

KARLOVA UNIVERZITA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

MANAGEMENT A MARKETING AKADEMICKÉHO SPORTU
V SRN NA PRAKTICKÉM PŘÍKLADU UNIVERZITY V
TÜBINGENU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí práce:
Ing. Miroslava Navrátilová

Zpracovala:
Petra Cífková

Název:

**Management a marketing akademického sportu v SRN na
praktickém příkladě Univerzity v Tübingenu**

Title:

**Management and marketing of university sport in Germany based
on the example of University Tübingen**

Cíl práce: Charakteristika a analýza managementu a marketingu akademického sportu na Univerzitě v Tübingenu; návrh marketingové strategie za účelem dalšího rozvoje

Metody: Popisná analýza, finanční analýza, SWOT analýza

Výsledky: Návrh marketingové strategie pro vysokoškolský sport v SRN; návrh marketingového mixu pro Univerzitu v Tübingenu

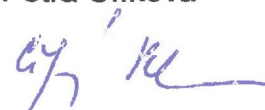
Klíčová slova: Management, manažer, marketing, marketingový mix , sportovní produkt, sponzoring, sportovní reklama, popisná analýza, finanční analýza, SWOT analýza.

Touto cestou bych chtěla poděkovat Ing. Miroslavě Navrátilové za odborné vedení diplomové práce. Můj velký dík patří také všem spolupracovníkům z oddělení vysokoškolského sportu na Univerzitě v Tübingenu a především jeho vedoucí Ingrid Belz za vstřícný přístup při získávání podkladů a interních informací důležitých ke zpracování tématu.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jsem pouze literaturu a zdroje uvedené v seznamu literatury.

V Praze, březen 2007

Petra Cífková



1. ÚVOD	6
2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	7
2.1. Cíle práce	7
2.2. Úkoly práce	7
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	8
3.1. Management	8
3.1.1. Vymezení pojmu management	8
3.1.2. Sportovní management	10
3.1.3. Pojem manažer a manažerské funkce	11
3.1.4. Činnosti sportovního manažera	17
3.2. Marketing	21
3.3. Marketing ve sportu	25
3.3.1. Sportovní produkt a jeho specifické vlastnosti	25
3.3.2. Sponzoring ve sportu	27
3.3.3. Sportovní reklama	29
4. METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA	31
4.1. Popisná analýza	31
4.2. Finanční analýza	31
4.3. SWOT analýza	32
5. ANALYTICKÁ ČÁST	34
5.1. Systém akademického sportu v Německu	34
5.1.1. Legislativa	35
5.1.2. Organizační struktura	36
5.1.3. ADH – střešní organizace	38
5.2. Vysokoškolský sport na univerzitě v Tübingenu	39
5.2.1. Cíle HSP	40
5.2.2. Prostředí HSP	41
5.2.3. Organizační struktura HSP	45
5.2.4. Program	48
5.2.4.1. Kurzy a jejich členění	49
5.2.4.2. Exkurze a workshopy	51
5.2.4.3. Posilovna	52

5.2.4.4. Wellness	53
5.2.4.5. Akce pro veřejnost	54
5.2.5. Poplatky za kurzy a cenová politika.....	56
5.2.6. Závodní činnost.....	58
5.2.7. Spolupráce s IfS	59
5.2.8. Finanční analýza	60
5.2.9. HSP a jeho partneři	63
5.2.9.1. Oficiální partneři – GEK, uhlsport, Volksbank	65
5.2.9.2. Ostatní partneři	70
5.3. Analýza konkurence	72
5.3.1. Přehled konkurence.....	73
5.3.2. Postavení vůči konkurenci.....	74
5.4. Analýza SWOT – Oddělení vysokoškolského sportu na Univerzitě v Tübingenu.....	77
5.5. Shrnutí	84
6. SYNTETICKÁ ČÁST	88
6.1. Návrh marketingového mixu pro HSP Univerzity Tübingen...	88
6.2. Návrh marketingové strategie pro vysokoškolský sport v SRN 	104
7. ZÁVĚR	108
8. SEZNAM ODBORNÉ LITERATURY	109
9. SEZNAM UŽITÝCH ZKRATEK.....	112
10. SEZNAM PŘÍLOH.....	113
11. PŘÍLOHY	114

1. ÚVOD

Akademický sport znamená pro mnoho českých studentů především závodní klání, ve kterých měří jednotliví zástupci vysokých škol své sportovní výkony na národní a mezinárodní úrovni. Ani v mém případě tomu nebylo jinak a vysokoškolský sport byl pro mě synonymem pro akademické hry a univerziády.

V letním semestru 2005 jsem se zúčastnila studijního pobytu na Univerzitě v Tübingenu v rámci programu Erasmus a tím se mi naskytla možnost poznat také jinou stránku vysokoškolského sportu. Myšlenka a podstata této, pro Čechy netypické organizační složky vysoké školy, mě natolik zaujaly, že jsem si pro příští rok vyjednala v této organizaci praxi.

Na stáž jsem nastupovala s cílem analyzovat a popsat management a marketing vysokoškolského sportu na univerzitě a aktivně se zapojit do všech řídicích procesů, které vedou k úspěšnému fungování akademického sportu na tübingenské univerzitě

Cílem mé práce je charakterizovat a analyzovat marketing a management vysokoškolského sportu na Univerzitě v Tübingenu a na tomto konkrétním příkladu předvést aplikaci teorie v praxi.

Hlavním úkolem práce je na základě popisné analýzy, finanční analýzy a SWOT analýzy objasnit systém fungování oddělení a nastínit možnosti jaké se v této oblasti do budoucna nabízejí.

2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

2.1. CÍLE PRÁCE

Cílem diplomové práce je charakterizovat a analyzovat marketing a managementu Vysokoškolského sportu na konkrétním příkladu Eberhardt Karls Univerzity v Tübingenu a vytvořit pro něj návrh marketingového mixu s cílem oslovit širší cílovou skupinu a zaujmout větší počet klientů z řad nestudentů. Druhým cílem je nastínit možnou marketingovou strategii pro vysokoškolský sport v SRN. Pro pochopení kontextu je přiblížen celorepublikový vývoj a současná situace v SRN.

2.2. ÚKOLY PRÁCE

- a) Teoretické definování pojmů management a marketing z obecného hlediska a z hlediska sportu a definování pojmů s nimi související
- b) Zvolit a charakterizovat metody vhodné ke zpracování vybraného tématu
- c) Na základě popisné analýzy, finanční analýzy a analýzy SWOT charakterizovat podstatu fungování oddělení akademického sportu na Univerzitě v Tübingenu a navrhnout marketingový mix na jehož základě by univerzitní sport oslovil více zájemců z řad nestudentů.
- d) Nastínit možnou marketingovou strategii pro vysokoškolský sport v SRN.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1. MANAGEMENT

3.1.1. VYMEZENÍ POJMU MANAGEMENT

V současné světové i domácí literatuře můžeme dnes najít desítky různých výkladů pojmu „management“. Překlad tohoto amerického slova je velmi obtížný a jeho překlad do některých dalších světových jazyků je v mnoha případech nevýstižný či nehodící se.

Nejednotnost výkladů tohoto pojmu lze ilustrovat slovy klasika této disciplíny P.F. Druckera:

„Výklad pojmu management je zvláště nesnadný. Především jde o pojem specificky americký a je obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia.“ (Drucker, 1974)

Drucker dále dodává: „...management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti“ (Drucker, 1974)

Dle publikace Lea a Olgy Vodáčkových lze definice managementu rozdělit do tří skupin a to v závislosti na tom, na co kladou důraz.

- Definice zdůrazňující *vedení lidí* – zde můžeme zmínit např. pojetí E. Daela popř. J. Hayse: „**Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí**“

- Definice zdůrazňující *specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky* – např. pojetí K. Müllera (1988): „**Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako je rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd.**“
- Definice zdůrazňující *předmět studia a jeho účel* – pojetí J. A. Pearcea a R.B. Robinse (1989): „**Management je proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů**“

Management lze chápat jako ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci („manažeři“) užívají k zvládnutí specifických činností („manažerských funkcí“), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace. (Vodáček-Vodáčková, 2001)

Management a jeho základní rysy:

- Vykonavateli managementu jsou lidé
- Management je obsahovou náplní značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem
- Management lze aplikovat na různých organizačních úrovních
- Obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti (prosperity) uvažované organizační jednotky nebo procesu

3.1.2. SPORTOVNÍ MANAGEMENT

Pojem management tělesné výchovy a sportu (dále jen TVS) lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň z části akcentují podnikatelsky orientované chování. Dále jde zcela bezvýhradně přímo o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb. (Čáslavová, 2000)

Výraz sportovní management neboli „Sportmanagement“ lze rozdělit na dva základní prvky: *sport x management*. Pojem management zahrnuje kromě základních procesů jako jsou plánování, organizování, vedení lidí a kontrola také oblasti ekonomické, právní, účetní atd. Sportovní prvek zahrnuje z hlediska sportovního managementu dvě oblasti. Oblast diváctví soustřeďující se na konzumování zábavy a oblast zdatnosti, která má ve středu zájmu aktivní účast participantů na sportovních a tělovýchovných aktivitách.

Výše dva jmenované prvky, *management* a *sport*, mají zásadní dopad na samotný předmět zkoumání oboru sportovního managementu.

Mezi základní prvky zkoumání tohoto oboru lze zařadit:

- Základní manažerské činnosti, které jsou předmětem zkoumání obecného managementu
- Manažerské činnosti specifické pouze pro oblast sportu
- Organizace a instituce v TVS
- Lidé v různých řídicích pozicích v oblasti TVS (Čáslavová, 2000)

3.1.3. POJEM MANAŽER A MANAŽERSKÉ FUNKCE

„**Manažer** je především profese – a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvárů, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá při tom kolektiv spolupracovníků.“ (Drucker, 1974)

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník (manažer) vykonává ve své práci. (Vodáček-Vodáčková, 2001)

Ve světové literatuře lze nalézt různé klasifikace manažerských funkcí, ale také různá pojetí jejich obsahové náplně. Mezi nejrozšířenější patří klasifikace dle Haralda Koontze a Heinze Weihricha (1993). Ti uvažují členění manažerských funkcí na:

- Plánování (planning)
- Organizování (organizing)
- Výběr a rozmístění pracovníků (staffing)
- Vedení lidí (leading)
- Kontrolu (controlling)

Plánování je informačním procesem stanovení cílů a postupů jejich dosažení.

Vychází ze zajištění a využití informací k:

- identifikaci a diagnóze výchozí situace
- odhadu a ocenění plánovaného rozvoje v prostoru a čase
- stanovení cílů, jejich prostorovému, hierarchickému i časovému uspořádání a vzájemných vazeb cílů

- vypracování návrhů a hodnotících rozborů přípustných postupů pro dosažení uvažovaných cílů
- výběru scénáře plánu, a to včetně ocenění efektivního použití zdrojů a vyrovnání se s dalšími omezujícími podmínkami realizace
- stanovení postupu realizace zvoleného plánu a případné adaptace na měnící se podmínky (Vodáček-Vodáčková, 2001)

Organizování je dle amerických autorů Koontze a Weihricha (1993)

- Identifikace a klasifikace požadovaných činností
- Seskupování činností potřebných pro dosažení cílů
- Delegování pravomocí
- Zabezpečení horizontální a vertikální koordinace v organizační struktuře

Proces organizování dále chápou v návaznosti na ostatní manažerské činnosti, na začlenění do kontextu managementu organizace.

Pro samotný vývoj organizační struktury je nezbytné vzít v úvahu ekonomické, technologické, sociální i etické předpoklady. Podle uvedených autorů má logika organizování v podnikovém prostředí 6 kroků:

1. stanovení cílů podniku
2. formulování podpůrných cílů, plánů a taktik
3. identifikace a klasifikace činností, potřebných pro jejich dosažení
4. seskupování těchto činností z hlediska disponibilních lidských a materiálních zdrojů tak, aby je bylo možné co nejlépe za daných okolností vykonávat
5. delegování potřebných pravomocí

6. horizontální a vertikální provázání těchto skupin pomocí vztahů podřízenosti a nadřízenosti (Koontz- Wehrich, 1993)

Výsledkem procesu organizování jsou **organizační struktury**, které vyjadřují formu sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování. (Čáslavová, 2000)

Dle Mintzbergovi práce lze organizační struktury rozdělit do pěti konfigurací:

1. organizační struktury podle hlediska sdružování činností
 - a. funkcionální struktury (založené na funkční specializaci)
 - b. výrobní struktury (založeny na výrobní specializaci)
 - c. ostatní účelové struktury (založeny podle specifických potřeb zákazníků, poskytovaných služeb...)
2. organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti
 - a. liniového typu (zabezpečují „příkazové řízení“ shora dolů)
 - b. štábního typu (plní především poradní funkce)
 - c. kombinovaného typu
 - d. komisionálního typu
3. organizační struktury podle míry delegace a zodpovědnosti
 - a. centralizované
 - b. decentralizované
4. organizační struktury podle členitosti
 - a. se širokým rozpětím
 - b. s úzkým rozpětím
5. organizační struktury podle časového trvání
 - a. dočasné
 - b. trvalé

Výběr a rozmístění pracovníků jsou velmi úzce spojeny s funkcí organizování respektive s vytvářením organizačních struktur. Akcent se však klade na profesní a kvalifikační předpoklady disponibilních spolupracovníků, resp. jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky. Dochází k řešení nezbytných úloh výběru, rozmisťování a přerozdělování spolupracovníků.

Vedení spolupracovníků (lidí) se týká především informačních procesů vyplývajících ze vzájemné komunikace jednotlivců a kolektivů v rámci vztahů nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce. Zahrnuje způsoby přímého i nepřímého usměrňování a koordinace chování jednotlivců a kolektivů tak, aby včas efektivně plnili potřebné úkoly. Nemusí jít pouze o úkoly naplánované, neboť účast lidí v řízených procesech vyžaduje reakci i na nepředvídané situace a změnu předpokladů, vyplývajících z nejistoty v budoucích procesech.

V rámci funkce vedení lidí se řeší nejen otázky vzájemných vztahů v řídicí hierarchii, ale i dnes významné otázky omezené racionality v chování lidí v procesech podnikového managementu. (Vodáček-Vodáčková, 2001)

Kontrolní procesy mají charakter především informačních procesů pro zhodnocení či změření kvantity nebo kvality konečných a průběžných výsledků v manažerské činnosti.

V zásadě jde o porovnání záměrů (cílů, plánů, standardů a norem) a reality (dosažených výsledků). (Vodáček-Vodáčková, 2001)

Toto pojetí manažerských funkcí „plánování – organizování – výběru a rozmisťování spolupracovníků – vedení spolupracovníků – kontroly“ se často označuje jako **sekvenční manažerské funkce** → *sequential functions* (realizují se postupně). Nevylučuje se tím samozřejmě ta možnost, že se funkce mohou vzájemně překrývat, či na sebe zpětně působit. Sekvenčními funkcemi

prostupují současně tzv. **paralelní funkce** → *parallel functions*, které bývají někdy také označovány jako funkce průběžné → *continuous functions*.

Paralelní manažerské funkce:

- analyzování řešených problémů (analysis)
- rozhodování (decision making)
- realizace, resp. Implementace, včetně koordinace (implementation incl. coordination)

Nutno třeba poznamenat, že ani pojetí manažerských funkcí se nevyhnulo diskusi o své oprávněnosti. Nejrozšířenější jsou kritické názory současného kanadského odborníka Henriho Mintzberga, které ve své knize zmiňují Leo a Olga Vodáčkovi (2001). Ten tvrdí, že činnosti vedoucích pracovníků lze shrnout do deseti základních rolí. Důrazně při tom upozorňuje na fakt, že všechny z deseti níže jmenovaných rolí jsou vzájemně propojeny a navzájem se kvalitativně podmiňují. Umění vedoucího pracovníka pak spočívá v jejich sladěné integraci.

Klasifikace manažerských rolí podle Mintzberga:

a) Interpersonální role

Tyto role vyplývají přímo z formální pravomoci a zodpovědnosti vedoucího pracovníka udržovat a rozvíjet kontakty s partnery a to *mimo vlastní řízenou organizaci* (zákazníci, dodavatelé, odborové svazy...) a *v rámci vlastní organizace* (nadřízení, podřízení, představitelé odborů a zájmových organizací apod.) V podstatě se jedná o tři role:

- **role představitele organizace** („figurehead“) – rozhodující reprezentant a mluvčí vůči partnerům

- **role „vůdce“ organizace („leader“)** – hlavní osobnost pro vedení kolektivu pracovníků, které si více méně vybírá, rozmisťuje, koordinuje, usměrňuje, motivuje, stimuluje apod.
- **role spojovacího článku („liason“)** – zprostředkovatel přenosu informací, kontaktů s externími partnery

b) Informační role

Spočívá v účasti manažera při vytváření, sběru, přenosu, třídění, filtraci a využití informací, tj. informačních procesech. Jedná se o role:

- **monitorujícího příjemce informací („monitor“)** – manažer sleduje své okolí z hlediska možnosti získání poznatků, které jsou důležité pro jeho činnost, a jsou tedy informacemi
- **šířitele informací („disseminator“)** – předává informace k místu jejich využití
- **mluvčího organizace („spokeperson“)** – informuje okolí a vytváří image organizace

c) Rozhodovací role

Je hlavním zjevným projevem manažerovy cílevědomé činnosti směřující k dosažení cílů organizace. Jedná se o informace, které manažer zhodnocuje v řídicím systému firmy. Tato skupina zahrnuje čtyři dílčí role a to:

- **podnikatelskou („entrepreneurial“)** – rozhodování o získávání a využívání podnikatelských příležitostí
- **řešení problémů („disturbance-handler“)** – je reakcí na realitu změn v předpokladech manažerských procesů
- **alokace zdrojů („resource-allocator“)** – zabezpečuje včasné rozdělování popř. následné přerozdělování hmotně-

energetických, finančních a lidských zdrojů pro hospodárnou realizaci plánovaných činností ve stanoveném prostoru a čase

- **vyjednaváč („negotiator“)** – sladění zájmů nebo dosažení nezbytných kompromisů ve společenské dělbě práce

3.1.4. ČINNOSTI SPORTOVNÍHO MANAŽERA

Kdo je sportovní manažer?

- **manažer na úrovni vedení sportovní činnosti** – vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích, specialisté vyškolení pro sportovní akce, specialisté pro uplatnění sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu, mezi zdravotně handicapovanými lidmi atd.
- **manažer na úrovni řízení určitého spolku (organizace)** – členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií apod.
- **manažeři v podnikatelském sektoru** – výroba sportovního zboží, provozování placených tělovýchovných služeb, vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro TVS atd. (Čáslavová, 2000)

Diferenciace jednotlivých typů a zaměření sportovního manažera vyvolává tendenci jeho specializace. Zcela nezbytným předpokladem je tvůrčí přenášení a uplatnění základních činností manažera i do oblasti TVS jak lze vidět v tabulce č.1.

