků v klubu o pět set členech je zárukou významného přísunu financí. V současné době činí průměrné příspěvky 5 000,- Kč za rok na hráče/hráčku. Zvýšení členského příspěvku o 500,- Kč by pro klub znamenalo zvýšení příjmů o 250 000,- Kč ročně. Částka 5 500,- Kč by byla stále nižším příspěvkem, než platí hráči v konkurenčních softbalových klubech.

f) Návrat softballu na olympijské hry

Softball byl na programu olympijských her čtyřikrát. Hry v Pekingu 2008 byly pro pálkovací sport poslední, Londýn proběhl bez nich. Pro účely budoucí kandidatury na návrat do olympijské rodiny sportů se spojily federace softballu ISF a baseballu IBAF a vytvořili konfederaci WBSC. Významným faktorem pro návrat pálkovacích her na olympijské hry je místo pořádání, kterým se stane jedno z asijských měst. Asijská populace patří mezi softballové špičky a tlačí na návrat „svého“ sportu na olympiádu pořádanou na asijském

kontinentu. Návrat softballu na program olympijských her by znamenal vyšší příjmy ze státního rozpočtu na národní reprezentaci a softball jako takový by zvýšil svoji známost mezi českou populací a otevřel by dveře potenciálním sponzorům. MŠMT každoročně vypisuje programy na podporu sportu. Olympijské sporty spadají pod I. program – Sportovní reprezentace ČR. Obsahové zaměření I. programu státní podpory sportu pro rok 2015 zní podle ustanovení MŠMT takto:

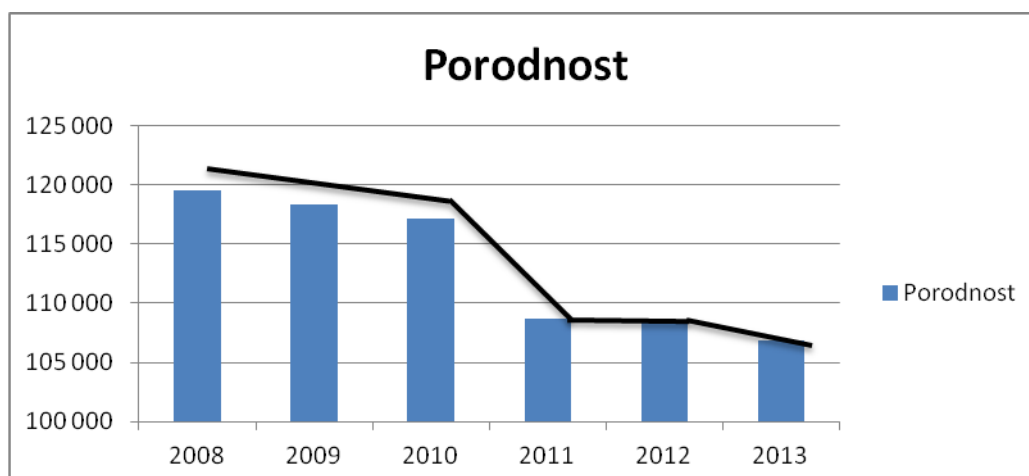
1. Podpora sportovní přípravy reprezentantů v kategoriích dospělých a juniorů a jejich účast na vrcholných mezinárodních soutěžích (zejména olympijské hry, mistrovství světa, mistrovství Evropy, univerziády, mezinárodní soutěže pod patronací Mezinárodního a Evropského olympijského výboru a odpovídající kvalifikační mezinárodní soutěže), prostřednictvím vybraných sportovních svazů, které jsou zařazeny do systému státní sportovní reprezentace.
2. Podpora sportovní přípravy reprezentačních týmů u sportů, zařazených do programu Olympijských her. Jedná se o roční podporu olympijského cyklu, tzv. „OH příprava“.
3. Finanční objem státní podpory se stanovuje dle „Zásad“ pro program I. Jedná o svazy umístěné zejména do 50. místa v TOP, resp. tzv. předzávorkových záležitostí.
4. MŠMT stanovuje konečný počet podporovaných sportovních svazů, vč. zvýšení, snížení počtu TOP.

- **Hrozby**

- a) **Úbytek dětí**

Podle serveru pedia.cz došlo od roku 2008 do 2013 k razantnímu úbytku narozených dětí. Věk 3 – 7 let, který odpovídá zmíněným rokům narození je pro Joudrs nejzásadnější věkovou kategorií. Nedostatek dětí v týmu Mirco by pro Joudrs znamenal omezení své strategie výchovy dětí, již od raného věku.

Graf č. 1: Porodnost v ČR 2008 – 2013



Zdroj: www.pedia.cz, zpracováno autorem (Dobrá, 2015)

b) Malé množství sponzorů a partnerů

Softball je malým a pro většinu české populace neznámým sportem. Sponzorské dary vycházejí především v nízkých finančních částkách od rodičů hráček a hráčů. V mnoha případech se jedná o sponzorování nových dresů či určitého vybavení. Z pohledu softballisty je softball v České republice na vysoké úrovni, z pohledu lajka se jedná o nelukrativní prostředí, do kterého není důvod investovat peníze. Softball v ČR prošel velkým vývojem a i přes pokrok a sportovní úspěchy nedošlo v oblasti sponzoringu k významným změnám, a pokud nebude vlastní iniciativa klubů, potažmo Joudrs, v oblasti partnerů a sponzorů dostatečně útočná a dravá nedojde k žádnému posunu kupředu.

c) Přerušování tendence snižování státního schodku

Tabulka č. 15: Vývoj státního schodku 2009 - 2014

Leden - prosinec	Saldo
2009	-192 394
2010	-156 416
2011	-142 771
2012	-101 000
2013	-81 264
2014	-77 782

Zdroj: www.E15.cz, přepracováno autorem (Dobrá, 2015)

Vývoj státního deficitu a dluhu v roce 2014 zaznamenal nejnižší úroveň za posledních 6 let. Za pozitivním vývojem stojí vyšší příjmy z daně z příjmu právnických osob a z DPH, ekonomický vývoj a vládní úspory. Následující tabulka představuje vývoj schodku státního rozpočtu za posledních 6 let.

Pro rok 2015 je schválen státní rozpočet s deficitem 100 miliard korun. Dojde k přerušení klesající tendence, což může způsobit omezení financí, které směřují do sportu.

Graf č. 2: Vývoj státního dluhu České republiky



Zdroj: www.mfcr.cz

Z grafu je patrná klesající tendence do roku 2014. Rok 2015 dle prognóz z ledna 2015 přinese navýšení státního dluhu.

5.4.3 Shrnutí SWOT analýzy

Na základě analýzy vnitřních a vnějších zdrojů byla sestavena tabulka č. 16, která spojuje vnitřní a vnější faktory a jejich řešení.