Tabulka č. 1 – Činnosti manažera v tělesné výchově a sportu

Základní činnosti manažera	Příklady aplikace základních činností manažera na činnosti sportovního manažera	Specifické činnosti
1. Plánování	<ul style="list-style-type: none"> • Strategický plán rozvoje příslušné organizace (např. SK) • Dlouhodobý, střednědobý a akt. program • Strategický postup manažera při plánování akcí a podniků 	1. Sponzorská činnost v TVS
2. Organizování	<ul style="list-style-type: none"> - postupy - metody - techniky 	2. Sportovní reklama
3. Vytváření organizačních struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Zdokonalování organizační struktury TVS ČR (např. sport. svozů) • Zdokonalování organizační struktury sport. klubů (profes., amatérských) • Zkvalitňování organ. struktury placených TVS služeb 	3. Transfer hráčů a trenérů
4. Výběr, rozmisťování a vedení lidí	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr a rozmisťování lidí při práci ve spolicích TVS (prof., dobrovolných) a jejich motivace • Výběr a rozmisťování lidí v placených TVS službách (např. zařízení typu health and fitness) 	4. Znalost uspořádání, fungování a norem vrcholných mezinárodních organizací TVS (MOV, Mezinárodní sportovní federace)
5. Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> • Ukazatele finanční kontroly TVS organizací 	5. Zabezpečení norem a náležitostí při uzavírání smluv v tuzemsku i v zahraničí
6. Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing v oblasti placených TVS služeb • Marketing v podnicích vyrábějících TVS zboží • Marketingová koncepce sport. klubů 	6. Problematika ochrany zdraví, pojištění a soc. zabezpečení (z hlediska příslušných fyzických a právnických osob).
7. Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Přehled o akt. ekonom. trendech a opatřeních ve státní a podnikatelské sféře • Reflexe v hospodaření spolků a organizací TVS, zvl. jejich základních článků 	7. Kontakty a spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi sportovců, trenérů, učitelů TVS apod
8. Právo	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexe daňových, živnostenských a dalších zákonů do podmínek organizací TVS • Zákony o TVS, stanovy a další normy stát. a spol. org. TVS, zvl. jejich organizačních článků 	Pozn.: Úspěšná realizace základních činností manažera v TVS je podmíněna průběžnými manažerskými funkcemi v pozici analytických, rozhodovacích a implementačních činností včetně komunikace.
9. Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • Ve vedení lidí v org. TVS (komunikace nadřazený - podřazený) • Vyjednávání sponzorských kontaktů 	

Zdroj: Čáslavová, 2000

Jednotlivé činnosti sportovního manažera nejsou vzájemně izolovány a jejich uplatnění a kombinace jsou značně variabilní. Jejich variabilitu a zaměření určují tři determinanty:

- **prostředí**
- **specializace**
- **kvalifikace**

Prostředí ve sportu a tělesné výchově v ČR je členěno do tří sektorů

- a) **spolkový sektor tělesné výchovy a sportu*** – tělovýchovné jednoty a kluby na bázi občanských sdružení i obchodních společností: střešní sportovní organizace (sportovní svazy, federace, asociace); další organizace na bázi veřejně prospěšných společností
- b) **komunální sektor*** – školní sportovní tělovýchovné kluby, řízení tělovýchovných zařízení v komunální správě (zajištění komunální péče o tělovýchovné aktivity zdravotně postižených a seniorů, zajišťování akcí „sport pro všechny“ v městských aglomeracích)
- c) **podnikatelský sektor*** – vedení zařízení poskytujících placené tělovýchovné a sportovní služby, které jsou provozovány jako obchodní společnosti, či podnikání fyzickou osobou nebo v širším komplexu nabídky služeb (marketingové a reklamní agentury, podniky zaměřené na výrobu sportovního nářadí či náčiní, cestovní kanceláře, rekreační komplexy) (Čáslavová, 2000)

Toto prostředí lze pak dále dělit na prostředí **ziskové** a **neziskové**.

Neziskové prostředí přináší pro řídicí práci *výhody* v tom, že se jedná o pracovní prostředí méně konkurenční než je tomu ve výdělečných organizacích. Manažeři jsou stimulováni formou daňových úlev a toto prostředí se vyznačuje

existencí velké nabídky služeb a programů. Mezi nevýhody řídicí práce patří fakt, že služby a nabídka jsou omezovány při napjatém rozpočtu, z hlediska pracovní kariéry zde nebývá obvyklý pracovní postup, pracovní proces řídicích pracovníků bývá ovlivněn nařízením a rozhodnutími vládních organizací a státními orgány. Mimo jiné se na manažerských pracovních pozicích počítá i s dobrovolnými a neprofesionálními pracovníky a tyto organizace jsou velmi často málo výkonné.

Ziskové prostředí má nesporné výhody v preciznější dělbě práce než je tomu u prostředí neziskově orientovaného a ve vyšší finanční motivaci pracovníků. Vykonyvání operací je v tomto prostředí flexibilnější. Je zde velmi dobrá příležitost pro využití reklamy a dalších podnikatelských příležitostí. Nevýhody řídicí práce jsou v intenzivnějším konkurenčním prostředí, ve velké zodpovědnosti pracovníků a řízení takovéto sportovní činnosti je zde často podřizováno představám majoritních vlastníků či sponzorů.

3.2. MARKETING

Pojem „marketing“ je v současnosti českým jazykem již běžně používaným výrazem k němuž lze, stejně jako k pojmu „management“, nalézt ve světové i domácí literatuře spoustu různých výkladů.

Dle Kotlera (2001) je marketing **společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.**

Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců a organizací. (Horáková, 1992)

Marketingový management je efektivním procesem identifikování, předvídání a uspokojování potřeb zákazníků. (Cooper - Lane, 1999)

Cooper a Lane (1999) rozdělují ve své knize marketing na čtyři základní složky, přičemž první tři určují základní marketingové principy a čtvrtá je souborem nástrojů a technik umožňujících kvantifikovatelnou implementaci marketingových principů.

Čtyři základní složky marketingu dle Coopera a Laneho:

- **Marketingová koncepce**, někdy také označována jako filozofie marketingu. Tato koncepce říká, že firma musí hledat odpovědi na otázky: Kdo jsou její zákazníci? – Co potřebují? – Jak je může firma uspokojit? Jinými slovy tato koncepce zdůrazňuje nutnost porozumění trhu, bez níž je efektivní podnikání takřka nemožné.

- **Marketingový mix** je takovou kombinací marketingových prvků, která vytváří podmínky pro efektivní podnikání. Pro určování marketingového mixu musí brát firma v potaz charakter a cíle podnikání a přitažlivost trhu. Struktura a intenzita dílčích složek prvků marketingového mixu by měla být určena tak, aby bylo dosaženo určených strategických cílů.

Mezi prvky marketingového mixu patří:

- Produkt (Product)** – za složky produktu můžeme považovat vlastnosti a přidružené služby, které se významnou měrou podílejí na uspokojení zákazníka (značka popř. název produktu, prodej produktu, balení, záruky, servis, náklady, design, provozní vlastnosti, jakost...). Počet a charakter složek je závislý na druhu produktu.
- Cena (Price)** – obsahuje prvky, které s cenou produktu těsně souvisejí a výrazným způsobem ovlivňují kupní rozhodování zákazníků (platební podmínky, slevy a sázky, výše ceny, doba splatnosti...).
- Propagace (Promotion)** – její složky představují způsob komunikace s cílovou skupinou zákazníků (reklama, podpora prodeje, propagace, publicita).
- Místo (Place)** – tento pojem označuje složky, které ovlivňují umístění a dostupnost produktu na trhu (umístění produktu, distribuční sítě, distribuční pokrytí, umístění distribučního místa, prodejní teritorium, velikost a umístění zásob, doprava).
- Lidé (People)** – jedná se o vlastnosti všech účastníků marketingového procesu, které působí na zákazníky (vládnost,

zdvořilost, přístupnost, úroveň dovedností, znalosti, prospěšnost, reprezentativnost,...).

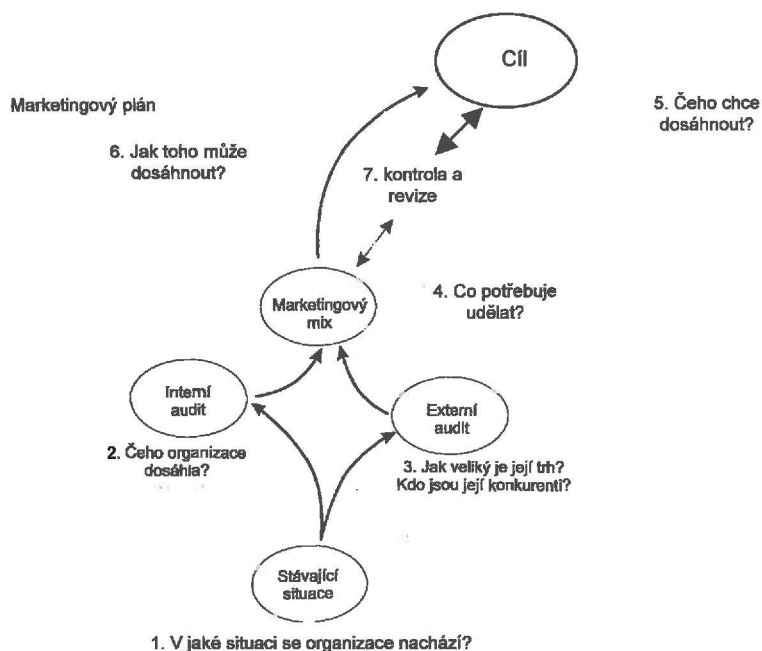
- f) **Proces (Process)** – zahrnuje důležité složky ovlivňující dobu a způsob obsluhy zákazníka (doba obsluhy zákazníka, rychlost obsluhy, forma obsluhy, doba čekání). Jejich úroveň značně ovlivňuje vytváření opakovaných prodejů.
- g) **Prezentace (Presentation)** – týká se celkové úrovně prodejních a reprezentačních prostor firmy (atmosféra, čistota, velikost, komfort, vybavení).

- **Proces marketingového plánování**

Tento proces zahrnuje sedm hlavních kroků, které jsou následně schematicky znázorněny na obrázku č.2.

1. Identifikace současné situace organizace: Jaká je současná ekonomická situace organizace?
2. Interní audit: Čeho organizace dosáhla?
3. Externí audit: Jak velký je trh organizace? Kdo jsou její konkurenti?
4. Určení marketingového mixu: Co by měla organizace dělat?
5. Určení cílů: Čeho chce organizace dosáhnout?
6. Vypracování marketingového plánu: Jak postupovat, aby bylo cílů dosaženo?
7. Sledování a vyhodnocování plnění marketingového plánu: Postupuje organizace podle předem vypracovaného plánu? (Cooper-Lane, 1999)

Obr. č.2 – Proces marketingového plánování



Zdroj: Cooper, Lane, 1999

- **Marketingové nástroje**

Čtvrtá složka marketingu představuje soubor technik a metod používaných pro strategické plánování a marketingové rozhodování. Mezi tyto nástroje patří:

1. Marketingový výzkum
2. Konkurenční analýza
3. Určování velikosti trhu a podílu na trhu
4. Ekonomické modelování a prognózování
5. Předpověď prodeje a plánování
6. Výrobní a značkový management
7. Projektování vývojových prací
8. Plánování marketingové komunikace
9. Sledování a analýza výkonnosti (Cooper-Lane, 1999)

3.3. MARKETING VE SPORTU

3.3.1. SPORTOVNÍ PRODUKT A JEHO SPECIFICKÉ VLASTNOSTI

Za **sportovní produkt** lze považovat veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu. (Čáslavová, 2000)

Právě klasifikace a popis sportovního produktu je nutný k postupnému formování sportovního managementu. Klasifikace sportovního produktu je svým způsobem rozbor jeho vlastností, které mají vliv na ekonomické chování sportovních organizací. Vymezením sportovního produktu se zabývá spousta autorů, za všechny uvádím klasifikaci dle E. Čáslavové, která strukturuje sportovní produkty následovně:

1. základní produkty tělesné výchovy a sportu
 - nabídka tělesných cvičení
 - nabídka sportovních akcí
 - nabídka turistických akcí
2. produkty vázané na osobnost
 - sportovní výkony vázané na osobnost sportovce
 - výkony trenérů
 - reklamní vystoupení sportovců
3. myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu
 - myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast
 - sportovní informace šířené médii
 - hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu
4. produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty
 - tělovýchovná a sportovní zařízení
 - společenské akce
 - pojištění cvičenců a sportovců

- doprava na soutěže
 - vstupenky apod.
5. klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu
- tělovýchovné a sportovní nářadí
 - tělovýchovné a sportovní náčiní
 - sportovní oblečení (Čáslavová, 2000)

Vlastnosti sportovního produktu se od vlastností klasického produktu v určitých bodech odlišují. Pro názornost uvádím přehled vlastností v pojetí německého autora E. Freyera, z jehož publikace Handbuch des Sport-Marketing cituje také E. Čáslavová.

Vlastnosti tělovýchovných a sportovních produktů podle Freyera

1. **Subjektivní oceňování tělovýchovných a sportovních produktů** – oceňování (hodnocení) je subjektivní záležitostí, každý ze zúčastněných hodnotí totožný produkt jinak
2. **Převážná abstraktnost a nemateriálnost tělovýchovných a sportovních produktů** – sportovní produkty jsou neskladovatelné, nelze je vyrábět do zásoby a jsou velmi silně závislé na prostoru a čase
3. **Nepředvídatelný vývoj tělovýchovných a sportovních produktů** – mění se kvalita sportovního produktu; např. nelze předvídat výsledek sportovního zápasu
4. **Malá možnost kontroly složení tělovýchovných a sportovních produktů** – poptávka má u velkého množství sportovních produktů pouze malý vliv na konečnou nabídku; např. výborné podmínky pro sportovní událost nemusí odpovídat konečné kvalitě dané události

5. **Sport jako komplex výkonů a jeho univerzální nabídka** – sport je mnohostranně složený produkt, skládá se z mnoha dílčích komponent. Málo kdy je však uplatňován na trhu jako celek, spíše jsou prezentovány speciální částečné nabídky. Stejně tak se sportovní produkt dotýká mnoha oblastí společnosti
6. **Sport jako veřejné zboží** – sportovní zboží veřejně přístupné, užívané zdarma či bez velkých výdajů, např. veřejné zboží, které k dispozici dává stát
7. **U produktů tělovýchovy a sportu neexistuje z části tržní cena** – ceny sportovců, médií, sponzorů; toto neplatí pro soukromý sektor

3.3.2. SPONZORING VE SPORTU

Marketing jako sponzorování je jedním ze dvou základních marketingových konceptů. V tomto pojetí se tělovýchovné a sportovní organizace snaží systémově zpracovávat nabídku výkonů činnosti pro sponzory podle hierarchické úrovně, vytvořit cenovou hladinu těchto nabídek, promýšlet prostředí tělovýchovných akcí, v nichž se nabídky budou prezentovat, určit základní komunikační kanály, kterými bude sponzorování prezentováno a zabezpečit je obsahově a legislativně kvalitními modely sponzorských smluv. (Čáslavová, 2000)

Sponzorování v oblasti sportu lze rozdělit do čtyř různých forem tak, jak to ve své knize publikuje E. Čáslavová:

- **Sponzorování jednotlivých sportovců** - nejrozšířenější forma v oblasti vrcholového sportu, smlouva opravňuje sportovce provádět reklamu formou vyobrazení na dresu, dále zahrnuje ostatní opatření na podporu

prodeje. Sportovec je krom finanční pomoci často podporován také materiálně (sportovní oblečení apod.)

- **Sponzorování sportovních týmů** – hojně využívána ve výkonnostním sportu i sportu pro všechny; sponzor poskytuje většinou materiální podporu, sponzorovaný naopak nabízí prostor pro reklamu a opatření na podporu prodeje
- **Sponzorování sportovních akcí** – v tomto případě se nabízí velké množství protivýkonů, které lze sponzorovi nabídnout (vstupenky, VIP akce, speciální propagace, reklamy o přestávkách...)
- **Sponzorování sportovních klubů** – přináší nejširší možnosti z hlediska činností, které je možné sponzorovi nabídnout, neboť disponuje jak sportovci, sportovními družstvy a pořádá také sportovní akce.

V případě vzbuzení zájmu na straně sponzora, je třeba připravit nabídku sponzorovaného sponzorovi. Tato nabídka je sponzorům prezentována formou tzv. „**sponzorských balíčků**“. Sponzorský balíček je písemně zdokumentován a doložen určitou cenou. Pro určení ceny sponzorských balíčků nejsou stanovena žádná zvláštní kritéria, cena je vytvářena v závislosti na rozsahu a úrovni nabízených výkonů.

Faktorem, který se zaručeně odráží v ceně je to, o jaký typ sponzorování se jedná. V praxi můžeme rozlišovat tři základní typy:

1. **exkluzivní sponzorování** – spojeno s titulem „oficiální sponzor“; cena je velmi vysoká, avšak sponzor přijímá veškeré protivýkony

2. **hlavní sponzorování** – hlavní sponzor přejímá nejatraktivnější a nejdražší protivýkony a vedlejší sponzoři si následně rozdělí ty méně atraktivní
3. **kooperační sponzorování** – protivýkony jsou rozděleny mezi větší počet menších sponzorů; lze využít rozličné doby platnosti sponzorských smluv

3.3.3. SPORTOVNÍ REKLAMA

Pojem **sportovní reklama** je v dnešní společnosti již neoddelitelnou součástí marketingu v oblasti tělesné výchovy a sportu. Vztahuje se jednak k reklamě se sportovními motivy (reklama na plakátech při sportovních utkáních apod.) a dále se jedná o reklamu využívající specifických médií komunikace z oblasti sportu (dresy, startovní čísla, sportovní nářadí...).

E. Čáslavová (2000) dělí ve své publikaci reklamu podle využití komunikačních nástrojů na následující druhy:

1. **Reklama na dresech a sportovních oděvech**

Tato reklama zvyšuje stupeň seznámení potenciálního zákazníka s firmou, produktem či akcí. Znárodněna bývá zpravidla textem nebo motivem na sportovním oděvu. Její úspěch je závislý na obsahu a velikosti nápisu popř. loga nebo symbolu na dresech a sportovních oděvech, na rychlosti průběhu pohybu a na četnosti výskytu během televizního přenosu.

2. **Reklama na startovních číslech**

Její funkce je stejná jako v předchozím případě. Jedná se o text či motiv, který je znázorněn na startovních číslech; tato forma reklamy spadá do pravomoci pořadatele. Účinnost takovéto reklamy je zvýšena přímým televizním

přenosem, poskytnutím rozhovoru či uveřejněním fotografie v tisku (důležitý je však v tomto případě úhel záběru).

3. Reklama na mantinelu

Znázornění textu, loga či motivu na mantinelu nebo reklamním pásu, popř. se v dnešní době hojně využívají též videopásky nebo mantinely s měnícími se reklamami. Úspěch takovéto reklamy pak závisí na velikosti reklamního sdělení na mantinelu a na intenzitě vybavování produktu v mysli zákazníka (ten si při přítomnosti více srovnatelných produktů vybavuje produkt známější).

4. Reklama na sportovním náradí či náčiní

Jedná se o text či motiv na sportovním náčiní a náradí. Konečný efekt je dán typem náradí a náčiní, který je zvýrazněn prostřednictvím osobnosti sportovce a dále četností televizních záběrů a záznamů. Může zahrnovat reklamu výrobce nebo také reklamu jiných sportovních odvětví (např. automobilový sport).

5. Reklama na výsledkových tabulích a ukazatelích

Stejně jako předchozí druhy má přesvědčovací a upomínací funkci. V rámci prezentace výsledků, časů atd. je pozornost diváka téměř vynucená. Působení je zesíleno přítomností televize a počtem záběrů na tabuli s výsledky. Vzhledem k upomínací funkci je přínosná především pro zavedené firmy a populární značky.

4. METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA

4.1. POPISNÁ ANALÝZA

Popisná analýza patří mezi nejčastěji uskutečňované metody. Jedná se o metodu díky níž se snažíme podat přesnou informaci o zkoumaném jevu či prostředí.

Jako zdroje této analýzy nám slouží interní data jako jsou finanční výkazy, zprávy firmy apod., ale i data externí kam lze zahrnout studie, články aj.

4.2. FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza slouží k posouzení finanční situace firmy. Díky této metodě lze hodnotit minulé současné a předpokládané budoucí hospodaření podniku.

Hlavním zdrojem dat pro finanční analýzu jsou účetní doklady podniku. Konkrétně pak rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz cash flow, výroční zprávy apod.

Výsledky finanční analýzy slouží jako informace pro vedení podniku či firmy, investory, současné a potenciální partnery, banky, státní orgány, konkurenční podniky, zaměstnance atd. Tato analýza hraje důležitou roli ve volbě budoucí strategie firmy.

4.3. SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je jedním z užitečných marketingových analytických nástrojů. Umožňuje posoudit současné postavení firmy a identifikovat potenciální příležitosti a hrozby. (Cooper-Lane, 1999)

Strengths (Silné stránky)

Weakness (Slabé stránky)

Opportunities (Příležitosti)

Threats (Hrozby)

Tyto čtyři faktory můžeme rozčlenit na faktory vnější a vnitřní. Mezi vnitřní je možné zařadit silné a slabé stránky. Vnějšími faktory rozumíme ty, které se týkají okolního prostředí, tedy hrozby a příležitosti.

Silné stránky

Které složky marketingového mixu mají mnohem vyšší úroveň než u konkurenčních firem? Jak může firma tyto přednosti využít pro získání konkurenčních výhod?

Slabé stránky

Které složky marketingového mixu mají horší úroveň než u konkurenčních firem? Je jakost a spolehlivost výrobků horší než u konkurenčních firem? Jsou ceny výrobků firmy příliš vysoké?

Firma by měla všechny slabé stránky identifikovat a co nejrychleji odstranit.

Příležitosti

Marketingoví manažeři by měli včas předvídat vznik nových příležitostí a určovat strategie pro jejich využití. Při tom by měli usilovat o co největší využití silných stránek firmy.

Hrozby

Obdobně jako u příležitostí je třeba předvídat vznik potenciálních hrozeb a hledat vhodné strategie pro jejich eliminování.

5. ANALYTICKÁ ČÁST

5.1. SYSTÉM AKADEMICKÉHO SPORTU V NĚMECKU

V minulých padesáti letech docházelo v oblasti sportu v SRN k nebývalému rozvoji, jenž lze aplikovat též na sport vysokoškolský. V první řadě docházelo ke kvantitativnímu nárůstu sportovních disciplín zahrnutých do všeobecné nabídky akademického sportu. Tradiční olympijské disciplíny byly zatlačovány do pozadí a objevovala se stále nová sportovní odvětví. Stejně tak jako na rozvoji sportu obecně, tak i na vývoji vysokoškolského sportu se podepsal nárůst zájmu žen. Stále více zástupkyň ženského pohlaví z řad spolupracovníků na univerzitách, ale i z řad studentek si nacházelo cestu do vysokoškolského sportu a tato „nadvláda“ účastnic přetrvává až dodnes. Objektivně lze konstatovat, že ženy dnes tvoří nadpoloviční většinu zákazníků kurzů v rámci vysokoškolského sportu. Vývoji se nevyhnula samozřejmě ani strukturální stránka akademického sportu. Dřívější koncentrace na závodní sport začala ustupovat nabídce pro veřejnost a vysokoškolský sport se tak stává veřejným zprostředkovatelem sportovního vyžití.

Bohužel je třeba zmínit i fakt, že kvalita a propracovanost systému vysokoškolského sportu zdaleka nedosahují na ty nejlepší v daném oboru (Spojené státy americké, Itálie, Čína, Francie). Příslušnost vysokoškolského sportu k univerzitě či vysoké škole ji staví tak trochu do jejich stínu. Rozhodovací pravomoci jsou tím více či méně omezené a je zde stále nutnost zodpovídat se výše postavené řídicí složce. Podle slov Prof. Dr. Helmuta Digla z Univerzity v Tübingenu náleží v rozmanitém systému německého sportu tomu akademickému pouze jakási přiřazená role a získat pozornost médií je pro něj velmi obtížné. Stát se jím zabývá jako jakousi „povinností“ a ostatní vědečtí partneři se od něj odvrací. I přes tuto skutečnost se stal akademický sport

součástí takřka všech velkých univerzit a vysokých škol a absenci jeho nabídky si v dnešní době lze jen ztěžít představit.

5.1.1. LEGISLATIVA

Z právního hlediska je problematika vysokoškolského sportu poprvé formulována v Zákoně o vysokých školách z 26.1.1976 (Hochschulrahmengesetz, §2, odst. 5). Zde je podpora sportu označována jako jedna z úloh vysokých škol. Jinými slovy by každému příslušníkovi univerzity měla být dána možnost a impuls ke sportovnímu vyžití. Toto je vůbec poprvé, kdy je v německém vysokoškolském zákoně sport zahrnut mezi úkoly vysoké školy. Na úrovni jednotlivých spolkových zemích upravují problematiku zemské vysokoškolské zákony. Společně s formulací výše jmenovaného zákona byly provedeny další formální úpravy, které daly nabídce a aktivitám vysokoškolského sportu právní podstatu. Podstata rozvoje sportu na vysokých školách je převzata ze Zákona o vysokých školách a dále konkretizována a doplněna ve znění jednotlivých zemských zákonů.

Jako příklad přiblížení legislativní podstaty jednotlivých spolkových zemí uvádím situaci ve spolkové zemi Bádensko-Würtenbersko, kam územně náleží Univerzita v Tübingenu. Zde byl vysokoškolský sport po centrálním Vysokoškolském zákoně upraven též zemským vysokoškolským zákonem z roku 1977, který také vymezuje úlohu vysokoškolského sportu a to konkrétně v §3 odst.3 zákona. Zákon mimo jiné uvádí, že vysoké školy mají vliv na sociální vývoj studentů a ve svém oboru se mají podílet na rozvoji jejich duševních, muzikálních a sportovních zájmů. Za zmínku stojí také konference tehdejších rektorů východoněmeckých škol, která se konala 25. června 1990. Výsledkem jednání byla myšlenka mimoregionální spolupráce, což by vedlo k naplnění

formální úlohy vysokoškolského sportu. Přínos by se také značně projevil při zastupování akademického sportu mezi politickými autoritami a mezi jednotlivými sportovními svazy a organizacemi na státní úrovni. Funkci této nadřazené autority by měl v tomto případě plnit ADH. K naplnění úlohy stanovené v zákoně jsou vysokoškolskému sportu poskytovány prostředky ze zemského rozpočtu.

5.1.2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Sportovní hnutí na vysokých školách existovalo ze strany studentů prakticky od počátku. Rozdíl se projevil především v poválečných letech. V západních zemích se vysokoškolský sport ubíral postupně k dnešní podobě, ale vývoj v zemích bývalého NDR byl především po organizační stránce odlišný.

Stejně jako činnost školních a svazových sportovních celků byl ve východním Německu vysokoškolský sport po roce 1945 na krátkou dobu zakázán. Povolen byl pouze formou tzv. „dobrovolného studentského sportu“. K dalším strukturálním změnám došlo se zakládáním „Institutů pro tělesnou kulturu“ na kterých se začal sport vyučovat. Vlastní vysokoškolský sport byl stále ještě brán jako vedlejší úloha těchto institutů. S dalším vývojem docházelo k neustálému řešení otázek ohledně organizace vysokoškolského sportu a až po letech byla uvedena první organizační koncepce, která v té době rozdělovala Vysokoškolský sport z hlediska uspořádání do čtyř skupin. První formou byla skupina studentů organizující sportovní hnutí, druhou možností byl vysokoškolský sport jako součást institutu pro tělesnou kulturu, třetí možností byla kombinace obou předchozích a jako čtvrtá se nabízela forma samostatné instituce.

Od doby po válce prošlo organizační uspořádání vysokoškolského sportu v SRN k mnoha změnám. Jako jednu z nejdůležitějších a nejzásadnějších změn lze označit reformu po znovu sjednocení SRN. Na přelomu června a července roku 1990 proběhly tzv. „Německo-německé rozhovory o vysokoškolském sportu“, jejichž cílem byla výměna poznatků mezi východními zeměmi a jejich studentskými sportovními organizacemi a západními zeměmi a vysokoškolským sportem v jejich podání. Tento krok měl představovat jakousi přípravu k institucionálnímu sjednocení v oblasti akademického sportu.

V současnosti lze rozlišit tři základní organizační formy vysokoškolského sportu v SRN:_____

- a) Organizace vysokoškolského sportu je v kompetenci správy příslušné univerzity respektive senátu (vysokoškolský sport nespadá pod žádný obor a je finančně nezávislou institucí univerzity); např. Univerzita Berlín, Hannover, Hamburg
- b) Oddělení vysokoškolského sportu je prvkem Institutu pro tělesnou výchovu a sport (s ním je také propojena z finančního hlediska); př. Univerzita Tübingen
- c) Vysokoškolský sport je provozován jako forma studentské samosprávné organizace (většinou případ malých univerzit a odborných vysokých škol, časté finanční problémy); př. Univerzita Düsseldorf, Odborná VŠ Koblenz

Nabídka vysokoškolského sportu na německých univerzitách a vysokých školách je velmi častá, není však pravidlem. Kvalita a rozsah nabízeného sportovního programu a služeb vysokoškolského sportu je závislá na velikosti univerzity či vysoké školy a v neposlední řadě na kvalitě a kvantitě sportovních ploch.

5.1.3. ADH – STŘEŠNÍ ORGANIZACE

ADH (Všeobecný svaz vysokoškolského sportu) je střešní organizací se sídlem v Dieburgu, která sdružuje vysokoškolská sportovní zařízení v Německu. Ke konci roku 2006 bylo členy ADH přes 160 vysokých škol a univerzit, což čítá okolo 1,6 miliónu studentů a více než 400 000 spolupracovníků a spolupracovníků.

Původně byl ADH založen jako pracovní společenství referentů jednotlivých německých vysokých škol 2. dubna 1948. V roce 1950 se stal jedním ze zakládajících členů Německého sportovního svazu, ve kterém je dnes veden jako „svaz se speciálním posláním“. Po válce patřil ADH k jedněm z prvních, kterým se podařilo navázat spojení se sportovním světem a v roce 1949 vyslal do Merána na letní sportovní týdny univerzitních celků (dnešní univerziáda) početnou výpravu doprovázenou také několika zástupci tisku. V roce 1953 se ADH naplno prosadil na světovém sportovním poli. V tomto roce byly v Dortmundu pořádány III. Letní sportovní týdny univerzitních celků, které byly první vrcholovou sportovní událostí od konce války. Na konci šedesátých let začala éra sportu pro všechny a tím se také začala formovat nová epocha pojetí vysokoškolského sportu a spolu s ní se mění nebo lépe řečeno rozšiřuje rozsah úkolů ADH.

Vrcholným orgánem ADH je představenstvo volené na období dvou let ze zástupců členských vysokých škol. V čele je předseda představenstva, který má pod sebou vedoucí jednotlivých úseků (úsek marketingu a PR, oddělení financí, oddělení závodního sportu, oddělení pro vzdělávání, oddělení ženského sportu a neméně významná funkce generálního sekretáře ADH). Druhým orgánem podílejícím se na správě tohoto svazu je spolková rada. Rada je složena z jedenácti členů, kteří jsou současně zástupci jednotlivých regionů v ADH. Nižší správní jednotkou ADH jsou jednotlivé zemské svazy vysokoškolského sportu.

Mezi hlavní úkoly ADH patří:

- koordinace pořádání národních vysokoškolských soutěží (vysokoškolské mistrovství Německa, adh-Open, adh-Pokal)
- zastupuje německý vysokoškolský sport na mezinárodním poli a vysílá sportovce na mezinárodní sportovní klání (univerziády, akademická MS a ME,...)
- zajišťování školení a doškolování v různých oblastech sportu
- zastřešování různých druhů projektů

Členství v ADH je dobrovolné, není podmínkou pro provozování činnosti vysokoškolské sportovní organizace. Členem ADH se stává každá univerzitní nebo vysokoškolská sportovní organizace, která zaplatí roční členský příspěvek. Dle velikosti univerzit jsou následně rozdělena hlasovací práva, které univerzita využívá při hlasováních a jednáních.

5.2. VYSOKOŠKOLSKÝ SPORT NA UNIVERZITĚ V TÜBINGENU

Univerzita v Tübingenu je jednou z přibližně 160 univerzit v SRN, které jsou členy střešní organizace ADH (algemeiner deutscher hochschulsportverband). Současně s tím je členem Baden-württenberského vysokoškolského sportovního svazu. Počátky vysokoškolského sportu (dále jen HSP) zde sahají až do roku 1925. Od této doby se HSP vyvíjel jak po stránce kvalitativní, tak po stránce kvantitativní. Po druhé světové válce se začal v popředí objevovat sport pro všechny a sportovní hnutí v rámci HSP se začalo ubírat novým směrem. Na počátku tohoto období nabízel program HSP pouze několik sportovních odvětví a nabídka pro veřejnost byla velmi omezena .

V následujících letech se zvyšoval počet nabízených kurzů a spolu s tím se zvětšovala i cílová skupina pro kterou HSP svůj program vytvářel. Vedle toho byla nabídka rozšířena i na období semestrálních prázdnin. V současné době nabízí HSP cca 195 kurzů týdně. Nechybí mezi nimi klasické kurzy pro veřejnost jako je fitness či míčové hry, atletické programy nebo bojové sporty. Na své si však přijdou také zájemci o netradiční odvětví jako je např. lukostřelba. Velké oblibě se těší kondiční programy pro vyšší věkové skupiny a samozřejmě nechybí takové sportovní aktivity, které prožívají v současné době v oblasti rekreačního sportu obrovský boom. Jako příklad lze uvést aqua-fitness programy, pilates nebo nordic walking. Kurzy HSP nejsou určeny jen studentům a zaměstnancům univerzity a univerzitní kliniky, ale také široké veřejnosti z Tübingenu a okolí. Pro tuto početnou cílovou skupinu zajišťuje HSP širokou nabídku sportovních, herních a pohybových aktivit.

HSP je v současnosti samostatným oddělením spadajícím pod Institut tělesné výchovy a sportu (dále jen IfS).

5.2.1. CÍLE HSP

- Nabízet bohatý program a kurzy vysoké kvality vedené zkušenými instruktory.
- Udržet si dominantní postavení na poli konkurence v Tübingenu a okolí
- Zdokonalovat a modernizovat technické a sportovní vybavení
- Neustále se dostávat do povědomí okolí a získávat stále větší množství zákazníků z okruhu nestudentů

- Probouzet v široké veřejnosti pocit, že sport je v moderní společnosti pravidelnou a neodmyslitelnou součástí zdravého životního stylu a šířit osvětu o zdravotních aspektech sportu

5.2.2. PROSTŘEDÍ HSP

Oddělení vysokoškolského sportu má k dispozici vlastní sportovní plochy a je zodpovědné za jejich správu. Celý komplex náleží k IfS a v Tübingenu je označován jako „Sportovní centrum“, popř. „Sportovní centrum Uni Tübingen“. Pod těmito názvy ho lze najít v plánech města a na orientačních ukazatelích. Celé centrum je zasazeno do prostředí v okrajové části města pod kopcem Osterberg a nabízí tak ideální podmínky pro sportování.

Sportovní centrum IfS lze rozčlenit do tří oblastí. První z nich jsou sportovní haly, dále pak venkovní sportoviště a v neposlední řadě učebny pro teoretickou výuku.

Sportovní haly

- a) sportovní hala (ulice Alberstraße) – velká víceúčelová sportovní hala s tribunou a možností rozčlenění na tři menší sportovní plochy; k dispozici je zde foyer s vybavenou kuchyňkou; sídlí zde vedení HSP.
- b) posilovna s lezeckou stěnou a stěnou pro bouldering
- c) malá sportovní hala (v hlavní budově IfS, ulice Wilhelmstraße) – prostor pro házenou a ostatní míčové sporty, nemá zázemí pro diváky
- d) hala přizpůsobená pro cvičení na nářadí
- e) gymnastická hala – určena především pro tanec a gymnastická cvičení, je vybavena zrcadlovou stěnou, dřevěnou podlahou a tyčemi pro balet

f) plavecká hala (20m x 8m, hloubka 1,80m, pohyblivé dno)

g) tenisová hala - k dispozici sezónně

h) sauna

Venkovní sportoviště

a) atletický stadion

b) finská dráha pro běh (500m)

c) 10 tenisových hřišť – 4 s tvrdým povrchem, 6 pískový povrch

d) fotbalové hřiště I

e) fotbalové hřiště II

f) plochy na malý fotbal

g) beach-volejbalové hřiště

h) loděnice na řece Nekar

Učebny

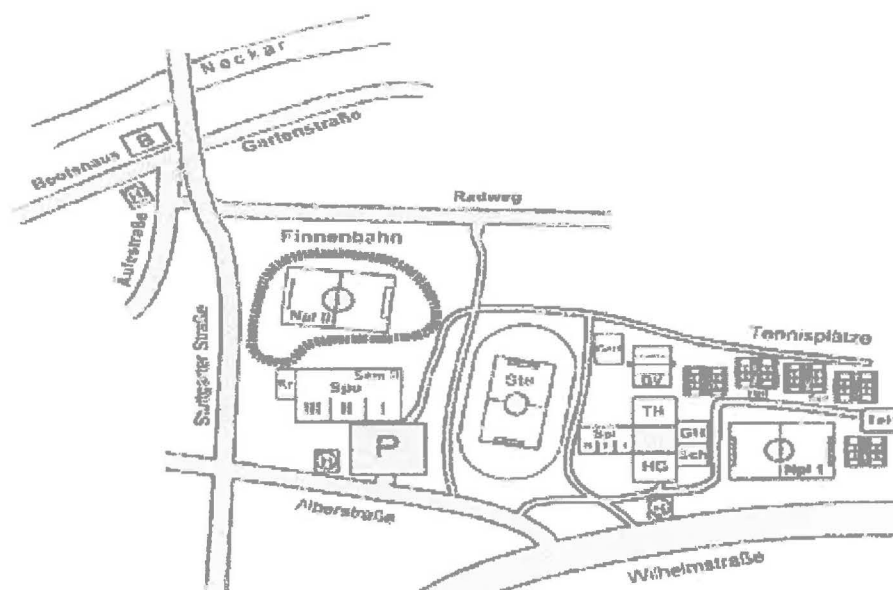
a) posluchárna

b) učebna I (v hlavní budově)

c) učebna II (ve sportovní hale)

d) učebna III (Wächterstraße)

Obr. č.3 - Plán rozmístění sportovních zařízení



Legenda:

B : loděnice na řece Neckar
Finnenbahn : finská dráha pro běh
BV : beach-volejbalové hřiště
GH : gymnastická hala
H : zastávka městské hromadné dopravy
HG : hlavní budova
Kr : posilovna
Npl : fotbalové hřiště

P : parkoviště
Sch : plavecký bazén
Sem II : učebna II
Spi : hala pro míčové hry
Spo : Sportovní hala Alberstraße
Sta : atletický stadion
TeH : tenisová hala
TH : hala pro cvičení na náradí

V době kdy neprobíhá výuka či kurzy HSP (ve většině případů se jedná o víkendy a období semestrálních prázdnin), jsou sportovní zařízení pronajímána zájmovým skupinám nebo školám – viz tab.č.1. Za rezervace je zodpovědný sekretariát HSP.