Tabulka č. 16: SWOT analýza SK Joudrs Praha

	Příležitosti							Hrozby		
	Databáze vytvořená Českou softbalovou asociací o bývalých reprezentačních a klubových hráčcích	Založení juniorské extraligy jako 2. nejprestižnější soutěž v ČR	Pořádání evropského šampionátu Pohár Vítězů Poháru 2015	vypisování grantů od MČ Praha 8 a magistrátu hl. m. Prahy	Vyšší členské příspěvky ostatních softbalových klubů	Návrat softballu na Olympijské hry	Úbytek dětí	Malé množství sponzorů	Přerušení tendence snižování státního schodku	
Silné stránky	Historie a jméno klubu									
	Široká členská základna									
	Práce s mládeží						4			
	Sportovní výsledky									
	Areál na světové úrovni			3						
Slabé stránky	Nedostatečné zabezpečení kvalitních trenérů	1								
	Absence týmu Juniorek		2							
	Nejvyšší příjmy ze členských příspěvků					5				
	Omezení moderátorské aparatury									
	Don Bosco									

Zdroj: zpracováno autorem (Dobrá, 2015)

- **Bod č. 1: Nedostatečné zabezpečení kvalitních trenérů / Databáze vytvořená Českou softbalovou asociací**

Široká členská základna a nedostatečné finanční pokrytí trenérů v softballu s sebou nese využívání možností trenérské práce z řad rodičů, kteří softball nikdy nehráli, a ačkoliv procházejí trenérskými školeními, bez hráčské praxe nebudou dosahovat tak vysokých trenérských kvalit jako člověk, který si sám na vlastní kůži vyzkoušel tréninkový a zápasový

tlak. Řešením zvýšení kvality trenéra by bylo oslovení bývalých hráček SK Joudrs Praha na postu hlavních trenérů či mentorů, prostřednictvím databáze vytvořené Českou softballovou asociací, která zabezpečuje materiály a o bývalých klubových a reprezentačních hráčkách. Bývalé hráčky by zabezpečovaly kvalitu tréninků na pozicích hlavních trenérů a mentorů a dohlížely na práci svých svěřenců - pomocných trenérů z řad rodičů.

- **Bod č. 2: Absence týmu Juniorek / Založení juniorské extraligy jako 2. nejprestižnější soutěž v ČR**

Bod č. 2 je zaměřen na hierarchii skladby klubu v ženské větvi. Česká softballová asociace plánuje vytvořit extraligu juniorek, jakožto 2. nejprestižnější soutěž hranou v České republice. Joudrs mají juniorské hráčky, kterými je složen tým ženy B, které hrají 2. ligu žen, kterou klub v současné době považuje za druhou nejkvalitnější soutěž. Vytvořením juniorské extraligy by hráčky týmu ženy B, které jsou věkově juniorské kategorie, nemusely hrát 2.ligu, která je v poslední době na úpadku, a mohly by plynulým vývojem projít z kadetek přes juniorky do týmu ženy A. Extraliga juniorek by dívkám poskytla vysokou úroveň přípravy a ženské kategorie a SK Joudrs by mohl získávat tituly v prestižní mládežnické soutěži, a tím podporovat svou sportovní kvalitu.

- **Bod č. 3: Areál na světové úrovni / Zisk nových sponzorů a partnerů v návaznosti na PVP**

Vysoká úroveň softballového areálu Svoboda parku dává za následek oblibu u svrchovaných mezinárodních organizací a umožňuje Joudrs cestu k pořádání významných světových akcí. V srpnu 2015 byl v areálu Svoboda parku uspořádán evropský šampionát Pohár vítězů poháru, který by se mohl stát odrazovým schůdkem v komunikaci s partnery a sponzory klubu, kterým by věhlas akce podmínil zájem o spolupráci s Joudrs.

- **Bod č. 4: Práce s mládeží / Úbytek dětí**

Podstata SK Joudrs je založena na práci s dětmi a mládeží, které si vychovávají od raného věku a připravují si tak základnu pro týmy hrající nejvyšší české softballové soutěže. Dle grafu o porodnosti dětí došlo od roku 2008 k výraznému poklesu porodnosti dětí, což pro Joudrs v současné době znamená výrazné ohrožení a oslabení své působnosti.

- **Bod č. 5: Nejvyšší příjmy ze členských příspěvků / Vyšší členské příspěvky ostatních softbalových klubů**

Nejvyšší příjmy Joudrs plynou z členských příspěvků. Při poklesu členské základny hrozí i snížení příjmu finančních zdrojů. Významným krokem v této oblasti je zvýšení příspěvků o 500,- Kč za rok, což by pro Joudrs znamenalo zvýšení příjmů o 250 000,- Kč, což je v celkovém měřítku zdrojů Joudrs podstatná finanční částka. Vzhledem ke konkurenčním klubům, kterými jsou Eagles Praha a Sabat Praha, se i při zvýšení příspěvků konkurenční pozice Joudrs nezmění a stále budou klubem s nižšími členskými příspěvky.

5.5 Volba strategie

Ze SWOT analýzy vyplývají příležitosti, kterých je třeba využít, hrozby, které je nutné eliminovat k dobrému vývoji klubu, silné stránky je zapotřebí rozvíjet a udržovat a slabé stránky, které činí klub zranitelným a se kterými je třeba pracovat a snažit se o jejich odstranění. SK Joudrs Praha patří mezi elitu českého softballu a v současné době má klub svoji strategii, která byla stanovena v roce 2009, splněnou na 95 %. Petr Pospěch použil termín „stabilizovaný rozvoj“, na který je třeba zaměřit úsilí klubu.

Svoboda park se stal nejkvalitnějším areálem v České republice. Na vysokou materiální úroveň je třeba vynakládat vysoké finanční částky, které klub získává z příspěvků, dotací, grantů a v malé míře od sponzorů. Strategii klub je třeba orientovat na několik oblastí. První z nich je zaměřená na získávání finančních zdrojů prostřednictvím nových partnerů a sponzorů klubu. Pohár vítězů poháru, který se hrál ve Svoboda parku v srpnu 2015, se stal dobrým odrazovým můstkem při zviditelňování softballu a Joudrs mezi veřejnost. Na základě úspěšné akce a to, jak po sportovní, tak i organizační stránce, lze oslovit potenciální sponzory klubu s odkazem na sklizené úspěchy a na jistotu, že klub patří mezi českou a evropskou elitu, která dobře reprezentuje partnery klubu. Finanční hledisko lze řešit i vnitřní cestou a zvýšením členských příspěvků. Výše příspěvku konkurenčních klubů je vyšší než v Joudrs a i po navýšení nedojde k ohrožení konkurenceschopnosti.

Práce s mládeží je významnou silnou stránkou klubu. Ohrožení tohoto faktoru může nastat při nedostatečné péči o mládežnické kategorie a plynulý vývoj mezi jednotlivými soutěži. Sportovní strategie by se v dohledné době měla zaměřit na založení týmu juniorek. Podstata věci je podložena nejzásadnějším faktorem, který plyne od České softballové asociace – založení juniorské extraligy jako druhé nejprestižnější soutěže hrané v ČR.

Velká kvantita a nízká kvalita trenérů. Faktor, který je třeba nezanedbávat a vyvíjet aktivity, které posílí realizační tým. Oslovení bývalých hráček Joudrs na posty hlavních trenérů a mentorů prostřednictvím databáze vytvořené softballovou asociací je cesta, která vede k úspěchu a ke zkvalitnění péče o svěřence.