Tab.č. 1 – ceny pronájmů sportovních hal

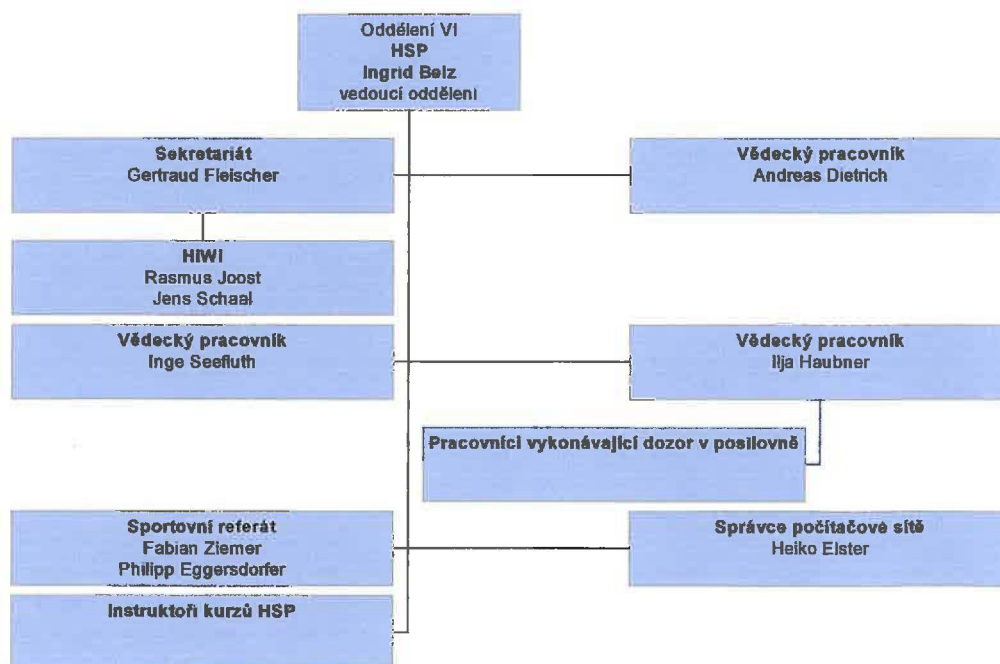
Přehled cen za pronájem sportovních hal		
Sportovní hala	Rozloha v m ²	Cena v EUR/hod
Sportovní hala Alberstraße	1210 m ²	20,00 €
Malá sportovní hala Wilhelmstraße	910 m ²	15,00 €
Gymnastická hala	230 m ²	10,00 €
Hala přizpůsobená cvičení na nářadí	300 m ²	10,00 €
Plavecká hala	200 m ²	25,00 €

Zdroj: interní materiály HSP

I přes velký počet sportovišť řeší vedení úseku, v souvislosti se stále se zvyšující poptávkou po kurzech, problém s nedostatkem volných cvičebních prostor. Z krátkodobého hlediska se tento problém bude od letního semestru 2007 řešit pronájemem vhodných sportovních hal patřících pod správu města, které jsou orientovány centrálně a tím i dostupné pro nejširší veřejnost.

5.2.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA HSP

Obr. Č.4 – Schéma organizační struktury HSP



Vedoucí HSP Ingrid Belz. Zastupuje HSP při jednáních se správním úsekem univerzity, je odpovědná za finanční plánování a za program, který je sestavován vždy čtyřikrát ročně. Společně s Andreasem Dietrichem má na starosti komunikaci se sponzory. Jako instruktorka vede několik fitness kurzů a kurzy zdravotní gymnastiky. Pro Plavecký svaz Würtenberg provádí školení instruktorů aqua-fitness. Účastní se také většiny exkurzí jako vedoucí.

Vědecký pracovník Andreas Dietrich. Je odpovědný za styk s veřejností a za organizaci exkurzí, kterých se také jako instruktor účastní. Ve spolupráci s Ingrid Belz obstarává styk se sponzory. Je konzultantem zdravotní pojišťovny GEK (hlavního partnera institutu a HSP).

Vědecký pracovník Ilja Haubner. Je vedoucím pracovníkem v posilovně a odpovídá tedy za její provoz a organizaci. Koordinuje také činnost pomocných pracovníků, kteří zde vykonávají dozor. Je instruktorem Bodyfitness a Bodystyling.

Vědecká pracovnice Inge Seefluth. Organizuje veškerou činnost týkající se tanečního oboru, pořádá workshopy, semináře a školící a doškolovací kurzy. Podílí se spolu s Ingrid Belz na tvorbě prázdninového programu.

Sekretářka Gertraud Fleischer. Toto pracovní místo je vedeno pouze jako vedlejší pracovní poměr. Přes sekretariát probíhá veškerá rezervace sportovních ploch a automobilů, které jsou ve vlastnictví institutu. Zde se také zájemci přihlašují na kurzy, exkurze a workshopy. V úředních hodinách jsou zde vystavovány či prodlužovány průkazy do HSP a poskytovány informace k programu a provozu.

HiWi. Jedná se o pracovní pozici, kterou lze do češtiny přeložit jako „vědecká pracovní síla“. Pracovníky jsou studenti univerzity, kteří podepíší smlouvu na omezený počet hodin v měsíci. V případě HSP doplňují HiWi's

sekretariát a vypisují v průběhu semestru konzultace ve večerních hodinách, v době kdy probíhá program.

Správce počítačové sítě Heiko Elster. Stará se o elektronické zpracování dat, je správcem internetových stránek, v době on-line přihlašování na kurzy je zodpovědný za bezproblémový průběh a za elektronický převod poplatků. Působí také jako instruktor fitness kurzů.

Sportovní referenti Fabian Ziemer, Philipp Eggersdorfer. Jsou konzultanty pro, předsedy jednotlivých sportovních odvětví, vedoucí kurzů a všechny účastníky HSP. Participují na pořádání vysokoškolských soutěží v Tübingenu. Zastupují účastníky sportovních soutěží na jednáních v rámci spolkové země nebo státu. Sportovní referát přihlašuje sportovce na vysokoškolská mistrovství a turnaje jménem univerzity a stará se o finanční vyúčtování těchto výprav.

Instruktoři HSP kurzů. Na tyto pozice jsou přijímáni instruktoři školení v daném oboru, popř. studenti IfS, se kterými je vždy na počátku semestru uzavírána pracovní dohoda. Vedoucí kurzů se podle ní dělí na ty s ukončeným vzděláním v oboru sportu a na ty , kteří ještě nemají vysokoškolské vzdělání ukončeno. Tento rozdíl je následně patrný na finančním ohodnocení. Na konci každého semestru nebo období semestrálních prázdnin odevzdá každý z instruktorů vyúčtování a přehled o zrušených či suplovaných termínech a na základě toho je mu vyplacen příslušný výdělek. Příjmy plynoucí z této činnosti jsou osvobozeny od daně. V současnosti má HSP uzavřenu smlouvu s přibližně 160 instruktory.

5.2.4. PROGRAM

Nabídka kurzů pro veřejnost je rozdělena do čtyř velkých bloků. Dva z nich jsou období zimního a letního semestru (jeden semestr trvá čtyři měsíce) a druhé dva bloky zahrnují období semestrálních prázdnin (tedy dvakrát dva měsíce). Dvakrát do roka, před každým novým semestrem, vychází brožura s programovou nabídkou na nadcházející semestrální období. Tento přehled je studentům, spolupracovníkům a obyvatelům k dispozici přibližně týden před zahájením výuky a je zdarma. Vychází v nákladu 12000 výtisků a je rozmisťován v menzách univerzity, sportovních halách, na IfS, na studijním oddělení a v informačních střediscích města. Publikace obsahuje všechny důležité informace o HSP a o programu, tedy konání kurzů, exkurzí a workshopů, přehled o programech v rámci externí spolupráce, stejně tak jako orientační plán sportovišť a v neposlední řadě přehled akcí a školení, které jsou pod záštitou střešní organizace ADH.

Programová nabídka se během jednotlivých semestrů obsahově liší pouze v malé míře. Lze uvést, že rok od roku počet kurzů a především počet sportovních odvětví v nabídce roste.

Účastníci kurzů v rámci nabídky HSP jsou ze zákona pojištěni proti úrazu. Pojistka je uzavřena u Württenberské úrazové pojišťovny. Podmínky a rozsah pojištění se liší dle statutu účastníka a dle typu kurzu.

Studenti Univerzity Tübingen jsou při oficiálních kurzech (tedy těch, které probíhají pod vedením nebo dohledem instruktora) pojištěni proti úrazu. Tato pojistka platí také při exkurzích a workshopech. Stejně tak je v tomto případě pojištěna cesta na nebo z akce. Studenti nejsou pojištěni pouze v případě, kdy se účastní kurzu označovaného jako „volná hra“ (tedy bez dozoru instruktora). Na externí studenty z jiných univerzit, účastnících se některého z kurzů se pojistka nevztahuje. **Zaměstnanci** univerzity a kliniky jsou pojištěni také, v jejich případě se ovšem pojistka nevztahuje na exkurze a na kurzy které jsou vypsány

extra pro závodníky. Externisté nejsou proti úrazu pojištěni vůbec. Pojištění nezahrnuje u žádné z výše jmenovaných skupin náhradu za odcizený majetek ani odškodné bolestného.

Veškeré úrazy spadající do pojistky je třeba v rozsahu tří dnů zdokumentovat na předem připravený formulář, který je k dispozici na webových stránkách HSP nebo na sekretariátu.

5.2.4.1. KURZY A JEJICH ČLENĚNÍ

Kurzy HSP jsou rozděleny z hlediska přístupnosti na dvě hlavní skupiny. První skupinu tvoří tzv. základní program (Basisprogramm) a druhou kategorií jsou kurzy placené (Kostenpflichtige Kurse).

Základní program je komplexem všeho zásadního, co může sportovní oblast nabídnout. Lze ho opět rozčlenit tematicky do několika celků, kde si každý najde sport podle svého zaměření. Zastoupeno je zde fitness ve všech možných podobách, tanec, sportovní hry, bojové sporty, plavání a vodní sporty, atletika, gymnastika, triatlon a neodmyslitelnou součástí jsou kurzy pro postižené občany (např. fotbal pro nevidomé). Zvláštní skupinou je nabídka kurzů pro zaměstnance univerzity.

Všechny kurzy v této nabídce jsou rozčleněny dle pokročilosti na začátečníky, pokročilé a závodníky. Možná je také varianta kombinovaného kurzu, který probíhá ve stejném časovém horizontu a je vhodný pro více výkonnostních skupiny najednou, popřípadě jsou přítomni dva instruktoři a výuka probíhá odděleně ve více skupinách. Pro sportovní hry jsou vyhrazeny tréninkové časy, které probíhají bez dozoru či vedení instruktora.

Tato nabídka je pro studenty Univerzity v Tübingenu zdarma, pro ostatní účastníky je účast možná po zakoupení průkazu na daný semestr (*viz níže Ceny a cenová politika*).

Placené kurzy jsou nadstavbou základního programu. Tyto kurzy jsou zpoplatněny také pro studenty a výše kurzovného se mění dle statutu účastníka (student, zaměstnanec, externí účastník) a délky trvání kurzu (45min, 60min, 90min).

V této nabídce jsou zařazeny všechny kurzy aqua-fitness, kurzy pro neplavce a výuka plavecké techniky, kajak kurzy a veslování, potápění, capoeira, balet, některé taneční kurzy, jóga, pilates a kurzy preventivní gymnastiky, kurzy relaxace, nordic walking a tenis.

Zájemci se musí před začátkem semestru na tyto kurzy přihlásit. Přihlašování probíhá on-line v předem daném období, osobně na sekretariátu HSP nebo při centrálním přihlašování, které probíhá pravidelně vždy před začátkem semestru a jeho termín je předem zveřejněn na internetových stránkách a na vývěsních místech ve sportovních halách.

Krom výše uvedených kurzů probíhají v prostorách IfS kurzy v rámci tzv. kooperace. Převážně se jedná o kurzy pro sociální skupiny nebo kurzy pro lidi po léčbě rakoviny. Tato nabídka přímo nespadá do kompetencí HSP, proto se o ni nebudu blíže zmiňovat.

5.2.4.2. EXKURZE A WORKSHOPY

Exkurze a workshopy jsou jednorázové akce, které jsou pravidelnou součástí programové nabídky. Přihlašování probíhá stejnou formou jako u placených kurzů, tedy on-line, při centrálním přihlašování či osobně v konzultačních hodinách na sekretariátu HSP.

Exkurze jsou určeny pro studenty a zaměstnance univerzity. Externí zájemci mají možnost obsadit zbývající volná místa. Zpravidla dva týdny před odjezdem na exkurzy se koná informační schůzka, na které účastníci obdrží veškeré potřebné informace týkající se odjezdu, pobytu a v neposlední řadě mají možnost seznámit se s týmem instruktorů, který danou exkurzi povede.

Nabídka pobytů je závislá na ročním období. Během zimního semestru se jedná o pobyty lyžařské a kurzy běžeckého lyžování. Ubytovací jednotky jsou buď přímo ve vlastnictví Univerzity Tübingen nebo pronajímány od jiných univerzit či spolků. Mezi pravidelně navštěvovaná místa patří Švýcarské Alpy (Stoos, Sedrun, Sils Maria, Flims-Laax), Rakouské Alpy (Kaprun), a jižní část Německa (např. Oberjoch, Kleines Walsertal). Zajímavostí mezi pobyty jsou tzv. „rodinné kurzy“, které jsou určeny výhradně zaměstnancům univerzity nebo kliniky a jejich rodinným příslušníkům. V kurzu je zahrnut program pro děti, např. kurz snowbordingu či alpinismu, pod dohledem instruktora. Letní nabídce dominují exkurze potápění, které jsou v některých případech spojeny s udělením nejnižšího stupně potápěčského oprávnění. Nejčastější destinací je Středozevní nebo Rudé moře. Druhým typem pobytů jsou lezecké výpravy, které se zpravidla odehrávají ve Francouzských a Švýcarských Alpách. Pravidelně se také objevují kurzy kajaku a mountainbikingu. Krom těchto základních nabídek se nepravidelně objevují různé příležitostné akce. Jako příklad lze uvést exkurzi pouštění draků v jižní Francii nebo výuka surfování.

Nejaktuálněji byla pro letní semestr zkušebně zavedena jedna nabídka z kulturní oblasti a to návštěva opery ve Vídni.

U **workshopů** se na rozdíl od exkurzí jedná o víkendové akce. Nabídka je velmi různorodá. Největší zastoupení mají taneční obory, jóga, dále jsou zde reprezentovány kurzy sebeobrany a bojových umění. Každé sportovní odvětví zastoupené v HSP má možnost organizovat svůj vlastní workshop, pokud tento s dostatečným časovým předstihem nahlásí vedení HSP.

5.2.4.3. POSILOVNA

Fitness centrum Univerzity Tübingen se nachází ve sportovní hale v ulici Alberstraße. Posilovnu můžeme z funkčního hlediska rozdělit na několik částí. První je tzv. kardió koutek s trenažéry na veslování, rotopedy a steppery, druhý úsek tvoří prostor s volnými činkami, třetí a největší část prostoru zabírají pevně nainstalované posilovací stroje a čtvrtou součástí, ne zcela typickou pro posilovny, je stěna pro bouldering a přibližně osm metrů vysoká stěna na lezení.

Všichni noví zájemci o služby spojené s posilovnou musí projít tzv. úvodním školením, které provádí vedoucí posilovny. Toto „uvedení“ do problematiky trvá cca 45min a klienti se dozví zásady posilování na jednotlivých strojích a je jim umožněno vyzkoušet si veškeré stroje a pomůcky které jsou k dispozici.

V otvírací době posilovny jsou rezervovány hodiny pro speciální nabídku. Jedná se o nabídku kurzů, které jsou plně v kompetenci personálu fitness centra a jsou zaměřeny na formování postavy na posilovacích strojích, zářadovou a zdravotní gymnastiku s využitím zátěže či ostatních pomůcek – viz tab.č.2.

K tématu správy posilovny lze třeba dodat, že byla doposud prováděna velmi nemoderním způsobem. Veškeré úkony týkající se přihlašování nových

členů, vystavování členských karet a systému placení probíhali ručně, peníze byly přijímány hotově a přehled o toku finančních prostředků byl velmi malý. Od počátku března 2007 je nainstalován nový program, který zastává veškeré funkce elektronickou cestou. Zákazníci obdrží naproti záloze naprogramovaný čip s daty (osobními údaji, bankovním spojením, tréninkovým plánem a přehledem o zaplaceném období). Veškeré platební transakce probíhají elektronickou formou na základě oprávnění, které fitness centrum obdrží od klienta při přihlášení. Jedná se o velmi moderní program hojně využívaný ve fitness centrech po celém Německu. Díky jeho zavedení dochází k usnadnění a především zpřehlednění administrativy.

Tab. č.2 - Otvírací doba posilovny

Pondělí	07:30 - 12:00	15:30 – 18:30	Kurzy	19:45 – 22:30
Úterý	09:00 - 12:00	15:30 – 17:30	Kurzy	19:05 – 22:30
Středa	07:30 - 12:00	15:30 – 17:45	Kurzy	19:05 – 22:30
Čtvrtek	09:00 - 12:00	15:30 – 18:00	Kurzy	20:30 – 22:30
Pátek	07:30 - 12:00	15:15 – 21:00	-----	-----
Sobota	10:00 - 14:00	-----	-----	-----
Neděle	11:00 - 14:00	-----	-----	-----

Zdroj: programová brožura HSP

5.2.4.4. WELLNESS

Nabídka wellness služeb není ještě tolik propracována a z hlediska vývoje se nachází spíše v počátečním období. V současné době spadá do nabídky možnost pronájmu sauny, která se nachází v tenisové hale. Saunu lze rezervovat po předchozí domluvě se správcem a rezervace zahrnuje deset termínů. Jako další jsou nabízeny masáže, které lze absolvovat buď v prostorách HSP nebo přímo na pracovišti klienta. Klient při projevení zájmu obdrží telefonické kontakty na maséra a s ním si telefonicky dohodne termín

masáže. Velmi oblíbené jsou dárkové poukazy na masáže a to především v období před Vánoci. Poměrně krátkodobě nabízí HSP také možnost měření podkožního tuku. Tato nabídka byla zavedena spíše jako experiment, překvapivě se však těší nebývalému zájmu především u klientů vyšších věkových skupin.

Wellness je v moderní společnosti velkým trendem a myslím, že zde má HSP ještě velké rezervy a nabízí se zde možnost využití potenciálu, který toto odvětví nabízí.

5.2.4.5. AKCE PRO VEŘEJNOST

HSP nenabízí veřejnosti pouze sportovní vyžití. Každoročně proběhne několik akcí zábavného, vzdělávacího či jiného charakteru. Tyto akce jsou pořádány vždy ve spolupráci s některou další organizací nebo institucí.

Hlavní událostí roku pořádané za obrovské podpory sponzorů a místních médií je „100 km štafetového běhu“. Soutěž má již několikaletou tradici a vždy se jí účastní přibližně 90 týmů z blízkého i vzdálenějšího okolí. Desetičlenné týmy mají za úkol absolvovat celkem 100km dlouhou trať, na níž se po kilometrových úsecích střídají. Tato událost se těší velké návštěvnosti diváků a patří k jedné z pravidelných červnových událostí ve městě.