Vytvořený strategický plán je orientován na stabilizační strategii, která v současné době a následujících třech letech bude pro Joudrs znamenat udržení se na pozici české jedničky a velkou měrou přispívat k prestiži světových softballových klubů.

5.6 Finanční analýza

Finanční analýza vychází z údajů účetních závěrek a rozvah za rok 2014, které mi vedení klubu poskytlo k prostudování. Předseda klubu si nepřeje zveřejňovat účetní dokumenty. V následujícím textu diplomové práce jsou zkompletovány údaje o výdajích, příjmech a celkovém rozpočtu.

5.6.1 Roční výdaje SK Joudrs Praha

1. K nejvyšším výdajům klubu patří položka energie, do které spadají poplatky za vodu, plyn a elektro. Roční platby se pohybují kolem 500 000,- Kč. Výdaje jsou spojeny s provozem nafukovací haly, která funguje v zimě, ve které je velká spotřeba jak tepla, tak elektřiny. Jaro a podzim jsou spojeny s časným západem sluncem, při kterém je třeba využívat umělé venkovní osvětlení. Letní měsíce spotřebovávají nejvíce výdajů za vodu, neboť každý den je třeba pokropit každé hřiště 30 kubíky vody.
2. Pronájemy prostorů činí částku 255 000,- Kč. Do této kategorie výdajů patří platby za pronájem tělocvičen, prostorů uvnitř školy a za hřiště. Club house je budovou, která je dle dohody projímána zdarma na úkor stanovených podmínek, dle kterých se klub musí postarat o údržbu, úklid a energii.
3. Třetí kategorií výdajů jsou platby za údržbu areálu, které činí 550 000,- Kč za rok. Do této výdajové položky patří nákup materiálu - antuka a tráva, pohonné hmoty do traktůrku, veškeré opravy v celém areálu, atd. Z tohoto variabilního nákladu může klub ušetřit určité finanční částky. Není přesně stanovena fixní částka na údržbu a

vychází z aktuální situace a potřeby oprav. V roce 2013 klub na údržbě ušetřil 200 000,- Kč a za tyto peníze pořídil klubový tranzit.

4. Náklady na sportovní činnost. Mládežnickým kategorií a vyšším ligových týmů klub financuje dopravu a ubytování při výjezdech mimo Prahu. Do této položky výdajů patří startovné na soutěžích a trenérské licence. Náklady na sportovní činnost činí 200 000 – 300 000,- Kč ročně.
5. Propagační materiály a provoz webových stránek 200 000,- Kč ročně.
6. Nákupy hráčského nářadí a náčiní, na které jsou vynakládány finanční částky ve výši 350 000,- Kč ročně, jsou také pohyblivým nákladem, který vychází z aktuální situace a potřeby nového hráčského vybavení.
7. Odměny činovníkům klubu a hlavním a vedlejším trenérům, které činí 400 000,- Kč ročně.
8. Výdaje na organizaci akcí se liší vzhledem k velikosti akce a národnímu či mezinárodnímu hledisku akce. Výše ročních financí požadovaných na pořádání akcí se pohybují v rozmezí 100 000,- Kč až milionu. Průměrná roční spotřeba financí na pořádané akce činí 200 000,- Kč.
9. Pojistné a zdravotní péče 200 000,- Kč

5.6.2 Roční příjmy Sk Joudrs Praha

Příjmy klubu jsou rozděleny do 4 skupin. Jejich celá výše je využita na pokrytí nákladů, které Joudrs vynakládá na standartní chod klubu.

1. Členské příspěvky jsou nejvyšší položkou v příjmové složce rozpočtu. Jejich výše odpovídá 1 500 000,- Kč a tvoří poloviny celkových příjmů.
2. Dotace od České softballové asociace. Dotace a granty se od doby rozmachu klubu staly druhým nejvýznamnějším zdrojem peněz. Bez státní a svazové podpory by klub nemohl existovat.
3. Granty ze státního rozpočtu. Grantová politika dospěla v současné době, vzhledem k SK Joudrs, k největšímu rozvoji. Za poslední 3 roky došlo k navýšení příjmů z grantů o šestinásobek. Tento nárůst je zapříčiněn pozitivním rozvojem klubu,

velikostí klubu, veřejně prospěšnou činností klubu, sportovními výsledky a propagací, který svrchované orgány považují za významné kritérium při přerozdělování grantů.

4. Sponzoring je nejméně úspěšnou součástí příjmové složky. Roční příjem od sponzorů činí 100 000,- Kč
5. Hospodářská činnost - teambuildingy, firemní turnaje, pronájem haly, pořádání softbalových akcí.

5.6.3 Celkový rozpočet

Tabulka č. 17 : Rozpočet SK Joudrs Praha za rok 2014

SK Joudrs Praha – příjmy a výdaje za rok 2014			
Zdroje		Výdaje	
Členské příspěvky	1.200 000,-	Energie	500 000,-
Hospodářská činnost	200 000,-	Pronájem	255 000,-
Sponzoring	100 000,-	Údržba	550 000,-
Granty a dotace	1 500 000,-	Sportovní činnost	300 000,-
		Propagace	200 000,-
		Nářadí a náčiní	300 000,-
		Odměny činovníkům	400 000,-
		Organizace akcí	200 000,-
		Pojistné a zdravotní péče	200 000,-
Příjmy Celkem	3 000 000,-	Výdaje celkem	2.905 000,-
Zisk Celkem		95.000,-	

Zdroj: zpracováno autorem (Dobrá, 2015)

Rozpočet SK Joudrs Praha bývá vyrovnaný nebo přebytkový. Příjmy pokrývají výdajovou složku rozpočtu. Z rozhovoru s předsedou klubu Tomášem Kusým vyplývá, že Joudrs neusilují o vytváření rezerv a veškeré ušetřené částky investují. V roce 2013 klub investoval ušetřené peníze do klubového tranzitu. V roce 2014 celkový zisk klubu činil 95 000,- Kč. Peníze byly vynaloženy na organizaci Poháru vítězů poháru 2015.

Nejméně produktivní složkou příjmu jsou finance ze sponzoringu. Klub je závislý na grantech, dotacích a členských příspěvcích. Žít „od nuly k nule“ je pro SK Joudrs velice rizikovým faktorem, a je třeba zaměřit úsilí získávání dodatečných finančních zdrojů, jak ve formě sponzoringu, tak ve zvýšení členských příspěvků. Z těchto zdrojů vytvářet rezervy pro případné neočekávané události.

6. STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE SK JOUDRS PRAHA NA OBDOBÍ 1.10.2015 – 30.9.2018

6.1 Úvod

SK Joudrs Praha je největší softballový klub v České republice. Za podstatně krátkou historii (oproti ostatním klubům v České republice) se díky zodpovědnému přístupu a péči všech členů klubu vypracoval na pozici jedničky v ČR, a to v oblasti široké členské základny, kvalitního areálu a sportovních výsledků. Velký potenciál, kterým se klub pyšní, je třeba udržovat a rozvíjet. Jak vychází z nových stanov a v nich definovaného poslání a vize klubu, jsou sportovní soudržnost a výsledky prioritním hlediskem úspěšnosti, které je však nutné podporovat kvalitním vedením a organizováním činností klubu a zajišťovat dostatečné finanční zdroje na pokrytí všech aktivit týkajících se klubu.