Jinou ne méně medializovanou akcí je tzv. „Den zdraví“ (Gesundheitstag), na jehož organizaci se vedle HSP a IfS podílí hlavní partner institutu zdravotní pojišťovna GEK. Jedná se o prezentaci zdravého životního stylu pomocí praktických ukázek, informačních stánků a poradenství. Celý den probíhají v posluchárně přednášky na různá příbuzná témata. Pro veřejnost je většinou připraven doprovodný program a občerstvení. Celá tato akce je určena

studentům, spolupracovníkům a široké veřejnosti a veškerá nabídka je zdarma.
– viz. přílohy - Leták

Před zahájením zimní sezóny organizuje HSP každoročně svůj „**Zimní lyžařský bazar**“. Každý zde může prodávat či nakupovat lyžařské vybavení, za velmi výhodných cenových podmínek. K dostání je však i nové zboží, které zde se slevami prodávají smluvní partneři HSP a IfS Intersport Ráppele a Biwakschachtel Tübingen.

Společenskou událostí je jednou za dva roky **Ples HSP** (Hochschulsport Gala). Krátkými ukázkami se během večera prezentují všechna sportovní odvětví zastoupena v programu HSP.

Od roku 2007 bude každoročně probíhat **čestné oceňování** mezinárodně či národně úspěšných sportovců z řad instruktorů a účastníků kurzů. První ročník proběhne v květnu 2007.

Tab č.3 - Nabídka HSP v číslech a faktech (stav v období zimního semestru 06/07)

Typ kurzu	Počet kurzů	Počet sport. odvětví
Základní program	118	55
Kurzy pro zaměstnance	8	5
Placené kurzy	55	28
Kurzy v posilovně	10	6
Workshopy	8	4
Exkurze	10	3
Kooperace	15	15

5.2.5. POPLATKY ZA KURZY A CENOVÁ POLITIKA

Ceny za jednotlivé nabídky z programu HSP lze označit za bezkonkurenční. Jejich výše je rozlišena dle statutu účastníků. Hlavním cílem je cenová dostupnost pro zájemce z řad studentů. Pro zaměstnance a externí návštěvníky jsou ceny nepatrně vyšší. Na základě přímých ohlasů lze potvrdit, že ceny pro nestudenty jsou velmi příznivé a to především díky široké škále služeb, kterých lze za tuto cenu využívat.

Z hlediska statutu zájemců lze rozdělit „vstupné“ a vystavované průkazy do dvou skupin. První velkou skupinou jsou studenti univerzity, kteří mají přístup zdarma a prokazují se studentským průkazem. Do druhého celku patří **průkazy pro zaměstnance a externí návštěvníky**, které suplují svým způsobem studijní průkazy studentů. I tato osvědčení jsou dvojího typu:

- **Berechtigungs-Ausweis**

Opravňuje jeho držitele jak k přístupu na kurzy základního programu, tak i k užívání vnějších sportovišť (stadionu, finské dráhy, fotbalových hřišť...), nevztahuje se na tenisové kurty.

- **TRACK-Karte**

Je určena pouze zájemcům, využívajícím pouze vnější sportoviště a nemajícím o nabídku programů v halách zájem.

Průkazy jsou nepřenositelné a jejich platnost je omezena vždy na jeden semestr plus následující mezesemestrální prázdniny. Po uplynutí této lhůty je třeba nechat si průkaz prodloužit a to na sekretariátu nebo při centrálním přihlašování. Každý semestr je vydáno nebo prodlouženo v průměru 800 plnohodnotných průkazů a 130 průkazů opravňujících ke vstupu na vnější sportoviště.

Před vstupem na sportoviště jsou prováděny kontroly, které zamezují přístup na kurz osobám bez platného průkazu. Namátkově jsou prověřováni také uživatelé vnějších sportovišť, kterým je kontrolu konající personál při neprokázání se platným průkazem oprávněn udělit menší peněžitou pokutu.

Nabídka, která sahá mimo rámec základního programu je zpoplatňována extra a ceny jsou opět odstupňovány dle statutu účastníků.

V následující tabulce uvádím přehled a výši poplatků za jednotlivé kurzy platné pro jednotlivé skupiny účastníků.

Tab č. 4 – Přehled cen za jednotlivé kurzy HSP

	Student	Zaměstnanec	Externí návštěvník
Základní program	Zdarma	20 EUR/semestr	40 EUR/semestr
Placené kurzy 45min	20 EUR/semestr	25 EUR/semestr	30 EUR/semestr
Placené kurzy 60min	30 EUR/semestr	35 EUR/semestr	40 EUR/semestr
Placené kurzy 90min	35 EUR/semestr	40 EUR/semestr	45 EUR/semestr
Workshopy	35 – 110 EUR*	40 – 120 EUR*	45 – 130 EUR*
Exkurze	50 – 395 EUR**	55 – 420 EUR**	60 – 445 EUR**

* výše poplatků se odvíjí od délky konání a kvality instruktora (hostující instruktoři bývají zpravidla dražší než internisté)

** u exkurzí se do ceny výrazně promítá kromě délky pobytu také destinace. V tabulce nejsou zahrnuty ceny potápěčských exkurzí, které se z důvodu vysokých nároků na vybavení pohybují v rozmezí 500 – 700 EUR za pobyt.

Tab.č. 5 – Přehled cen za služby posilovny

	Studenti	Zaměstnanci a externisté
1 měsíc	15 EUR	25 EUR
3 měsíce	45 EUR	75 EUR
6 měsíců	90 EUR	150 EUR
Dopolední vstup	10 EUR/měsíčně	15 EUR/ měsíčně
Permanentka 10 vstupů	25 EUR	35 EUR

Zdroj: Programová brožura HSP – zimní semestr 06/07

V rámci služeb nabízených v posilovně je zpoplatněno částou 5 EUR také úvodní zasvěcení do problematiky posilování, které absolvují noví zájemci. Další placenou službou je sestavení šestitýdenního tréninkového plánu. Cena této konzultace je stanovena na 25 EUR.

Nabízené wellness služby nepředstavují výrazný prvek cenové politiky. Vzhledem k úplnosti přehledu považují však za důležité tyto ceny zmínit. Jedná se o následující:

- a) užití sauny 180 EUR za 10 termínů pro skupinu
- b) masáže 15 EUR za masáž (stejná cena platí i při nákupu dárkového poukazu)
- c) Měření podkožního tuku 10 EUR (měření je prováděno čtyřikrát vždy s odstupem tří týdnů)

5.2.6. ZÁVODNÍ ČINNOST

Organizace závodní činnosti spadá do kompetencí sportovního referátu a je tedy úkolem pro sportovní referenty. Ti mají za úkol přihlašovat sportovní družstva na oficiální vysokoškolské soutěže a po skončení sportovní události

provést vyúčtování a uhradit účastníkům vynaložené náklady (náklady lze proplatit pouze při účasti na oficiální soutěži vypsané střešní organizací ADH). Komunikace mezi sportovní skupinou a sportovním referentem probíhá přes tzv. konzultanta neboli zástupce, který je pro každou takovou skupinu povinným článkem. Sportovní referát vypisuje jednou do roka termín shromáždění, kde se schází zástupci jednotlivých sportovních skupin, sportovní referenti a vedení HSP. Tématem zasedání jsou soutěže, finance nebo termíny tréninků.

V HSP existuje přibližně 30 sportovních odvětví, která jsou zastoupena závodním družstvem. Kolektivy se pravidelně účastní vysokoškolských mistrovství a jiných akademických soutěží. Termíny akademických soutěží vypisuje ADH, organizátorem soutěže je vždy některá z členských univerzit. Soutěže zastřešené organizací ADH jsou trojího typu. Největší váhu mají oficiální Vysokoškolská mistrovství Německa, zbylé dva typy spadají do kategorie OPEN a nazývají se ADH - Pohár a ADH -Open. Výsledky jednotlivých univerzit se vyhodnocují každoročně na pravidelném zasedání ADH. Univerzita Tübingen obsadila za loňský rok v tomto hodnocení 3. místo.

5.2.7. SPOLUPRÁCE S IfS

Vzhledem k tomu, že HSP spadá správně pod institut sportu, je tato kooperace určitou samozřejmostí. Nechci zde zmiňovat spolupráci při obsazování sportovních ploch nebo využívání jedné či druhé strany k prosazování zájmů. V tomto odstavci bych se ráda věnovala jednomu projektu, jež úspěšně funguje již několik semestrů a propůjčuje této součinnosti zcela jiný a netypický rozměr. Hlavním tématem této kooperace je pořádání vysokoškolských mistrovství, o které se univerzita každým rokem uchází. Celý proces zahrnující plánování, organizaci, rozpočtování a ostatní nezbytné kroky však není v tomto případě úkolem pracovníků HSP. Vedení HSP má pouze funkci kontrolní a vše ostatní přebírá projektová skupina složená ze studentů IfS.

Pro účastníky je tento projekt veden formou dvousemestrálního semináře, který je ukončen zvládnutým či v horším případě nezvládnutým zorganizováním celého mistrovství. Celý blok začíná několika hodinami teorie, úvodu do Event-managementu, a ostatní je pouze praktická část. Všichni si touto cestou mohou vyzkoušet aplikaci teoretických znalostí v praxi. Tento koncept je velmi nápaditý a pro obě strany výhodný. Podílení se na tomto projektu je velmi blízké realitě skutečné manažerské práce se vším co k ní náleží, zodpovědnost a časový tlak nevyjímaje. V roce 2005 bylo takto na Univerzitě v Tübingenu zorganizováno Akademické mistrovství Německa v judu a v červnu 2007 proběhne Vysokoškolské mistrovství ženského malého fotbalu.

5.2.8. FINANČNÍ ANALÝZA

Dříve než přistoupím ke konkrétní finanční analýze příjmů a výdajů oddělení HSP, je třeba nastínit finanční organizaci Institutu. Institut pro tělesnou výchovu a sport, jehož součástí je oddělení HSP, je financováno jako součást univerzity spolkovou zemí Bádensko – Württenbersko a pochopitelně také Univerzitou Tübingen. Rozpočet celého IfS je rozdělen do pěti základních skupin. Jednu samostatnou skupinu tvoří příjmy a výdaje HSP. Z důvodu zaměření této diplomové práce právě na úsek HSP se této skupině budu v této části věnovat podrobněji. Ostatní skupiny uvádím níže ve stručném přehledu.

Rozčlenění rozpočtu IfS:

Skupina I. - Provoz institutu

(příjmy a výdaje týkající se sportovních ploch a sportovních hal, strojů v majetku IfS, věcné investice)

Skupina II. - Výuka a výzkum na IfS

Biomechanická laboratoř

Exkurze v rámci výuky

Skupina III. - Vysokoškolský sport

Exkurze a kurzy v rámci HSP

Závodní sport

Posilovna

Skupina IV. - Sponzoring

(zdaňovaná oblast)

Skupina V. - Dary

(nezdaňovaná oblast)

univerzity je třeba při výběru partnerů dbát velké obezřetnosti. Je nepřijatelné, aby byly jako sponzoři prezentovány firmy, které jsou jakýmkoliv způsobem v rozporu s etikou či jinými morálními zásadami univerzitní instituce.

Partnery IfS a tedy i HSP lze dle druhu dohody, kterou mají s univerzitou a institutem uzavřeno, rozdělit do tří skupin.

- a) První a dominantní celek tvoří hlavní partneři, kteří mají s institutem uzavřeno exkluzivní smlouvu. Touto exkluzivní smlouvou se univerzita a IfS zavazují, že po dobu trvání neuzavřou dohodu s jinou stejně zaměřenou institucí či firmou. V současnosti spadají do této skupiny tři instituce: GEK (zdravotní pojišťovna), uhlsport GmbH (firma vyrábějící sportovní oblečení a vybavení pro fotbal, basketbal a házenou) a Volksbank Tübingen (bankovní instituce); tito partneři jsou označováni titulem „Oficiální partner Institutu pro tělesnou výchovu a sport“
- b) Druhou skupinou jsou menší partneři. Zde se jedná převážně o spolupráci, která je buď nepravidelná nebo neprobíhá v tak velkém rozsahu jako u výše zmíněných hlavních partnerů.
- c) Třetí kategorie je výhradně v kompetenci HSP. Představuje ji klasický prodej reklamní plochy v již dříve zmíněné programové brožůře. Osloveno bývá před každým semestrem přibližně 70 firem z Tübingenu a okolí. Firmám je nabídnuta smlouva, díky které mají možnost za poplatek umístit reklamu o různé velikosti a barevnosti v této pravidelně vydávané publikaci.

5.2.9.1. OFICIÁLNÍ PARTNEŘI – GEK, UHLSPORT, VOLKSBANK

GEK (Gmünder ErsatzKasse)

GEK, celým názvem Gmünder ErsatzKasse, je s počtem 1,5 miliónu klientů pátou největší zdravotní pojišťovnou v SRN. Dne 3. února 2003 uzavřeli zástupci Univerzity v Tübingenu a IfS s GEK exkluzivní smlouvu o spolupráci. Tato dohoda zaručuje Institutu pro tělesnou výchovu a sport každoroční příspěvek na podporu rozvoje zdravého a aktivního životního stylu.

Díky příspěví GEK dochází ke kvalitativnímu i kvantitativnímu vývoji fitness a zdravotně orientovaných HSP kurzů, které jsou od léta 2003 provozovány pod heslem „Univerzita - sport a zábava“. Tyto kurzy mají přispět k usnadnění odbourávání každodenního pracovního a studijního stresu. Nabídka z programu, která je doporučována pojišťovnou pro své pozitivní zdravotní účinky je v programové brožuře označena malým logem – viz. obr.č.5. Svým klientům GEK tyto kurzy po předložení potvrzení o absolvování proplácí. Mezi nabídky takto podporované spadá: aquafitness, aquajogging, vyrovnávací cvičení, autogenní trénink, bodystyling, výživové poradenství, fit po 40, fit po 50, nordic walking, pilates, Jacobsonova relaxační metoda, zádová gymnastika, jóga apod.

Krom sportovní stránky se GEK podílí na informačních a poradenských službách. Jde o poskytování informací buď formou osobní konzultace nebo prostřednictvím internetu. K tomuto účelu bylo zřízeno tzv. On-line sportovní poradenství, které má na starosti jeden z pracovníků HSP a klienti se zde mohou informovat o vhodnosti volby konkrétního kurzu z nabídky, o obecných principech a problémech týkajících se rekreačního sportu a sportu pro zdraví. Mimo tyto aktivity spolupřádá GEK spolu s institutem a HSP každoroční „Den zdraví“ – blíže viz. *Akce pro veřejnost*.

Obr.č. 5 – Logo GEK



Zdroj: www.gek.de

GEK přispívá ročně institutu částkou přibližně 50 000 EUR. Na základě smlouvy je jako oficiální partner oprávněna přijímat velké množství protivýkonů.

Práva GEK vyplývající ze smlouvy:

- a) používání titulu „Oficiální sponzor Institutu pro tělesnou výchovu a sport“
- b) prezentace loga a sloganu GEK na transparentech a reklamních plochách v budovách IfS , na sportovištích a ve sportovních halách
- c) barevná verze loga a reklamy na deskách programové brožury HSP
- d) opakované umístování loga uvnitř brožury HSP , reklama uvnitř brožury
- e) umístění loga na automobilech v majetku IfS
- f) vlastní informační stánek při velkých sportovních akcích pořádaných IfS a HSP
- g) odkaz s logem na webových stránkách IfS a HSP
- h) rozmístění reklamních a informačních letáků a publikací v prostorách sportovního centra

uhlsport GmbH (uhlsport Fußball, Spalding-Basketball a Kempa- Handball)

Tato firma se sídlem v německém Balingenu, sdružuje výrobce sportovního oblečení a vybavení pro míčové hry a to jmenovitě fotbal zastoupený značkou uhlsport, basketbal pod značkou Spalding a házenou pod obchodní značkou Kempa. Tato firma uzavřela s Institutem sportu dohodu o sponzorování v létě roku 2004 a každým rokem přispívá částkou ve výši zhruba 15 000 EUR. Také tato smlouva je, stejně jako v případě GEK, založena na principu exkluzivity. Dohoda je uzavřena s cílem spolupráce na poli rozvíjení sportovní koncepce a inovací.

Pravidelně jednou ročně je IfS pořadatelem tzv. uhlsport – fóra zaměřujícího se na instruktory, trenéry, učitele sportu a v neposlední řadě sportovce samotné. Podstatou tohoto fóra je prezentace vybraných témat z oblasti sportovního tréninku, biomechaniky atd. Celá tato akce slouží k prohlubování znalostí a zkvalitnění tréninkového a výukového procesu.

Obr.č. 6 – Loga uhlsport, Spalding, Kempa



Zdroj: webové stránky firem

Ze smlouvy vyplývají pro firmu následující protivýkony:

- a) používání titulu „Oficiální sponzor Institutu pro tělesnou výchovu a sport“
- b) prezentace loga uhlsport, Kempa a Spalding na transparentech a reklamních plochách v budovách IfS , na sportovištích a ve sportovních halách
- c) reklamní vitrínka ve foyer sportovní haly
- d) reklama formátu A5 uvnitř programové brožury HSP
- e) přímý odkaz na firemní webové stránky a logo na internetových stránkách IfS a HSP
- f) pozvánka na všechny velké akce IfS a HSP a možnost prezentace firmy

Volksbank Tübingen

Obr.č.7 – Logo Volksbank Tübingen



Smlouva o spolupráci s touto institucí je výsledkem dlouhodobější kooperace mezi oběma stranami. Volksbank Tübingen je nejnovějším partnerem IfS a řadí se tak vedle GEK a firmy uhlsport k oficiálním partnerům institutu. Jako jediný z těchto partnerů má sídlo v Tübingenu. Od této skutečnosti se také odvíjí podstata spolupráce.

Dne 20. března byla na dobu tří let podepsána smlouva o spolupráci mezi Univerzitou Tübingen, konkrétně zastoupenou Institutem pro tělesnou výchovu a sport, a předsedou představenstva Volksbank Tübingen. Následně proběhla také krátká tisková konference, které se účastnili zástupci lokálního tisku, rozhlasu a televize.

První oblastí spolupráce je hnutí za zdravý životní styl. IfS se zde zavazuje prostřednictvím HSP vytvářet nabídku kurzů a konzultací pro zaměstnance firmy, které budou probíhat přímo v sídle Volksbank. Tyto kurzy budou zaměřeny na zdravotní gymnastiku, odbourávání pracovního stresu, v budově bude nainstalován vibrační přístroj Power Plate a pracovníkům budou k dispozici odborní konzultanti, připraveni odpovídat na jejich dotazy. K dalším bodům smlouvy patří závazek IfS k pořádání několika sportovních akcí ročně, které budou pod záštitou Volksbank Tübingen. První velkou akcí bude každoroční „Volksbank sportovní týden pro děti a mládež“, který má prezentovat možnosti sportu pro děti a mládež na mimoškolním poli. Druhou událostí je vyznamenávání výjimečných sportovních výkonů pod názvem „Hvězdy sportu“. V neposlední řadě bude pravidelně jednou do roka v atriu budovy Volksbank Tübingen instalována tematická sportovní výstava. Tato expozice bude k vidění vždy po dobu 4-5 týdnů.