Poslání klubu:

„Vytváření příznivých podmínek pro uspokojování zájmů svých členů o softball, pomoc k ovládnutí všech znalostí a dovedností souvisejících se se softballem s přihlédnutím k věku a dispozicím členů, a tím vytvářet předpoklady pro jejich úspěšný vstup do soutěžních aktivit klubu, a to jak v České republice, tak v mezinárodním měřítku.“

Pozitiva klubu tkvějí zejména v soudržnosti klubu a sportovních výsledcích, které činí Joudrs prestižním klubem se svoji tradicí, kulturní a společenskou úrovní, kterou je možné při cílevědomém postupu dále účinně rozvíjet.

Problémy spočívají především v ekonomické - finanční sféře. Softball je v České republice, i přes 50ti letou působnost, neznámým prostředím, do kterého nechtějí firmy, jakožto sponzoři a partneři, přispívat. Financování softballových aktivit je závislé na státní sféře a členských příspěvcích.

Strategický plán rozvoje SK Joudrs Praha od října 2015 do září roku 2018, je klíčový dokument, který se orientuje na další vývoj klubu zejména v oblasti sportovní, sociální, marketingové a finanční. Koncepční dokument postaven na základě podrobné analýzy klubu (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, finanční možnosti klubu) definuje hlavní směry rozvoje SK Joudrs. Strategický plán rozvoje je chápán jako časově závislý dokument, který závisí na realitě dalšího vývoje klubu. Plán je třeba aktualizovat a udržovat ho „živým“ dokumentem, který bude přizpůsobovat svůj obsah aktuálním podmínkám.

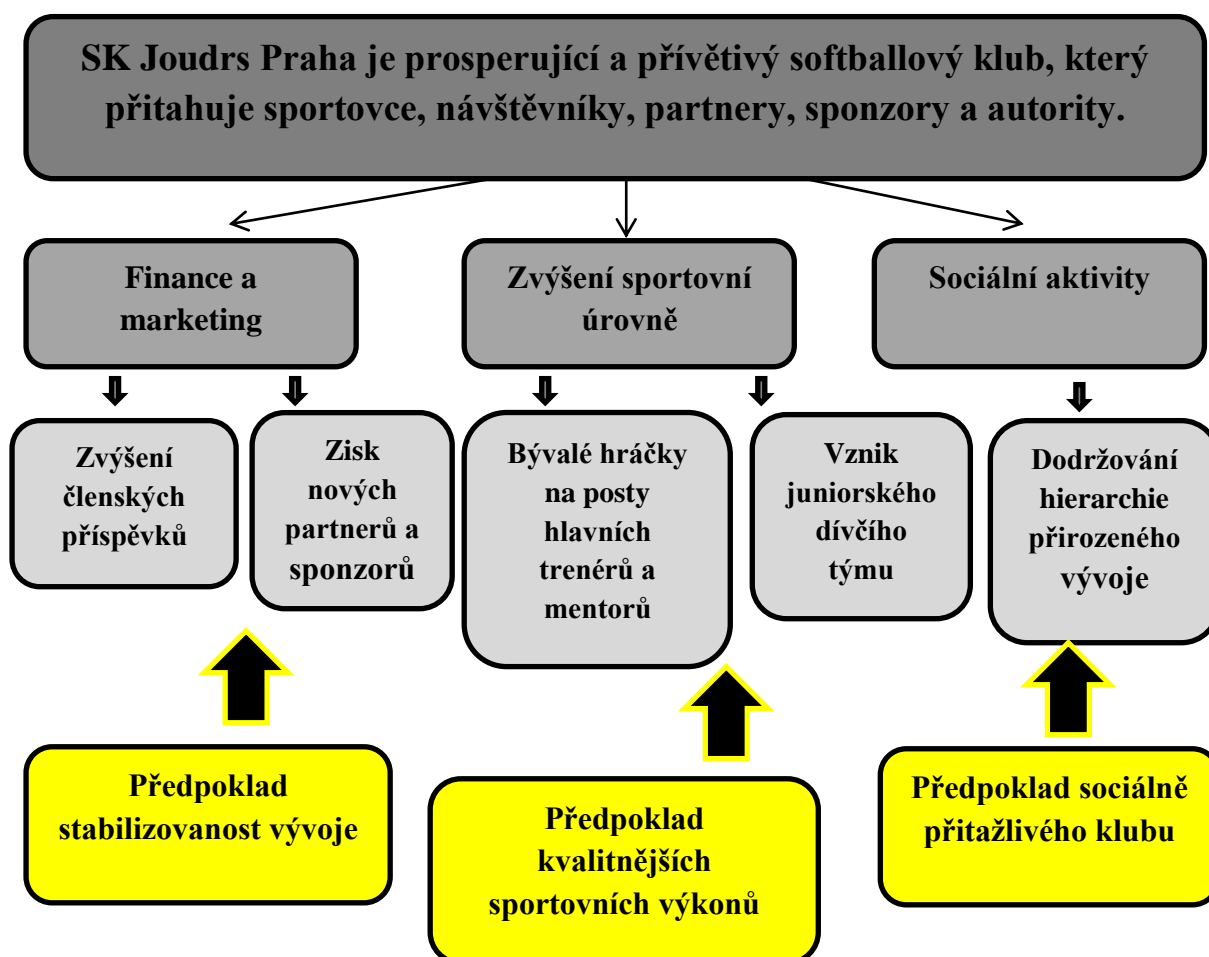
6.2 Strategická vize

SK Joudrs Praha je prosperující a přívětivý softballový klub. Úspěšnost klubu přitahuje sportovce, návštěvníky, partnery, sponzory a autority městské části Praha 8 a magistrátu hlavního města Prahy.

Svou sportovní prosperitu staví na kvalifikovaných trenérech a kvalitním zázemí, které je zabezpečeno dostatečnými finančními zdroji.

SK Joudrs Praha je atraktivním centrem pro volnočasové aktivity mládeže i dospělých. S širokým zabezpečením práce s dětmi a mládeží ve všech věkových kategoriích.

Diagram č. 4 : Strategická vize SK Joudrs Praha



Zdroj: zpracováno autorem (Dobrá, 2015)

6.3 Přehled aktivit pro období 1.10.2015 – 30.9.2018

Tabulka č. 18: Přehled sportovních cílů

Sportovní cíle SK Joudrs Praha								
Dlouhodobé cíle (více než)	Kdy	Střednědobé cíle (3 roky)	Kdy	Krátkodobé cíle (1 rok)	Kdy			
Vysoká výkonnostní úroveň	Září 2015 a dále	Podpora výkonnostního sportu	1.10.2015 – 30.9.2018	Přihlašování členů na sportovní akce	Průběh sezóny			
				Vytváření klubových a svazových registrací	Listopad 2015, 2016, 2017			
		Práce s mládeží	1.10.2015 – 30.9.2018	Vytvoření týmu juniorek	Listopad 2015			
				Založení softballových akademii	Sezóna 2015/2016			
				Rozšíření mužské větve-oslovení a nábor chlapců	Sezóna 2015/2016			
		Zlepšení kvality trenérů	1.10.2015 – 30.9.2018	Financování licenčních kurzů	Prosinec 2015			
				Organizování vzdělávacích kurzů	Zimní příprava 2015/2016			
				Oslovení bývalých hráčků na posty hlavních trenérů a mentorů	Říjen 2015, sezóna 2015/2016			
		Rozvoj a podpora softballu v ČR		Podpora volného času a sportu pro všechny	1.10.2015 – 30.9.2018	Charitativní akce	Jaro, léto 2016	
						Teambuildingy, firemní akce	Duben – červenec 2016	
	Školní liga Prahy 8			Sezóna 2016				

Zdroj: zpracováno autorem (Dobrá, 2015)

Tabulka č. 19: Přehled ekonomických cílů

Ekonomické cíle SK Joudrs Praha					
Dlouhodobé cíle (více než 3 roky)	Kdy	Střednědobé cíle (3 roky)	Kdy	Krátkodobé cíle (1 rok)	Kdy
Úspěšné ekonomické vedení SK Joudrs Praha	Září 2015 a dále	Finančně zdraví klub	1.10.2015 – 30.9.2018	Zvýšení členských příspěvků	Lистопад 2015
				Oslovení sponzorů a partnerů	Říjen 2015, průběh 2015/2016
				Využívání přidělených grantů	Sezóna 2015/2016
				Rozpočet na pokrytí všech cílů	
				Rozdělování financí podle důležitosti cílů	
				Adekvátní využívání zdrojů	
		Stabilní organizační struktura	1.10.2015 – 30.9.2018	Definice a ustálení všech funkcí	Sezóna 2015/2016
				Vytváření nových fci	
				Vymezení povinnosti trenérů	
		Upevnění konkurenční pozice	1.10.2015 – 30.9.2018	Komunikace realizační tým – vedení klubu	
				Nábory	
				„Sportuje celá Praha 8“	
				Aktualizace www.joudrs.cz	
		Profil na facebooku	2015 - 2016		
		Kvalita týmu Micro			
		Prezentace v org. Pro volnočasové aktivity			

Zdroj: zpracováno autorem (Dobrá, 2015)

Tabulka č. 20: Přehled sociálních cílů

Sociální cíle SK Joudrns Praha					
Dlouhodobé cíle (déle než 3 roky)	Kdy	Sřřednědobé cíle (3 roky)	Kdy	Krátkodobé cíle (1 rok)	Kdy
Budování klubu s rodinnou atmosférou pro všechny věkové generace	Září 2015 – a dále	Podpora, motivace a spolupráce při výkonu sportovní činnosti	1.10.2015 – 30.9.2018	Podpora vzájemné spolupráce a kamarádství	Sezóna 2015/2016
				Podpora fair play a dodržování antidopingového kodexu	
Patronové z A týmu žen u mládežnických týmů					
Vytváření dobrých podmínek v klubu pro větší hrdost a příslušnost ke klubu					
Vytváření atraktivních podmínek pro rodinné příslušníky a přátele klubu, utváření kvalitních společenských norem	1.10.2015 – 30.9.2018	Vytváření atraktivních podmínek pro rodinné příslušníky a přátele klubu, utváření kvalitních společenských norem	Sezóna 2015/2016	Začleňování rodičů a přátel klubu do klubových aktivit- S.O.F.T.	
				Organizování akcí pro realizační tým	
				Organizace společenských akcí	Sezóna 2015/2016

Zdroj: zpracováno autorem (Dobrá, 2015)

6.4 Prioritní oblasti - operativní cíle

6.4.1 Prioritní oblast finance a marketing

Členské příspěvky jsou hlavním zdrojem klubu. Výše zisku prostřednictvím příspěvků závisí na velikosti členské základny. Poslední data ukazují prudké snižování počtu dětí v ročníkovém rozmezí 2008 – 2013, které jsou pro SK Joudrs v současné i budoucí době podstatnými ročníky, kterými lze doplňovat týmy Micra a T-ballu a tím rozšiřovat členskou základnu. Samotnou nižší porodnost nelze regulovat, a proto je třeba zvýšit členské příspěvky a tím zachovat dostatečný příliv financí na chod klubu.

Nezájem sponzorů o sport, který se nehraje na profesionální úrovni, se v posledních letech zvyšuje. Atraktivita Svoboda parku přitahuje světové organizace k pořádání mezinárodních turnajů v areálu Joudrs. Prestižní akce je třeba využívat k oslovení potenciálních partnerů a ukazovat na nich vysokou úroveň nejen klubu, ale také českého softballu.

- **Opatření č. 1: Zvýšení členských příspěvků**

Roční zvýšení příspěvků, platné od sezóny 2015/2016 ve výši 500,- Kč zajistí klubu finance i přes nízké pokrytí dětí v ročnících 2008 – 2013.

Tabulka č. 21 : Přehled aktivit- Zvýšení členských příspěvků

Hlavní zodpovědnost	Výbor klubu, účetní klubu Marie Zelenková
Spolupráce	Hlavní trenéři týmů
Typové aktivity	- Zvýšení příspěvku o 500,- Kč ročně - Možnost platby příspěvku 2x ročně
Časování	Listopad 2015

Zdroj: zpracováno autorem (Dobrá, 2015)

- **Opatření č. 2: Zisk nových partnerů a sponzorů.**

Vytvoření nových propagačních materiálů, ve kterých jsou zmíněny velké mezinárodní akce a národní i mezinárodní úspěchy (viz. příloha č. 3)

Tabulka č. 22: Přehled aktivit – Zisk nových partnerů

Hlavní zodpovědnost	Předseda klubu
Spolupráce	Tereza Dobrá
Typové aktivity	- Vytvoření aktuálního propagačního materiálu
Časování	Říjen 2015, průběh sezóny 2015/2016

Zdroj: zpracováno autorem (Dobrá, 2015)

6.4.2 Prioritní oblast zvýšení sportovní úrovně

- **Opatření č. 3: Oslovení bývalých hráček**

Ochota rodičů v Joudrs nezná meze. Od roku 2008 došlo ve velké míře k rozvoji realizačního a trenérského týmu, který je v současné době složen z velké části z rodičů dívek a chlapců. SK Joudrs poskytuje trenérským dobrovolníkům možnosti na trenérských kurzech a školení. Rodiče získávají trenérské licence a bez dostatečné praxe se stávají hlavními trenéry mládežnických týmů. Joudrs se pyšní celou řadou bývalých národních reprezentantek a ligových mistryň, které je potřeba oslovit a využít jejich zkušenost v mentorování nových trenérů z řad rodičů nebo přímo zasáhnout do trenérských aktivit v pozici hlavních trenérů.