Ze smlouvy dále vyplývá:

- a) používání titulu „ Oficiální partner Institutu pro tělesnou výchovu a sport“
- b) barevné logo Volksbank Tübingen – viz obr.č.7, na deskách programové brožury HSP
- c) logo a reklama uvnitř brožury HSP
- d) možnost zaměstnanců Volksbank navštěvovat kurzy v rámci programu HSP za zvýhodněných podmínek
- e) prezentace loga na transparentech a reklamních plochách v budovách IfS, na sportovištích a ve sportovních halách

- f) pozvánka na všechny velké sportovní akce pořádané IfS a HSP a možnost vystavění info-stánku
- g) přímý odkaz na webové stránky banky a logo na internetových stránkách IfS a HSP

5.2.9.2. OSTATNÍ PARTNEŘI

Výčet drobnějších sponzorů

- Intersport Räßple/ Tübingen – prodejce sportovního vybavení a sportovních potřeb
- Biwakschachtel/ Tübingen – prodejce potřeb pro stanování a vysokohorskou turistiku
- Stadtverkehr Tübingen – městský dopravce
- Ultra sports – výrobce sportovní výživy a doplňků stravy
- Brillinger – das Gesundheitshaus/Tübingen – výrobce a prodejce zdravotní techniky a rehabilitačních a zdravotnických pomůcek
- Nusser+Schaal – Gesundheit/Tübingen – prodejce zdravotnických a rehabilitačních pomůcek
- Müssle Büroeinrichtungen/Tübingen – zařízení a vybavení kanceláří a objektů
- KIA – Kirsch+Partner/Tübingen – prodejce automobilů
- Stadtwerke Tübingen – městské služby
- Gerolsteiner Mineralbrunnen – výrobce minerálních vod

- Romina Eiszeit Quelle/Reutlingen – výrobce minerálních vod
- Rothaus Brauerei – pivovar
- Weleda/Schwäbisch Gmünd – výrobce přírodní kosmetiky
- Spittaverlag/Balingen – firma na zpracování informací
- Fischer/Niederlassung Sindelfingen – prodejce lyžařského vybavení

5.3. ANALÝZA KONKURENCE

Schopnost obstát v konkurenci je vždy jedním ze základních bodů marketingové koncepce každé organizace. Tato výzva se nevyhýbá ani HSP a to i přes to, že z hlediska různorodosti nabídky a týdenní návštěvnosti zaujímá mezi konkurenty zcela neoddiskutovatelně výsadní postavení.

Z praktického hlediska jsem se rozhodla rozdělit tuto analýzu na dvě části. Jedna část porovnává programovou nabídku HSP, ceny a návštěvnost s ostatními kluby, které se skladbou programu univerzitní nabídce přibližují. Druhou část jsem zaměřila na posilovnu a její srovnání s největším konkurentem, který se nachází v přímé blízkosti. Tento fitness klub je otevřen teprve krátce, avšak jeho provoz se již negativně promítl do návštěvnosti posilovny HSP.

Při uvažování možné konkurence jsem záměrně zcela vypustila srovnávání na základě velikosti a množství využitelných sportovních ploch. HSP má zcela využito vlastní sportovní zázemí a není jeho cílem získávat další klienty se zájmem o pronájem.

5.3.1. PŘEHLED KONKURENCE

Na území města Tübingen provozuje svoji činnost několik spolků zaměřených na nabídku kurzů pro veřejnost a to především v oblasti fitness a gymnastiky. Ne všechna sdružení však představují přímou konkurenci. Ve výběru jsem se orientovala na ty, které programově alespoň částečně odpovídají nabídce HSP a jsou dobře dosažitelné z centra města pěšky nebo autobusovými linkami.

- TSG Tübingen (Tělovýchovná a sportovní obec Tübingen) – městský spolek sdružující 15 sportovních odvětví. Nabídka sportů je poměrně pestrá a cílovou skupinou jsou děti, dospělí a probíhají též kurzy pro rodiče s dětmi.
- VHS Tübingen (Volkshochschule Tübingen) – vzdělávací instituce nabízející širokou škálu školení a kurzů; nabídka sportovního vyžití je omezena především na fitness, gymnastiku, několik bojových sportů a relaxační kurzy. Cílovou skupinou jsou pouze dospělí; kurzy pro děti neprobíhají.
- SV Pfrondorf (Sportovní spolek Pfrondorf) – široká sportovní nabídka pro dospělé a děti, pořádání speciálních akcí pro dětskou základnu
- TSV Hirschau (Tělovýchovná a sportovní jednota Hirschau) – nabízí širokou škálu gymnastických a fitness programů, stejně jako fotbal, volejbal a další sportovní hry organizované v 7 odděleních. Cílovou skupinou jsou dospělí i děti; realizovány akce pro celé rodiny.

Pohlédneme-li blíže na konkurenci posilovny, je třeba konstatovat, že až do nedávné doby nebylo třeba bojovat s ostatními Fitness kluby v Tübingenu o zákazníky. Posilovna na IfS měla především z hlediska cen výsadní postavení, které si drží dodnes. Poměrně znatelně však do návštěvnosti zasáhlo otevření nového fitness klubu v blízkosti sportovního centra, který se automaticky stal hlavním konkurentem v boji o zákazníky.

- easy Sports Fitness Tübingen – velmi moderně zařízené fitness centrum na hlavní třídě. Jeho vzdálenost od posilovny HSP je cca 10min pěšky. Jedná se o řetězec, který vlastní v Bádensko – Würtensbersku již 14 stejných center a další jsou ve výstavbě. Centrum je zaměřeno na všechny věkové skupiny kromě dětí

5.3.2. Postavení vůči ostatní konkurenci

Níže uvedená tab. č.8 představuje porovnání základních údajů udávajících počet kurzů, ceny za kurzy a šíři členské základny u HSP a jejich konkurentů. U každé srovnávané jednotky je vždy uvedena cílová skupina, na kterou se spolek či organizace zaměřují.

Tab.č. 8 – Porovnání HSP a ostatní konkurence

	Členská základna	Počet kurzů /týden	Orientační ceny	Cílová skupina
HSP Uni Tübingen	1000 / 5000*	195	20 – 50 EUR /semestr	Studenti, žáci, zaměstnanci, veřejnost
TSG Tübingen	2620	140	82 EUR + X**	Dospělí, děti
VHS Tübingen	1350	90	60 EUR /semestr	Dospělí
SV Pfrondorf	1100	14	65 EUR + X**	Dospělí, děti
TSV Hirschau	1000	33	60 EUR + X**	Dospělí, děti

*údaj 5000 označuje průměrnou návštěvnost kurzů HSP týdně

**platby ve sportovních jednotkách a spolcích probíhají systémem jednoročního příspěvku jednotě plus půlroční poplatek oddělení pod které zvolený sport spadá (dochází tak k dvojímu zpoplatnění)

Z přehledu můžeme odvodit, že HSP má na poli nabídky kurzů dominantní postavení. Z pohledu členské základny by se mohlo zdát, že HSP obsadí „pouze“ druhé místo, avšak údaj 1000 členů je zkreslující, neboť nezahrnuje studenty, kteří si nemusejí předplácet průkaz a nejsou tedy zahrnováni do statistik. Větší vypovídací schopnost zde má druhé číslo uvedené za lomítkem, tedy týdenní návštěvnost kurzů. Ceny za jednotlivé služby jsou v přepočtu také nejnižší. Zde je třeba přihlídnout k tomu, že zájemce zaplatí jednorázovou sumu a využívá celou škálu základního programu. V případě placených kurzů je polehčující okolností spolupráce s GEK, která většinu těchto kurzů svým klientům hradí. V přehledu cílových skupin je zřejmé, že HSP nenabízí žádné speciální kurzy pro dětskou klientelu. Tato cílová skupina však není považována vedením HSP za klíčovou, proto se na ni nijak nezaměřuje. Z tohoto důvodu není nutné považovat tento bod za stěžejní. Celkově bych na základě této analýzy hodnotila nabídku HSP jako velmi konkurenceschopnou, což dokazuje především návštěvnost jednotlivých kurzů a počet nestudentů, kteří si každý semestr přicházejí prodloužit či nově zakoupit členskou průkazku.

Pro zhodnocení konkurenceschopnosti posilovny, která k HSP náleží, jsem zvolila porovnání s hlavním konkurentem easy Sports Fitness – viz. *tab.č.9*. Tento konkurent se v posledních měsících zasadil o znatelný odliv zákazníků.

Tab.č.9 – Porovnání posilovny na IfS a easy Sports Fitness

	Posilovna HSP na IfS	easy Sports Fitness
Rozloha	Cca 190 m ²	Cca 1000 m ²
Otvírací doba	Viz tab.č.1	Denně 8:00 – 22:00
Dosažitelnost z centra	15 – 20 min; bus 7min	5-10 min; bus 3min
Ceny	Viz tab č.4	20 EUR/měsíc + příplatky za služby jako masáže a solárium
Kurzy pod vedením trenéra	10	4
Kardio prostor	ANO	ANO
Lezecká stěna a stěna na bouldering	ANO	NE
Solárium	NE	ANO
Ostatní služby	Sestavování tréninkového plánu, masáže, měření tuku, power-plate	Několik typů masáží, osobní trenér, bar, možnost sledování televize či poslechu hudby v kardio prostoru

Při zhodnocení obou objektů je třeba konstatovat, že v případě easy Sports je na první pohled zřejmé komerční zaměření. To však nemění nic na skutečnosti, že je easy Sports velkým konkurentem. I přes nepatrně vyšší ceny zde bude u potenciálních zákazníků docházet k porovnávání nabízených služeb a mnozí z nich se následně rozhodnou pro nepatrně vyšší vydání a s tím pro vyšší kvalitu a komfort. Druhým faktorem, který při rozdělování preferencí bude hrát nemalou roli je lepší dostupnost tohoto fitness z centra města.

Hlavní problém v malé konkurenceschopnosti posilovny HSP vidím především v malé rozloze. V některých případech jsou stroje přehuštěné a

prostor se zdá být nepřehledný a působí chaoticky. Dle mého názoru je třeba zaměřit se na zútulnění prostředí a v rámci možností zvětšení využitelné plochy. Výrazným oživením stereotypu by bylo také pořádání jednorázových společenských akcí pro klienty s cílem navázat osobní kontakty a upozornit na program posilovny. Tyto akce a reorganizace prostor by spolu s nižšími cenami a spojením s lezeckou stěnou, která v easy Sports chybí, výrazně zvýšili schopnost posilovny na IfS udržet si při konkurenci specializovaného a komerčně zaměřeného fitness dostatečný počet zákazníků.

5.4. ANALÝZA SWOT – ODDĚLENÍ VYSOKOŠKOLSKÉHO SPORTU NA UNIVERZITĚ V TÜBINGENU

Následující oddíl je věnován zhodnocení silných a slabých stránek oddělení HSP, příležitostí, které se nabízejí a hrozeb, které je třeba při budoucím plánování brát v potaz a v co největší míře eliminovat.

SILNÉ STRÁNKY

Silné stránky:	Silné stránky lze dále rozvíjet takto:
Zastřešení univerzitní institucí	Při akcích a jejich propagaci neustále připomínat veřejnosti spojení HSP – univerzitní sport = kvalita
Dlouholetá tradice HSP spojená s kvalitou	Neustále posilovat tradici, je třeba klást důraz na udržení vysoké kvality nabízených kurzů
Přímá vazba na IfS vzdělávající potenciální instruktory	Cíleně navazovat kontakty s jednotlivými profesory a shromažďovat tak tipy na vhodné potenciální vedoucí kurzů
Velká potenciální členská základna v podobě studentů univerzity	Využívat takto velké základny k ústní propagaci a získávání tak nových klientů například i z řad nestudentů
Díky náležitosti k IfS a jeho specifickému zázemí nabídka netradičních sportovních odvětví	Cílenější propagací těchto netradičních odvětví přilákat více zájemců
Záruka solidnosti při žádostech o financování či sponzorování	Jako státní vzdělávací instituce se zapojovat do projektů které nejsou pro běžné podnikatele dostupné; více žádat o státní granty a dotace na rozvoj sportu
Vlastní sportoviště a sportovní vybavení	Usilovat o rozšíření stávajících budov a o výstavbu většího prostoru pro posilovnu, udržovat kvalitu stávajících zařízení

Silné stránky:	Silné stránky lze dále rozvíjet takto:
Nízké poplatky	Provést propagační kampaň s využitím nízkých poplatků k získání klientely z řad nestudentů.
3. místo v hodnocení nejúspěšnějších sportovních celků na soutěžním poli	Možnost obsadit vyšší příčky díky aktivnější podpoře sportovních družstev v účastech na bodovaných turnajích; motivace prostřednictvím anket či oceňování sportovců v rámci univerzity; systematictější práce sportovního referátu
Tradice příjemného prostředí	Školení personálu v oblasti komunikace; důraz na udržování čistoty prostředí

SLABÉ STRÁNKY

Slabé stránky:	Opatření vedoucí k nápravě:
Nedostatečná kapacita vlastních sportovních ploch	Pronájem sportovních hal v centru města, které mají stejnou dostupnost jako sportovní příslušenství HSP
Při velikosti provozu obtížně udržitelná čistota sportovních hal	Důsledné provádění kontrol cvičební obuvi ze strany instruktorů
Nepravidelné kontroly průkazů	Posílení personálu provádějícího kontroly; spolupráce s vedoucími kurzů
Nízká konkurenceschopnost posilovny	Pořádání různých druhů propagačních akcí pro stávající i potenciální klienty – gril párty, Dlouhá noc v posilovně...; provedení evaluace služeb posilovny – dotazníky
Nedůsledné vedení posilovny a tím vznikající komunikační problémy mezi personálem posilovny.	Osobní domluva vedoucímu posilovny, popř. snížení jeho pravomocí a jejich delegování mezi zaměstnance posilovny
Nedostatečný pracovní úvazek pro sekretariát spojený s hromaděním pracovních povinností ve správě	Podání oficiální žádosti o přidělení plného pracovního úvazku na tuto pozici
Zastaralé zvukové zařízení ve většině hal	Opatření na nápravu již probíhá, postupně bude docházet k výměně ozvučení ve všech halách.

Slabé stránky:	Opatření vedoucí k nápravě:
Nedostatečný zájem vedení IfS o činnost HSP	Vytrvalý asertivní přístup; pravidelné informační schůzky s vedením
Absence kurzů pro děti a rodiče s dětmi	Vyčlenění tréninků pro děti na rozvoj koordinace a pohybového aparátu
Nedostatečná publicita HSP u široké veřejnosti	Pořádání většího počtu akcí pro veřejnost – den otevřených dveří; vydávání brožury nebo letáku v aj, který bude dostupný zahraničním studentům
Přílišná závislost (z pohledu finančního a z pohledu rozhodovací pravomoci) na IfS.	Zasvětit vedení IfS větší měrou do dění a formální cestou pravidelně formulovat cíle a požadavky.

PŘÍLEŽITOSTI

Příležitosti:	Opatření vedoucí k využití příležitosti:
Výstavba nové sportovní haly ve spolupráci s externím investorem	Nutnost nalézt spoluinvestora; vystavět halu společně s jinou organizací a náklady sdílet
Získání větší plochy pro rozšíření posilovny a její renovace (získání souhlasu od univerzity a IFS)	Přesvědčit vedení IFS o narůstajícím počtu klientů a zvyšující se poptávce po nových službách a s tím spojené nutnosti rozšíření stávající kapacity; např. pomocí nového správního programu nainstalovaného v posilovně
Získání další finanční podpory plynoucí ze studentských semestrálních poplatků.	Jednání se správou univerzity o možnostech přerozdělení získaných finančních zdrojů.

HROZBY

Hrozby:	Eliminace hrozeb:
Stížnosti občanů na hluk v okolí sportovního centra	Minimalizovat kurzy za doprovodu hudby ve večerních hodinách v otevřených prostorách; včas informovat okolí o plánovaných vícedenních akcích, které jsou doprovázeny vyšší koncentrací návštěvníků a zvýšenou hladinou hluku
Při plánované rekonstrukci některých sportovních zařízení hrozí nedostatek ploch	Včasné zajištění popř. nasmlouvání náhradních prostor
Odliv kvalifikovaných pracovníků z finančních důvodů	Maximalizovat snahu o zajištění hlavního pracovního poměru pro ohrožené pozice; vytvářet příjemné pracovní zázemí

5.5. SHRNU TÍ

HSP je organizací, která má v Tübingenu velmi dobrou pověst a mezi obyvateli je poměrně populární. Velkým pozitivem je v tomto případě její příslušnost k univerzitní instituci s dlouhou tradicí. Tento fakt působí velmi silným dojmem na veřejnost. Univerzita či vzdělávací instituce bývá vždy jakýmsi synonymem pro něco oficiálního, ověřeného a tím i kvalitního. Zastřešení takovouto institucí přidává organizaci na serióznosti a propůjčuje jménu HSP váženou tvář. Tohoto faktu je také třeba důsledně využít při propagačních akcích a to hlavně v souvislosti se získáváním nových klientů z řad veřejnosti.

Velký podíl na rozvoji vysokoškolského sportu má zázemí tvořené sportovišti a sportovními halami IfS. Díky této skutečnosti ušetří HSP ročně velké množství finančních prostředků. Zdroje vydané v případě jiných organizací za pronájmy sportovních hal a ploch mohou být alokovány do oblastí obnovy a rozvoje. Absence nutnosti platit za pronájem sportovišť se promítá do nízkých poplatků, které lákají během každého semestru do řad HSP velké množství zákazníků z řad studentů, zaměstnanců a veřejnosti. V porovnání širší nabídky - cena je výše poplatků naprosto bezkonkurenční a je velmi silnou stránkou na které lze zakládat taktiku při „boji“ s konkurencí.

V posledních dvou semestrech se začíná velmi znatelně projevovat nedostatečná kapacita sportovních zařízení. Se stále rostoucí poptávkou po kurzech je stále častější případ nemožnosti otevření nového kurzu z důvodu absence volné sportovní plochy. Krátkodobá varianta řešení problému se uskuteční již v letním semestru 2007 a to formou pronájmu sportovních hal od města či státních zařízení (reálných škol, gymnázií). Dlouhodobým řešením by byla výstavba zcela nové multifunkční sportovní haly. Toto východisko je však možné jen v dlouhém časovém období, neboť takováto investice je velmi

nákladná a vyžaduje přítomnost investora či spoluinvestora. Problematika výstavby či rozšíření kapacity úzce souvisí s dalšími slabými stránkami a to komunikací mezi IfS a HSP. I přes neustálou snahu vedení HSP, není toto oddělení považováno za stěžejní a proto není jeho potřebám věnována zásadní pozornost. Vzhledem k náležitosti HSP pod IfS nelze při řešení problémů vedení IfS obcházet a celý proces se vždy touto cestou zpomaluje. Řešení vidím v tomto případě pouze ve vytrvalém asertivním přístupu. Částečně lze na důležitost oddělení upozornit zpracováváním statistik o návštěvnosti, vyhodnocováním dotazníků a předkládáním těchto dokumentů na schůzkách s vedením IfS.

Za novou výzvu pro HSP bych považovala zavedení některých kurzů pro děti. Tyto kurzy by byly nabízeny jako pohybová příprava před možnou budoucí specializací. Jednalo by se hlavně o kurzy gymnastických programů a plavání pod vedením profesionálů. Současně by to byl jeden z možných způsobů, jak zvýšit publicitu HSP mezi veřejností a začlenit do své nabídky novou cílovou skupinu. K otázce závodního sportu a nárůstu úspěšnosti univerzitních celků je třeba zvýšit úsilí sportovních referentů a aktivněji podporovat závodní skupiny. Formou oceňování jednotlivců či sportovních odvětví za úspěchy na bodovaných soutěžích by vzrostla motivace u samotných závodníků a účast na soutěžích ADH by se stala častější a pravidelnější.

Velký problém má v současné době HSP v úseku posilovny. Napětí mezi personálem posilovny přerostlo interní rámec a začalo negativně působit na zákazníky. Pomocí osobních rozhovorů a přesného delegování pravomocí je třeba tuto záležitost rychle vyřešit, protože vytváří negativní atmosféru v prostředí posilovny, která se pak přenáší i na klienty. Dalším potenciálním nebezpečím se stalo nové event Sports Fitness, které bylo nově otevřeno v blízkosti institutu a po několika týdnech se tato skutečnost začala promítat do návštěvnosti. Úbytek klientů není hrozivý, avšak znatelný. Tento problém je třeba podchytit v začátcích, kdy je stále možné situaci bez velkých následků

zvládnout. V této době již probíhá evaluace služeb posilovny a vyhodnocení bude k dispozici na konci dubna 2007. Posilovnu je třeba více přiblížit veřejnosti např. pomocí různých společenských akcí. Velmi prospěšné by bylo rozšíření stávající kapacity, odstranil by se pocit stísněnosti a přeplněnosti a celý prostor by se otevřel novým možnostem. Neustále je třeba mít na paměti že i přes nekomerční zaměření HSP je nutné udržet standard a trendy dnešní doby. Toto se týká veškerého personálu, který by měl mít povinnost pravidelně se účastnit vzdělávacích kurzů a školení. To zajistí kurzům HSP kvalitní vedení a s tím vysokou návštěvnost.

Za vážnou hrozbu považuji personální situaci. Stále častěji se řeší otázka odchodu kvalifikovaných pracovníků, k čemuž dochází především vypršením lhůty po kterou mohou absolventi na snížený úvazek působit na univerzitě. Těmto problémům by bylo možno předcházet částečnou či úplnou pracovní smlouvou. Řešení problému však závisí na vedení univerzity a to není této variantě zcela otevřeno. Za současných okolností je získání každého pracovního místa v oddělení HSP značně komplikované. Někteří zaměstnanci jsou pracovním vytěžením více než je adekvátní v porovnání s úvazkem a mnozí se netají skutečností, že setrvávají pouze kvůli příjemnému pracovnímu kolektivu.

Při plánování do budoucna je třeba položit si jednu zásadní otázku. Jakým směrem se může HSP při současných podmínkách dále vyvíjet? Především je třeba přesvědčit společnost, že má tato instituce veřejnosti co nabídnout. Toto přesvědčení jde ruku v ruce se získáním nových partnerů díky jejichž podpoře lze realizovat různé typy projektů. Nejčerstvějším krokem vpřed bylo získání lukrativního partnera v podobě Volksbank Tübingen.

Vedení HSP je velmi otevřené veškerým modernizacím a snaží se posouvat rozměry vysokoškolského sportu stále vpřed. V posledních dvou letech se podařilo díky dobrému finančnímu plánování hospodařit s přebytkem, který mohl být využit právě pro účely renovací. V nejbližších měsících je

plánována rekonstrukce velké sportovní haly a výměna zvukových zařízení. Spolu s institutem a partnery se HSP bude jako organizátor účastnit několika velkých akcí pro veřejnost a nabídka kurzů a sportovního vyžití každým semestrem roste.

Instituce jako je HSP Univerzity Tübingen má velký potenciál pro naplnění poslání vysokoškolského sportu. Pod značkou tradice, kvality a výhodných nabídek je v možnostech této organizace vybudovat propracovaný systém všestranné sportovní nabídky pro všechny cílové skupiny, který bude jen stěží ve svém oboru hledat konkurenci. Osobně vidím budoucnost HSP v jeho komplexnosti. Už dávno neplatí tvrzení, že akademický sport je nabídkou převážně pro studenty. Právě naopak, v budoucnu by se měl stát institucí, kde si každý najde „to své“.

6. SYNTETICKÁ ČÁST

6.1. NÁVRH MARKETINGOVÉHO MIXU PRO HSP UNIVERZITY TÜBINGEN

Při návrhu marketingového mixu se zaměřím na získání nových klientů, především z řad nestudentů. Zájemci o nabídku vysokoškolského sportu z řad veřejnosti jsou platícími zákazníky a tedy i významnou skupinou podílející se na výši příjmů. Mimo jiné lze zvýšením poptávky ze strany veřejnosti posílit pozici HSP u vedení IfS a u vedení univerzity.

PRODUKT

Po zhodnocení a analýze prostředí HSP a také po několikaměsíční praxi v této organizaci jsem začala postrádat tři velmi výrazné prvky. U dvou prvků se jedná o zavedení zcela nové nabídky a třetí oblast se týká rozšíření a modernizace stávající provozovny.

Co nového může HSP do budoucna nabízet?

- Cvičební programy pro děti a rodiny s dětmi
- Fitness a wellness pobyty jako pravidelné vícedenní exkurze
- Víceúčelový fitness klub s wellness službami

Programy pro děti a rodiny s dětmi

Nabídky tohoto typu jsou u konkurenčních spolků a tělovýchovných jednot zpravidla běžné a HSP se tímto ochuzuje o, dle mého názoru, poměrně velkou cílovou skupinu zákazníků. Mimo jiné je univerzita pro většinu obyvatel Tübingenu symbolem města a univerzitní sport je zárukou kvalitních služeb. Tento fakt pak může být rozhodujícím faktorem při volbě služeb nabízejících sportovní vyžití.

Pro tuto cílovou skupinu bych do programu zařadila několik nových kurzů a akcí:

- *Pohybová příprava dětí* (kurzy zaměřené pro děti cca do 10 – 12 let; orientované na koordinační a pohybovou sportovní přípravu před případnou specializací)
- *Cvičení rodičů s dětmi* (kurzy věnované opět malým dětem; aktivní zapojení rodičů do hodin; cvičení na velkých míčích, plavání pro děti...)
- *Míčové hry pro děti* (věková skupina cca 12 – 15 let; pro každý semestr dva až tři kurzy s různým zaměřením)
- *Jednodenní akce pro děti* (ve spolupráci s partnery a školami ve městě; Dětský sportovní den, Turnaj v míčových hrách apod.)

Fitness a wellness pobyty

I přes to, že velké procento z nabídky programu HSP tvoří fitness programy, neobjevuje se v nabídce letních pobytů ani jediný s tímto zaměřením. Fitness týdenní pobyty jsou v dnešní době hojně nabízeny fitness studii a cestovními kancelářemi a v takto velkém podniku jako je HSP by si zcela jistě našly svoji cílovou skupinu. Žádný ze spolků, které jsem uvažovala při analýze

konkurence pobyty podobného druhu nenabízí a HSP by jejich zavedením získalo jistou konkurenční výhodu.

Nabídka fitness a wellness pobytů

- *Tuzemské fitness pobyty* (týdenní, pobyt na území SRN, fitness programy 2x denně)
- *Fitness pobyty u moře* (aktivní dovolená v zahraničí; zpravidla týdenní až desetidenní; fitness všeho druhu, četnost dle dohody s účastníky a dle složení skupiny)
- *Lázeňské wellness pobyty* (3 – 4 denní relaxační a odpočinkové pobyty; včetně několika kurzů aqua-fitness a zdravotní gymnastiky)
- *Fitness pobyt 50+* (týdenní kombinované pobyty fitness a wellness; zaměřeny na cílovou skupinu nad 50 let; prostřídávání zahraničních a tuzemských pobytů)
- *Aqua-Fitness zahraniční pobyty* (pobyty zaměřené speciálně na fitness ve vodě, s ohledem na počasí vždy v zahraničí u moře)

Fitness klub s nabídkou wellness služeb

Posilovna a její provoz je zřetelně nejslabším článkem HSP, který za současných podmínek a okolností není schopen konkurovat novějším a modernějším fitness centrům. Celý prostor působí chaotickým a přeplněným dojmem a nenabízí ten pravý komfort a příjemnou atmosféru, kterou spousta zákazníků posiloven a fitness klubů očekává. Díky absenci wellness služeb navíc tyto prostory nevyhledávají ženy, které dají raději přednost formě „all in one“.

Návrh na modernizaci a rozšíření stávajících prostor:

- *Kardio prostor* – pro vybudování lze využít terasy, která přiléhá ze strany k místnosti posilovny. Zastřešením a uzavřením tohoto prostoru a vybudováním skleněné stěny, získáme kardio prostor s příjemným pohledem na zelenou plochu sportovišť, finskou dráhu a v pozadí začínající lesík. Díky této přístavbě získáme v hlavní místnosti více místa pro posilovací stroje a koutek s činkami.
- *Wellness* – k posilovně HSP přiléhá v současnosti řada několika šaten se sprchami. Přestavbou dvou z těchto šaten získáme prostor pro vířivku, místnost na masáže a solárium a v rámci dojmu celistvosti bych v tomto prostoru vystavěla ještě jednu saunu.

V celém prostoru bych jako podlahovou krytinu místo koberce zvolila PVC nebo laminátovou podlahu kromě koutku pro cvičení s činkami. Podlaha působí oproti koberci čistším dojmem.

MÍSTO

Dispoziční řešení pro takto širokou nabídku kurzů, která se má v období semestru slučovat s výukou je vždy obtížné. V předchozích kapitolách je již často zmiňován problém s nedostatkem volných kapacit. Jak již jsem se výše několikrát zmiňovala, výstavba zcela nové haly je řešením, které by bylo nejvíce vyhovující, avšak není v současné době proveditelné. V tomto odstavci se budu blíže věnovat specifikaci místa ve spojení se novými programy uvedenými v odstavci „PRODUKT“.

Programy pro děti a rodiny s dětmi

Je více než zřejmé, že začleněním nových kurzů do programu HSP vzniká další problém se zařazením těchto kurzů do časového harmonogramu. Vzhledem k cílové skupině bych navázala spolupráci se školami orientovanými v blízkosti centra nebo v dosahu autobusových linek a pronajímala si prostory od těchto školských zařízení. Plavecké kurzy by samozřejmě probíhaly v plaveckém bazénu, který se nachází v areálu IfS. Opět s přihlédnutím k cílové skupině by bylo možno pro některé kurzy využít sobot a nedělí, kdy neprobíhá klasický HSP program a kapacity nejsou vytíženy.

Fitness a wellness pobyty

Z hlediska geografické polohy je Tübingen ideálním východiskem pro cestování jižním směrem. Tuto ideální polohu bych využila také při hledání destinací pro týdenní exkurze v SRN. Jižní Německo a oblast Bodensee nabízí klidnou krajinu vhodnou k aktivnímu odpočinku.

Pro případ wellness pobytů je třeba vzít v úvahu, že oblast Švábských Alp, ve které se Tübingen nachází, je přeplněna různými typy lázní a lázeňských objektů. V tomto případě by stálo za úvahu nabídnout některému z poskytovatelů takovýchto služeb partnerskou dohodu, na jejímž základě by mohly pobyty probíhat za předem sjednaných, zvýhodněných podmínek.

Pro pobyty v zahraničí se jako ideální destinace jeví Itálie, která je vzdálenostně nejdosažitelnější a také jižní Francie, která je dá se říci „za humny“. V tomto ohledu je třeba uvažovat stránku finanční, jelikož jih Francie bude bezesporu dražší než by tomu bylo v případě Itálie.

Fitness klub s wellness službami

Pro tento účel bych využila stávající prostory rozšířené o prostor pro kardio, který vznikne zastřešením terasy a prostor pro whirlpool, solárium a masérskou místnost vzniklý rekonstrukcí dvou z řady šaten a k nim přilehlých sprch.

LIDÉ

Při získávání personálu pro vedení kurzů HSP by se mělo stále vycházet z možnosti spolupracovat s IfS, který se přímo zabývá „produkováním“ čerstvých instruktorů či učitelů TV. Díky vzájemné propojenosti obou institucí (HSP a IfS) může oddělení HSP získat jedny z nejlepších konzultantů v otázkách tělesné výchovy a sportu.

Programy pro děti a rodiny s dětmi

V tomto případě bych jako instruktory kurzů využila dobrovolníky z řad studentů IfS, takto vedené kurzy by po domluvě s institutem byly studentům započítávány jako praxe a současně by byli ohodnoceny finančně jako všechny ostatní programy v rámci HSP. Při výběru studentů by byl kladen důraz na odborné znalosti v oblasti pedagogiky, didaktiky a dané specializace (dle typu a zaměření kurzu), přihlédnuto by bylo také k doporučením od profesorů na IfS. Všichni instruktoři by se povinně každoročně účastnili kurzu první pomoci a doškolovacích seminářů či kurzů k danému zaměření.

Fitness a wellness pobyty

Obor fitness patří v HSP mezi ty, ve kterých je opravdu co nabídnout. Personál, který vede většinu fitness kurzů je velmi profesionální, pravidelně se účastní doškolovacích seminářů a mnozí z nich jsou sami školiteli v tomto

oboru. Instruktorská místa by byla nabízena dle typu a obsahové skladby pobytu. V ideálním případě by náplň pobytu odpovídala kurzům, které instruktor vede během semestru a má tedy ty nejlepší zkušenosti pro zvládnutí a navržení programu celého pobytu. Pro instruktory by byl samozřejmě pobyt zdarma a odcvičené hodiny během pobytu by mu po návratu byly proplaceny na základě stejného principu jako kurzy během semestru.

Počet instruktorů na jeden pobyt: 2

- dva vyškolení, zkušení instruktoři
 - jeden instruktor přebírá funkci vedoucího pobytu s kompletní zodpovědností za průběh a druhý je ve funkci asistenta a 2. instruktora; odlišná míra zodpovědnosti je následně odlišena také finančně
 - funkce jsou rozděleny mezi oba instruktory stejným dílem, na vytváření programu se podílejí společně

- jeden vyškolený zkušený instruktor a jeden školící se instruktor (u krátkodobějších pobytů, pobytů méně náročných na organizaci)
 - zkušenější instruktor vystupuje vedle role plánovače a organizátora kurzu současně i v roli školitele méně zkušeného instruktora se základními znalostmi. Přínosem takového to pobytu je pro HSP instruktor, který díky intenzivnímu zapojení během pobytu získá dostatek zkušeností a informací pro samostatné zapojení během semestru. Hlavní instruktor poskytuje po návratu vedoucímu HSP posudek na „praktikanta“; odlišný stupeň odpovědnosti se opět projeví na finančním ohodnocení.

Fitness klub s nabídkou wellness služeb

Prvním zásadním opatřením v personální oblasti by bylo rozdělení pravomocí mezi jednotlivé pracovníky posilovny a to následujícím způsobem:



Vedoucí fitness klubu by měl koordinační, organizační a kontrolní funkci a byl by v přímém spojení s vedoucím HSP, kterému by poskytoval informace o fungování úseku, připravovaných akcích atd. Byl by přímým nadřízeným pracovníků ve třech ostatních úsecích.

Do úseku posilovny by spadaly veškeré služby spojené s posilováním (posilovací stroje, kardio koutek, koutek s činkami) a současně s tím veškeré kurzy nabízené v rámci posilovny. Všechny personál musí být vyškolen v oboru fitness- bodybuilding a bodystyling, aby kromě dozoru mohl klientům poskytovat odborné informace a konzultace. V rámci povinností těchto pracovníků by byla každodenní kontrola zařízení a vybavení. Případné vzniklé škody by tento personál hlásil správci.

Instruktoři z úseku lezení by zodpovídali pouze za svůj obor. Tímto by se veškerá administrativa a organizační činnost s tímto spojená výrazně zjednodušila.

Zavedení wellness úseku by přineslo formální začlenění služeb tohoto charakteru do programu a nabídky HSP. Z personálního hlediska by základem

tohoto oddělení byli maséři, kteří v současné době působí v HSP více či méně „nezařazení“. Mezi nimi by byl zvolen hlavní, který by koordinoval veškerou činnost wellness úseku a byl též zodpovědný za provoz vířivky, solária a sauny.

CENA

Jak jsem již několikrát dříve uváděla, nízké ceny jsou základem cenové politiky HSP a jsou výrazným prvkem, který hraje roli v boji s konkurencí. Z tohoto důvodu, bych se i v nově nabízených programech a službách držela této zásady. Oživení a zatraktivnění bych viděla v nabídce cenových balíčků a balíčků služeb za zvýhodněné ceny.

Programy pro děti a rodiny s dětmi

- *rodinný semestrální průkaz* 100, - €
 - forma plnohodnotného průkazu
 - zahrnuje 2x vstupné na kompletní základní program HSP
 - 2x dětské vstupné na všechny dětské programy bez omezení
 - platnost semestr + semestrální prázdniny (6 měsíců)
 - 10% sleva na vstupné na všechny jednorázové akce pořádané nebo spolupořádané HSP

- *dětský průkaz (jednotlivci)* 20, - €
 - opravňuje k účasti na všech dětských programech v rámci HSP
 - platnost semestr + semestrální prázdniny (6 měsíců)
 - 10% sleva na vstupném na akce pořádané HSP

- *skupinový dětský průkaz* 100, - €
 - platný pro skupinu max. 12 dětí

- vystavuje se pro účely navštěvování jednoho určitého kurzu např. v rámci školních kurzů popř. v rámci zájmové skupiny
- platnost 6 měsíců
- 50% sleva na vstupné pro členy skupiny při pořádání akcí v rámci HSP

Fitness a wellness pobyty

Cenová politika u tohoto typu služeb by byla založena na trvalé a opakující se spolupráci s poskytovateli podobných služeb. U všech typů pobytů by po dohodě s partnerem IfS, Gmünderkou zdravotní pojišťovnou (GEK), bylo účastníkům přispíváno na pobyt, stejně jako to již funguje v případě některých placených kurzů.

Fitness klub s nabídkou wellness služeb

Také v případě fitness centra bych využila variabilnosti a flexibility cenových balíčků, které by držitelům nabízely některé výhody oproti nepravidelným návštěvníkům a zajistily by tak fitness klubu pravidelné klienty, využívající co nejširšího spektra služeb.

- *Fitness klub semestrální permanentka*

Nestudenti 200, - € Studenti 140, - €

- platnost 6 měsíců
- zahrnuje vstupné do posilovny
- 1x masáž
- 2x10min solárium, 2x sauna, 2x vířivka
- 10 % sleva na akce pořádané v rámci posilovny

- *Měsíční Fitness klub permanentka*

Nestudenti 35, - € *Studenti* 25, - €

- platnost 1 měsíc
- zahrnuje vstup do posilovny
- 1x5min solárium, 1x sauna

- *Wellness Speciál* 110, - €

- 10 vstupů do vířivky a sauny
- 1x10min solárium
- 10% sleva na masáž
- platnost do vyčerpání všech vstupů

- *Lezení Speciál Kurz*

Nestudenti 70, - € *Studenti* 60, - €

- semestrální kurz na lezecké stěně v posilovně (pouze zimní semestr)
- 1x vířivka, 1x sauna v ceně
- záruka přednostního místa před ostatními zájemci při přihlašování lezeckých exkurzí

Na tomto místě bych ráda ještě zmínila jednu komplexní záležitost, která se týká celkově možnosti přílivu financí do HSP. Aktuálně lze zmínit jeden zdroj finančních prostředků, který by se do budoucna mohl stát pravidelným příjmem a plynul by z prostředků univerzity. Peníze takto nabyté by dále mohly být využívány např. jako základ pro nové plánované programy, chystané rekonstrukce a úpravy. Jedná se o povinné studijní poplatky, které byly od letního semestru 2007 zavedeny pro téměř všechny studenty univerzity. Jde o částku 500 EUR na studenta za semestr. Díky těmto příspěvkům se zvýší příjem do univerzitní pokladny. HSP jakožto poskytovatel neplacených služeb pro

studenty by se mohl ucházet o přidělení určitého obnosu z této částky. V této věci je třeba jednat se správou univerzity.