Tabulka č. 23: Přehled aktivit – Oslovení bývalých hráček

Hlavní zodpovědnost	Sportovní manažer Zdeněk Mach
Spolupráce	Předseda klubu Tomáš Kusý
Typové aktivity	- Oslovení bývalých hráček - Nabídka spolupráce - Materiální a finanční odměna
Časování	Říjen 2015

Zdroj: zpracováno autorem (Dobrá, 2015)

- **Opatření č. 4: Vytvoření juniorského dívčího týmu**

Velice diskutované téma v českém softballu a mezi vrchními představiteli České softballové asociace je zavedení juniorské extraligy, která by se po extralize žen, stala druhou nejprestižnější soutěží v České republice. Momentální situace v Joudrs naznačuje nepřipravenost na možnost juniorské extraligy. Dívky z kadetek přecházejí do kategorie ženy

B. Vzhledem k jejich nízkému věku je nemyslitelné, aby jeden tým hrál dvě soutěže - 2. ligu a juniorskou extraligu. Joudrs jakožto největší klub v ČR staví svoji filosofii především na sportovních výsledcích, a proto je třeba zaměřit své úsilí na juniorskou výchovu hráček, a tím vytvořit adekvátní kategorii věku a schopnostem.

Tabulka č. 24 : Přehled aktivit – Vytvoření juniorského dívčího týmu

Hlavní zodpovědnost	Předseda klubu, výbor klubu
Spolupráce	Současní trenéři Žen B
Typové aktivity	<ul style="list-style-type: none"> - Vytvoření juniorského dívčího týmu - Zrušení současného týmu Žen B, který hraje 2. ligu - Nabídka postupu Žen C do 2. ligy a k názvu Ženy B
Časování	Listopad 2015

Zdroj: zpracováno autorem (Dobrá, 2015)

6.5 Implementace a kontrola

Mezi tvorbou strategického plánu a jeho realizací je zásadní rozdíl. Příprava strategického plánu je kreativním procesem, který vychází z řady analýz, definujících současnou situaci. Na druhé straně zajištění realizace plánu je úkolem manažerským, který vyžaduje podrobný dohled nad vyvíjenými aktivitami. Na strategický plán lze pohlížet jako na systém obsahující složku řídicí a výkonnou. Náplní práce řídicí složky je zejména rozhodovat, prosazovat, a úkolovat. Náplní práce výkonné složky je zajišťovat realizaci po odborné stránce, zajišťovat hladký průběh každodenních aktivit spojených s realizací, podporovat spolupracující osoby a organizace při realizaci, připravovat souhrnné zprávy o realizaci. U odpovědné osoby za realizaci strategického plánu nelze předpokládat zapojení do plnění jednotlivých úkolů strategického plánu, jde spíše o roli koordinační, informační, motivační a o poskytování podpory.

Realizace plánu musí být pečlivě sledována a plán musí být podle potřeby doplňován a upravován. Nové projekty musejí projít procedurou přípravy a zařazení do aktualizovaného plánu. Zodpovědností všech, kteří se na tvorbě plánu podíleli, bude zajistit, že priority, opatření a úkoly zůstanou věrohodné a relevantní - a že budou zrealizovány.

Odpovědnou osobou se u většiny aktivit stává předseda klubu, který svou funkci vykonává od založení klubu. Postupem času si k sobě přibíral skupiny lidí, kteří odpovídají svými kvalitami požadavkům, které si klub a předseda žádá. Po určení nově vzniklých funkčních oblastí a určení osob, které je budou vykonávat, budou všichni členové realizačního týmu informováni o nově vzniklých aktivitách a změnách, které klub čekají. Seznámení se strategickým plánem proběhne v polovině září roku 2015 na schůzi realizačního týmu SK Joudrs Praha.

Kontrola plnění činností bude u každé prioritní oblasti probíhat jinak. V následujícím textu představím nástin kontrolní činnosti v sezoně 2015/2016.

- **Opatření č. 1: Zvýšení členských příspěvků**

Členské příspěvky jsou placeny jednorázově či rozděleny na dvě splatná období – listopad, prosinec a březen, duben. Oznámení o zvýšení členského příspěvku vydá výbor klubu po konzultaci s účetní klubu. Zvýšení bude zaznamenáno v dokumentu o rozhodnutí výboru SK Joudrs Praha o výši členského příspěvku pro rok 2016 a roky následující. (Dokument pro rok 2015 viz příloha č. 3.) Kontrola plnění bude založena spoluprací hlavních trenérů, kteří příspěvky vybírají a účetní klubu, která zaznamená doloženou výši finanční částky do účetních dokumentů. Termíny kontroly jsou stanoveny na přelom prosinec/leden 2015/2016 a přelom dubna/ května 2016.

- **Opatření č. 2: Zisk nových partnerů a sponzorů**

Hlavní zodpovědnost v oblasti partnerů spadala do roku 2015 na marketingového manažera Ing. Petra Pospěcha. Strategickým plánem počínaje bude zodpovědnost na předsedovi klubu ve spolupráci s Terezou Dobrou (autorka diplomové práce). Kontroly plnění budou probíhat na základě předložených podkladů se jmény oslovených sponzorů a stručným popisem průběhu jednání, které Tereza Dobrá (autorka diplomové práce) vypracuje a předloží každé dva měsíce předsedovi klubu.

- **Opatření č. 3: Oslovení bývalých hráček**

Hledisko kvalitního trenérského týmu lze ovlivnit využitím databáze ČSA k oslovení bývalých hráček SK Joudrs Praha. Odpovědnou osobou za prioritní oblast přispívající ke

zvýšení sportovní úrovně bude mít Zdeněk Mach, sportovní manažer klubu, který bude spolupracovat s předsedou klubu. Realizace bude probíhat na základě rozdělení hráček, které je možnost kontaktovat a na společných schůzkách budou probírané úspěšná a neúspěšná oslovení. Kontaktování hráček bude probíhat od října 2015 a v průběhu sezóny 2015/2016.

- **Opatření č. 4: Vytvoření juniorského dívčího týmu**

Tým juniorek je nutnou součástí každého klubu, který se zaměřuje na práci s mládeží. Prioritní oblast, která vychází ze vzniku juniorské extraligy, která bude druhou nejprestižnější soutěží v České republice, bude vycházet z rozhodnutí výboru a předsedy klubu. Kontrola plnění bude vycházet ze sportovních výsledků juniorského týmu za sezónu 2015/2016.

Průběžné kontroly a úpravy plánu vzhledem k aktuální situaci, jak ve vnitřním, tak ve vnějším prostředí budou probíhat každé tři měsíce na schůzích realizačního týmu.

7. ZÁVĚRY A OBECNÁ DOPORUČENÍ

Historie SK Joudrs Praha je v porovnání s ostatními softballovými kluby poměrně krátká. Za své 18ti leté fungování došlo k nebyvalému rozvoji, který vzešel z tvrdé práce všech bývalých i současných členů klubu. Klub se stal českou jedničkou na poli softballového sportu, a to, jak po sportovní, tak i ekonomické stránce. Velikost klubu se strmě začala rozvíjet od roku 2009, kdy došlo k nárůstu členské základny na současných téměř 600 členů. Realizační tým se skládá ze sta lidí a svou velikostí odpovídá střednímu podniku, který by měl využívat manažerské přístupy.

Strategický plán rozvoje SK Joudrs Praha na období od 1. 10. 2015 – 30. 9. 2018 je vytvořen na základě výzkumných metod. Případová deskriptivní studie byla použita při charakterizování současného profilu. Monitoring, který byl využit na zjištění informací z vnitřního prostředí klubu, z diskuzí na facebookovém profilu, kde většina komentářů hodnotí SK Joudrs pozitivně a považuje ho za rodinný klub s historií a charakterem. SWOT analýza odhalila nejvýznamnější silné stránky, kterými jsou historie klubu, široká členská základna, práce s mládeží, sportovní výsledky a areál na světové úrovni. Slabé stránky, které je třeba co nejvíce eliminovat a snažit se o jejich odstranění, jsou nedostatečné zabezpečení kvalitních trenérů, absence týmu juniorek, nejvyšší příjmy z členských příspěvků, omezení moderátorské aparatury a konflikt se školou Don Bosco. Vnitřní prostředí bylo analyzováno na základě rozhovorů s Ing. Petrem Pospěchem, marketingovým manažerem a předsedou klubu Tomášem Kusým. Vnější prostředí, které pro klub představuje možnosti příležitostí a hrozeb, bylo analyzováno prostřednictvím veřejných databází českého statistického úřadu, z dokumentů ministerstva vnitra, Magistrátu hlavního města Prahy a Městské části Praha 8. Významným zdrojem informací byla databáze a informační systém České softballové asociace. Z nasbíraných dat byly vytvořeny hlavní příležitosti, které se týkají založení juniorské extraligy, databáze bývalých hráček, pořádání evropského šampionátu Poháru vítězů poháru v srpnu 2015, vypisování grantů, vyšších členských příspěvků konkurenčních klubů a návratu softballu na olympiádu. Hrozby, které definovala SWOT analýza, se týkají úbytku dětí, státního schodku a dluhu a malého množství sponzorů a partnerů. Na základě zjištěných informací byla vytvořena matice, která protnula významné body, které definovaly následující zaměření strategií, které řeší otázky ekonomického charakteru, a to zejména finanční stránky a získávání finančních zdrojů z vyšších členských příspěvků a z potenciálních partnerů a sponzorů. Sportovní strategie vychází z absence dívčího juniorského týmu a založení juniorské extraligy jako 2. nejprestižnější soutěže hrané v ČR.

Sportovní strategie zaměřená na zkvalitnění trenérského týmu spočívá ve využití databáze, kterou sestavila Česká softballová asociace, a obsahuje informace a kontakty bývalých hráček všech týmů a národních reprezentací.

Podstatným krokem k vytvoření strategického plánu bylo sestavení finanční analýzy, dle které vyšel rok 2014 jako přebytkový se ziskem 95 000,- Kč, který byl využit na organizaci Poháru vítězů poháru 2015. Vysoké náklady klubu jsou plně pokryty veškerými příjmy, které klub má – členské příspěvky, granty, dotace, hospodářská činnost a sponzoring. Zisk, který klub má, ihned investuje a nevytváří žádné rezervní fondy. Finanční hledisko zaujímá prioritní místo ve strategickém plánu a zaměřují se na něj dvě zásadní opatření – zvýšení členských příspěvků a zisk nových sponzorů a partnerů klubu.

Strategický plán rozvoje vychází ze strategické vize, která je implementována do rozpracovaných prioritních opatření – operativních cílů, které vycházejí ze střednědobých a dlouhodobých cílů. Vize Joudrs je zaměřena na charakter klubu – SK Joudrs Praha je prosperující a přívětivý softballový klub, který přitahuje sportovce, návštěvníky, partnery, sponzory a autority. Z vize jsou vytvořeny změny, kterých je třeba dosáhnout, aby byl vytvořen předpoklad stabilizovaného vývoje, kvalitnějších sportovních výkonů a sociálně přitažlivého klubu. Cíle klubu byly zaznamenány do tabulek podle rozdělení Čáslavové (2009) – sportovní, ekonomické a sociální cíle z hlediska dlouhodobého, střednědobého a krátkodobého. Krátkodobé cíle byly dále zpracovány z výsledků SWOT analýzy na prioritní oblasti rozvoje – operativní cíle, kterých byla vytyčena přesná doba realizace, odpovědnost, spolupráce a typy aktivit, které budou probíhat při realizaci prioritních opatření.

Závěr strategického plánu je věnován implementaci a kontrole, kde jsou přesně definovány časové horizonty realizace, plnění a kontrol. Operativní cíle vycházejí z časového rozmezí jednoho roku a vzhledem k začátku softballové sezony, která svou zimní část začíná zpravidla v listopadu, je třeba většinu aktivit začít organizovat a realizovat v říjnu 2015 a v průběhu sezony 2015/2016 kontrolovat činnosti a případně upravovat plán současným podmínkám.

Závěrem mohu jen popřát SK Joudrs Praha mnoho štěstí v naplňování strategického plánu a častého využívání marketingových přístupů, které napomohou klubu k lepší budoucnosti.

8. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

8.1 Literární zdroje

1. BAILEY, Richard, TALBOT, Margaret. *Elite sport and sport-for-all: bridging the two cultures?*. New York: Routledge, 2015. 168 p. ISBN 978-113-8821-903.
2. BAKER, Robert E, ESHERICK, Craig. *Fundamentals of sport management*. Champaign, IL: Human Kinetics, 2013. 254 p. ISBN 07-360-9108-4.
3. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
4. BRYSON, John M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 547 p. ISBN 04-703-9251-7.
5. *Coaching youth softball*. 4th ed. Champaign, IL: Human Kinetics, 2007. 206 p. ISBN 07-360-6258-0.
6. COVELL, Daniel, WALKER Sharienne. *Managing sport organizations: responsibility for performance*. 3rd ed. New York: Routledge, 2013. 391 p. ISBN 978-020-3550-281.
7. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
8. DARCY, Simon et al. More than a sport and volunteer organisation: Investigating social capital development in a sporting organisation. *Sport Management Review*, 2014, vol. 17, no. 4, p. 395-406. ISSN 1441-3523.
9. DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
10. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
11. HOFSTETTER, Adam B. *Softball: rules, tips, strategy, and safety*. 1st ed. New York: Rosen Pub. Group, 2007. 48 p. ISBN 14-042-0996-4.

12. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.
13. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
14. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
15. JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 284 s. ISBN 978-80-247-2724-0.
16. KAŠPAROVSKÁ, Vlasta. *Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006. 339 s. ISBN 80-717-9381-7.
17. KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
18. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
19. KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
20. KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
21. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
22. LUSSIER, Robert N, KIMBALL David Charles. *Applied sport management skills*. Second edition. 520 p. ISBN 978-145-0434-157.
23. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
24. NITZ, Kristin Wolden. *Play by play*. Minneapolis: Lerner Publications Co., 2000. 80 p. ISBN 08-225-9875-2.

25. NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.
26. PRŮCHA, Jan, VETEŠKA Jaroslav. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. 294 s. ISBN 978-80-247-3960-1.
27. ROBINSON, Matthew J. *Sport club management*. Champaign, IL: Human Kinetics, 2010. 243 p. ISBN 07-360-7596-8.
28. SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA Karel. *Strategická analýza. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
29. SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014. 539 s. ISBN 978-80-247-3568-9.
30. SOTIRIADOU, Popi. Sport development planning. *Sport Management Review*, 2013, vol. 16, no. 4, p. 514-523. ISSN 1441-3523.
31. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
32. STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 368 s. ISBN 978-80-247-3506-1.
33. STEWART, Mark. *The New York Yankees*. Library ed. Chicago, Ill.: Norwood House Press, 2012. 48 p. ISBN 978-160-3573-702.
34. STOLDT, G, DITTMORE, Stehen W., E BRANVOLD Scott. *Sport public relations: managing stakeholder communication*. 2nd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, 2012. 373 p. ISBN 07-360-9038-X.
35. Strategic planning. *Scandinavian Journal of Public Health*, 2014, vol. 42, no. 14, p. 106-112. ISSN 1403-4948.
36. SÜSS, Vladimír. *Softball a baseball: technika, herní situace, pravidla*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 113 s. ISBN 80-247-0658-X.
37. ŠEDIVÝ, Marek, MEDLÍKOVÁ Olga. *Úspěšná nezisková organizace. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.
38. ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

39. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

8.2 Elektronické zdroje

40. *Atletický klub Mazurská* [online]. 2005, 2015 [cit. 2015-07-11]. Dostupné z: <<http://www.askmazurska.cz/>>.
41. *Basket Slovanka* [online]. 2007 [cit. 2015-07-11]. Dostupné z: <<http://www.basketslovanka.cz>>.
42. *Česká softballová asociace* [online]. 2003, 2015 [cit. 2015-07-06]. Dostupné z: <<http://www.softball.cz>>.
43. *E15* [online]. 2015 [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <<http://zpravy.e15.cz/>>.
44. *Eagles Praha* [online]. 2015 [cit. 2015-07-11]. Dostupné z: <<http://www.eagles.cz>>.
45. *FK Meteor Praha* [online]. 2009, 2015 [cit. 2015-07-11]. Dostupné z: <<http://www.fkmeteorpraha.cz>>.
46. *Magistrát hl.m.Prahy* [online]. 2015 [cit. 2015-07-29]. Dostupné z: <<http://www.praha.eu>>.
47. *Ministerstvo financí ČR* [online]. 2005 [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <<http://www.mfcr.cz/>>.
48. *Mistrovství Evropy žen v softballu* [online]. 2013 [cit. 2015-07-10]. Dostupné z: <<http://praha8.cz/Mistrovstvi-Evropy-v-softballu-zen-1.html>>.
49. *Pedia* [online]. 2015 [cit. 2015-08-24]. Dostupné z: <<http://www.pedia.cz>>.
50. *Prezi* [online]. 2015 [cit. 2015-07-06]. Dostupné z: <<http://www.prezi.com>>.
51. *Rsport* [online]. 2015 [cit. 2015-07-06]. Dostupné z: <http://www.rsport.cz/index.php?action=10102&id_detail=185&id_p=94>.
52. *Sabat Praha* [online]. 2011, 2015 [cit. 2015-07-11]. Dostupné z: <<http://www.sabat.cz>>.
53. *SK Joudrs Praha* [online]. 2011 [cit. 2015-07-06]. Dostupné z: <<http://www.joudrs.cz>>.

54. *Úřad MČ Praha 8* [online]. 2012 [cit. 2015-07-11]. Dostupné z :
<<http://www.praha8.cz>>.

9. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Stanovy SK Joudrs Praha

Příloha č. 2: Rozhodnutí o výši příspěvků 2015

Příloha č. 3: Propagační materiál pro partnery a sponzory klubu

Příloha č. 4: Rozhovor s Ing. Petrem Pospěchem, marketingovým manažerem klubu

Příloha č. 5: Rozhovor s předsedou klubu, Tomášem Kusým

Příloha č. 6: SK Joudrs Praha v obrazech

10. SEZNAM DIAGRAMŮ, TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Diagram č. 1: Model procesu strategického rozvoje sportovního klubu

Diagram č. 2: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu

Diagram č. 3: Organizační struktura SK Joudrs Praha

Diagram č. 4 : Strategická vize SK Joudrs Praha

Tabulka č. 1: Sportovní cíle

Tabulka č. 2: Ekonomické cíle

Tabulka č. 3: Sociální cíle

Tabulka č. 4: SWOT analýza New York Mets

Tabulka č. 5: SWOT analýza New York Yankees

Tabulka č. 6: Přehled úspěchů SK Joudrs Praha

Tabulka č. 7: Přehled pořádaných turnajů v areálu SK Joudrs Praha

Tabulka č. 8: Silné a slabé stránky softballových konkurentů SK Joudrs Praha

Tabulka č. 9: Silné a slabé stránky konkurence SK Joudrs Praha v oblasti volnočasových aktivit na Praze 8

Tabulka č. 10: Věková struktura oddílů SK Joudrs Praha

Tabulka č. 11: Vývoj členské základny 2005-2015

Tabulka č. 12: Vývoj členské základny ve všech věkových kategoriích 2005-2015

Tabulka č. 13: Výše členských příspěvků za rok 2015

Tabulka č. 14: Trenérská základna SK Joudrs Praha pro rok 2015

Tabulka č. 15: Vývoj státního schodku 2009 - 2014

Tabulka č. 16: SWOT analýza SK Joudrs Praha

Tabulka č. 17 : Rozpočet SK Joudrs Praha za rok 2014

Tabulka č. 18: Přehled sportovních cílů

Tabulka č. 19: Přehled ekonomických cílů

Tabulka č. 20: Přehled sociálních cílů

Tabulka č. 21 : Přehled aktivit- Zvýšení členských příspěvků

Tabulka č. 22: Přehled aktivit – Zisk nových partnerů

Tabulka č. 23: Přehled aktivit – Oslovení bývalých hráček

Tabulka č. 24 : Přehled aktivit – Vytvoření juniorského dívčího týmu

Obrázek č.1.: Softballové hřiště

Obrázek č. 2: Logo SK Joudrs Praha

Obrázek č. 3: Plakát Ženy A

Graf č. 1: Porodnost v ČR 2008 – 2013

Graf č. 2: Vývoj státního dluhu České republiky

11. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BBV – Branky body vteřiny

ČR – Česká republika

ČSA – Česká softballová asociace

ČT – Česká televize

ČUS – Česká unie sportu

DDM – Dům dětí a mládeže

DR – Dozorčí rada

ESF – European Softball Federation

IBAF – International Baseball Federation

ISF – International Softball Federation

MČ – Městská část

MČR – Mistrovství České republiky

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

OC – Obchodní centrum

OH – Olympijské hry

OZ – Občanský zákoník

PMEZ – Pohár mistrů evropských zemí

PVP – Pohár vítězů poháru

S.O.F.T. – Sdružení organizovaných fanoušků týmu

SK – Softballový klub

TJ – Tělovýchovná jednota

YMCA - Young Men's Christian Association

ZŠ – Základní škola