PROPAGACE

Propagační strategie HSP je dle mého názoru poměrně intenzivní (brožura s nabídkou 2x do roka, všechny významné akce doprovází velká reklamní kampaň...), avšak jako všude se i zde objevují některé rezervy. Pozornost bych orientovala hlavně na pravidelné poskytování informací. Důležitým nástrojem by v tomto případě byla lokální média. Z rádií je to např. SWR3, místní televize RTF a lokální tisk. Před začátkem každého semestru by se zde měla objevit reklama na nabídku HSP. Tato propagační strategie by byla založena na principu neustálého připomínání se veřejnosti. Během roku by pak v místních novinách vycházel jednou do měsíce sloupek, který by informoval o připravovaných akcích a podával zprávy o akcích, které již proběhly. Obyvatelstvo by tímto získalo větší přehled o činnosti HSP a výraz vysokoškolský sport by se dostal hlouběji do povědomí širší cílové skupiny.

Nově zaváděné programy či nabídky služeb vyžadují bezesporu cíleně zaměřenou a intenzivní propagační kampaň a to jak před jejich zavedením či uvedením do provozu, tak i v období zahajovacím. Následně je třeba služby a nabídku neustále připomínat a upozorňovat na veškeré, i sebemenší, změny či plánované úpravy, které by mohly pro potenciálního zákazníka být zajímavé.

Programy pro děti a rodiny s dětmi

Na nově zaváděné programy bych s dostatečným předstihem informovala především pomocí lokálního tisku, který je v Tübingenu vydáván ve velkém nákladu a rozmisťován do velkého množství domácností. Hlavním cílem této úvodní propagační kampaně je upoutat pozornost a vzbudit zájem.

Celodenní akce pod heslem „S námi je fit celá rodina“

Doba konání: polovina září

- jednodenní akce pro rodiny s dětmi
- vstupné zdarma
- celý den účast lokální rádiové rozhlasové stanice SWR, na které je také celá akce již předem prezentována
- během akce zdarma k dispozici programová brožura HSP s kompletním programem
- letáky pouze s nabídkou dětských a rodinných kurzů

Z programu:

- 2 – 3 odborné přednášky na téma pohyb a zdravý životní styl a jiná příbuzná témata
- ukázky fitness kurzů s možností vyzkoušení
- míčové a pohybové hry a soutěže o ceny pro děti
- prezentace nově otevíraných kurzů
- info stánek HSP, možnost získání informací o programech, možnost zakoupení všech typů průkazů opravňujících k účasti na kurzech
- VIP's konference k tématu rodina a sport (představitelé města, významní sportovci z Tübingenu a okolí,...)
- videoprojekce se sestříhaným krátkým filmem o HSP a jeho programech
- prezentace oficiálních partnerů HSP
- zábavné atrakce pro děti (nafukovací skákací hrad, stolní fotbal aj.)
- stánky s občerstvením

Fitness a wellness pobyty

Pobyty by byly zařazeny mezi pravidelné exkurze, a proto by měli dvakrát do roka místo v programové brožurě HSP. Na počátku by byla nabídka nových exkurzí prezentována v lokálním tisku a lokálním rádiu s odkazem na programovou brožuru či webové stránky HSP. Na úvod semestru, tedy v období přihlašování se na podobné kurzy, by neustálou připomínací funkcí plnily letáky a plakáty se stručným popisem nabídky, rozmístěné na všech vývěsních místech a sportovních halách, kde pravidelně fitness kurzy probíhají.

Vzhledem k tomu, že nových exkurzí neustále přibývá a volná kapacita uvnitř semestrální programové brožury je omezena, navrhovala bych pro tento účel brožurku zaměřenou pouze na prezentaci exkurzí pořádaných v tom kterém semestru. Brožura by vycházela paralelně s programovou nabídkou a byla by rozmisťována na většině veřejných míst v Tübingenu, podobně jako hlavní brožura.

Informační brožura – Exkurze:

- obecné informace týkající se exkurzí (přihlášky, pojištění, informace o možnosti příspěvku od zdravotní pojišťovny, informační schůzky,...)
- přehled kontaktních osob zodpovědných za exkurze (rozděleno dle zaměření; každé zaměření jedna kontaktní osoba)
- stručný přehled exkurzí a jejich termínů na daný semestr
- popis jednotlivých exkurzí (popis destinace, stručná náplň exkurze, fyzická náročnost, potřebné vybavení...)
- plánované exkurze na příští semestr
- formulář s přihláškou na exkurzi
- loga partnerů a sponzorů
- ostatní kontakty a odkazy

Fitness klub s nabídkou wellness služeb

Propagaci a reklamní kampaň tohoto oddělení bych postavila především na zdůraznění modernizace a doplnění nabídky wellness služeb a to vše za velmi výhodných cen a velkým zvýhodněním pro stálé zákazníky. Před otevřením zrekonstruovaného fitness bych volila propagační akci formou letáků a upoutávek v místním tisku. Jako mediální podporu bych zvolila rozhlas SWR a spolu s tím rozhlasovou soutěž o permanentky do fitness. Pravidelně bych také do programu fitness klubu zařazovala propagační fitness akce, které by se konaly přímo v prostorách posilovny a ve foyer a přilehlých venkovních prostorách sportovní haly, kde má fitness centrum své sídlo.

Jednorázové akce ve fitness klubu

- *Dlouhá noc v posilovně*
 - zahájení ve večerních hodinách cca 21:00
 - pro členy z databáze
 - klasických 1,5 hodiny tréninku + možnost následného využití sauny
 - po tréninku a sauně občerstvení s posezením
 - vždy 1x za semestr

Cílem této akce je posílení pocitu sounáležitosti a kladení důrazu na potřeby klienta, projevení zájmu o klienta a vzbuzení důvěry.

- *Letní Fitness klub Gril Párty*
 - čistě společenská akce pro členy klubu a jimi pozvané přátele (stálý zákazník posilovny obdrží dvě vstupenky, jednu pro sebe druhou pro nečlena)
 - zahájení v odpoledních hodinách grilováním a rautem
 - večer při hudbě
 - 1x ročně během období letních prázdnin

Cílem akce je prostřednictvím stálých členů seznámit s nabízenými službami širší veřejnost.

- *Den otevřených dveří*
 - akce pro širokou veřejnost
 - propagována s třítydenním předstihem v místním tisku, rádiu a televizi
 - představení nabídky služeb
 - prezentace kurzů v rámci posilovny
 - prohlídka prostor
 - možnost vyzkoušení veškerých služeb včetně služeb wellness
 - přednáška o přínosu posilování
 - lehké občerstvení během celého dne

Cílem je představit služby a nabídku a rozšířit povědomí mezi širokou veřejnost. Druhým cílem je prostřednictvím přímého oslovení a osobní prezentace probudit zájem o navštěvování fitness klubu.

- *Silové soutěže*
 - víkendové jednodenní akce
 - soutěže ve vzpírání, leg pressu, počtu kliků v jedné sérii...
 - hodnotné ceny
 - po skončení After Party s rautem v prostorách posilovny

Cílem je v rámci měření sil přilákat do prostor posilovny také členy jiných klubů a tím je upozornit na existenci fitness klubu a nepřímo tak prezentovat své vybavení a služby.

6.1.1. NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO VYSOKOŠKOLSKÝ SPORT V SRN

Přímo navrhovat či vytvářet strategii pro fungování vysokoškolského sportu v Německu je poměrně nesnadná úloha a celé je to dá se říci v rovině poměrně nereálné. Organizace a forma vysokoškolského sportu a jeho fungování je, jak jsem již uvedla na začátku této práce závislá více méně na zákonech SRN nebo na zemských zákonech příslušné spolkové země. Ovlivnit nebo dokonce změnit formu akademického sportu je tedy otázkou dlouhých jednání a z hlediska časového otázkou vzdálenější budoucnosti. Z tohoto důvodu jsem pojala tento oddíl spíše jako subjektivní názor na nedostatky a zásadní problémy v organizaci a nastínila možný způsob řešení, který bych z vlastního pohledu považovala za ideální.

Koncept pro marketingovou strategii akademického sportu v SRN bych založila na dvou bodech:

- Jednotnosti
- Profesionalizaci a s tím spojené větší míře medializace vysokoškolského sportu

Jednotnost akademického sportu v SRN

Podívám-li se na problematiku vysokoškolského sportu z hlediska celého území Německa, připadá mi systém i po několika změnách a reformách v zákonech nejednotný. Tato skutečnost vede, dle mého názoru, k nerovnoměrnému vývoji v této oblasti a k velkým rozdílům v kvalitě poskytovaných služeb.

Z hlediska organizační struktury bych volila úplnou jednotnost vždy v rámci jednotlivé spolkové země. Nejpraktičtějším jednotným řešením by, ze tří v úvodu zmíněných, byla forma vysokoškolského sportu, kdy daná organizace spadá přímo pod správu univerzity resp. senátu a je finančně nezávislá na ostatních fakultách či odděleních univerzity. ADH by pak byl střešní organizací která by koordinovala činnost jednotlivých vysokoškolských sportovních organizací na celostátní úrovni. K udržení určitého standartu a kvality nabízených služeb by přispěla povinnost vysokoškolských sportovních zařízení stát se členy střešní organizace ADH. Samotná struktura a složení marketingového mixu by pak bylo záležitostí dané univerzity či vysoké školy a byla by dána především jejími možnostmi. Nejjednodušší pozici by samozřejmě měly ty univerzity, které mají Institut pro TVS a tím i potřebné sportovní zázemí. V případě menších vysokých škol nebo odborných vysokých škol by pak mohlo docházet ke vzájemné spolupráci a sloučení jednotlivých úzce orientovaných nabídek v jednu společnou.

Tento systém by zcela jistě přispěl k obecnému zpřehlednění problematiky fenoménu zvaného vysokoškolský neboli akademický sport. Výsledkem procesu by byla jednotnost vysokoškolských sportovních zařízení a v neposlední řadě také větší zájem veřejnosti. Z vlastní zkušenosti musím konstatovat, že většina německých občanů z řad nestudentů se absolutně neorientuje ve vzájemných vztazích univerzity, vysokoškolského sportu dané univerzity a střešní organizace ADH.

Profesionalizace akademického sportu v SRN

Profesionalizace sportu v rámci vysokého školství je další možností, jak posunout myšlenku vysokoškolského sportu o něco vpřed. Tento model je úspěšně provozován na většině amerických univerzit. V Německu je to pouze něco o čem se hovoří v odborných studiích.

Není sporu o tom, že by tato inovace přinesla akademickému sportu dosud tak postrádanou publicitu. Nabízí se možnost organizace v podobě profesionálních center na největších a nejvhodněji vybavených univerzitách v dané spolkové zemi s ADH jako dozorčím a koordinačním orgánem na státní úrovni. V těchto centrech by se koncentrovali na sportovním poli úspěšní studenti vysokých škol. Zde by jim byly nabízeny ideální podmínky pro trénování, které by se slučovalo s individuálně připravovaným studijním plánem. Sportovci by byli za sportovní činnost odpovídajícím způsobem placeni a jako protivýkony by nabízeli univerzitě, respektive vysokoškolskému sportu obecně, své jméno a svoji značku jako prostředek pro získání publicity.

Přihlédneme-li k možnostem dnešní doby, nejeví se představa profesionálních sportovních klubů až tak nereálně. Z hlediska organizačního by tento krok znamenal zřízení nového úseku zodpovědného za profesionální univerzitní sportovce, z personálního hlediska samozřejmě více pracovních sil. Vzhledem k tomu, že by centra byla orientována vždy v jednom místě ve spolkové zemi, nemělo by zřízení nového úseku být až tak problematické.

V neposlední řadě musíme do úvahy zahrnout také finanční zdroje, které budou na provoz center a na výplaty sportovců potřebné. Jako prvním z finančních zdrojů bych jmenovala stát, který by v zájmu rozvoje akademického sportu dotoval tato centra každoročními finančními příspěvky. Lze třeba dodat, že úspěšní sportovci jsou jedni z nejvýznamnějších reprezentantů své země v očích zahraniční veřejnosti. Krom státu by se dále jednalo o nové partnery a sponzory, jež by dle daného sportovního odvětví podporovali sportovce jak

materiální tak finanční cestou. Jako oficiální partnery bych viděla oficiální partnery ADH, neboť celý projekt by pod záštitou ADH probíhal a zviditelnění těchto partnerů by v případě výrazných úspěchů bylo intenzivnější. Osobně se domnívám, že pro tento účel by bylo možné finanční prostředky sehnat snáze než na podporu sportu pro širokou veřejnost. Prezentace mezinárodně úspěšných sportovců by vysokoškolskému sportu přinesla mediální publicitu, která by napomohla získat nové zdroje financí.

Na tento projekt lze nahlížet také z pohledu sociologického. Stát by profesionalizací univerzitního sportu podporoval vzdělávání těch sportovců, kteří mnohdy kvůli neslučitelnosti sportovního vytížení a studia odsouvají vzdělání tzv. na „druhou kolej“.

Obě dvě mnou navržené inovace či změny jsou bohužel pouze teoretickými hypotézami. Jakákoliv opatření na provedení změn, která probíhají nebo mají probíhat na úrovni státních orgánů jsou vždy sáhodlouze projednávány a rozhodování o finální podobě není většinou možné z nižších postů ovlivnit. Je však naprosto zřejmé, že v oblasti vysokoškolského sportu v Německu je na cestě za špičkou v tomto oboru stále co zdokonalovat, zlepšovat a reorganizovat.

7. ZÁVĚR

Podnikání ve službách státní instituce. I tak by se dal stručně charakterizovat HSP. Řídit oddělení takového rozměru má s podnikáním spoustu společného a tedy i aplikace a znalost problematiky managementu a marketingu je nedílnou součástí povinností vedení. Vzhledem k organizačnímu uspořádání nelze aplikovat tyto teoretické poznatky v plné míře. Drobné odlišnosti se projevují např. ve finančním plánování, kde není organizace odkázána pouze na zdroje které získá vlastní činností, ale je částečně dotována ze státních a univerzitních prostředků. A naopak, ne veškeré prostředky, které HSP získá má k dispozici pro vlastní potřeby.

Díky několikaměsíční praxi jsem měla možnost proniknout do systému této organizace a mohu tak ve své diplomové práci poskytnout interní pohled na problematiku, u nás dosud neznámého modelu, nabídky sportu na vysokých školách. Mé závěry vycházejí především z analýzy SWOT a také ze zkušeností získaných za dobu působení uvnitř oddělení HSP. V kapitole „Shrnutí“ uvádím stěžejní body současné situace v HSP a jejich subjektivní zhodnocení.

Vysokoškolský sport v SRN nepatří ke špičce v tomto oboru ve světě, dle mého názoru je však na nejlepší cestě v budoucnu se mezi tuto elitu, kam mimo jiné patří Spojené státy americké, Itálie nebo Čína, zařadit. Systém jakým je akademický sport v Německu provozován je dle mého názoru jedním z dobrých příkladů pro akademický sport v České republice, který je převážně orientován na závodní sport a relativně nově se vyvíjející trend zdravotního aspektu sportu a sportu pro všechny je zde tak trochu v pozadí. Do budoucna by jistě stálo za to zauvažovat o vyplnění této mezery také v podmínkách českého vysokého školství.

8. SEZNAM ODBORNÉ LITERATURY

1. VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ , Olga. *Management : Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.
2. ČÁSLAVOVÁ, Eva. „*Management sportu*“. Praha: East West Publishing company a East Publishing, c2000. 172 s. ISBN 80-7219-010-5.
3. ČÁSLAVOVÁ, E. „*Management v tělesné výchově a sportu*“ (vybrané kapitoly). 2. vydání. Praha: Karolinum , 2000. 51 s. ISBN 80-246-0050-1.
4. COOPER, John, LANE, Peter. *Marketingové plánování : praktická příručka manažera*. Václav Dolanský. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 230 s. Practical Marketing Planning. ISBN 80-7169-641-2.
5. MEFFERT, Heribert. „*Marketing Management*“. 1.vydání. Praha:Grada Publishing, 1996. 551 s. ISBN 80-7169-329-4.
6. PARKS, Janet B. et.al. „*Contemporary Sport Management*“. Champaign, Ill. : Human Kinetics, 1998. 349 s. ISBN 0-87322-836-7.
7. HORÁKOVÁ, I. „*Marketing v současné světové praxi*“. 1.vyd. Praha: Grada,1992. 185 s. ISBN 80-85424-83-5.
8. DRUCKER, P.F. „*Management Tasks,Responsibilities,Practices*“. London : Heinemann, 1974. 839 s.
9. WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold. *Management*. Karel Marek; doc.ing.Václav Dolanský. 10. vyd. Praha 1, Klimentská 30, 11000 : VICTORIA PUBLISHING, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
10. FREYER, Walter „*Handbuch des Sportmarketing*“. Wiesbaden : Forkel, 1990. 449 s. ISBN 3-7719-6416-4.
11. KOTLER, Philip. *Marketing Management : 10. rozšířené vydání*. Doc. Ing. Václav Dolanský, Ing. Stanislav Jurnečka. 1st edition. Praha : Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

12. HERMANN, Arnold. *„Management-Handbuch Sport-Marketing“*. München : Vahlen, 2001. 714 s. ISBN 3-8006-2619-5.
13. BURK, Verena, MILDE, Carsten. *„Stationen einer Reise – eine Hommage an 50 Jahre Allgemeiner Deutscher Hochschulsportverband“*. 1. vydání. Butzbach-Griedel: Afra Verlag, 1998. 260 s. ISBN 3-932079-17-5.
14. HAMSEN, Gerhard *„Sport an Hochschulen: Forschung, Lehre, Hochschulsport; Beiträge zum 4. Landessymposium der Baden-Württembergischen Institute für Sport und Sportwissenschaft“*. Band 2. Institut für Sportwissenschaft Heidelberg, 1992. 247 s. ISBN 3-928919-01-6, 3-928919-00-6f.
15. FEHRES, Karin et.al. *„Dokumente zum Hochschulsport 26“ – „Handlungsansätze des Hochschulsports im vereinten Deutschland“*. 1. vydání. Ahrensburg bei Hamburg: Verlag Ingrid Czwalina, 1991. 160 s. ISBN 3-88020-222-2.
16. BINNEWEIS, Harald et.al. *„Dokumente zum Hochschulsport 7“ – „Empirische Studien zu Struktur und Umfang des freiwilligen Hochschulsports in der Bundesrepublik Deutschland“*. 1. vydání. Ahrensburg bei Hamburg: Verlag Ingrid Czwalina, 1980. 222 s. ISBN 3-88020-075-0.
17. BINNEWEIS, Harald, GUTSCHE, Klaus-Jürgen *„Dokumente zum Hochschulsport 1“ – „Strukturen im Hochschulsport – eine Bestandsaufnahme“*. Ahrensburg bei Hamburg: Verlag Ingrid Czwalina, 1976. 181 s. ISBN 3-88020-044-0.
18. Výroční zpráva ADH *„Jahresbericht 2006“*. Roßdorf: TZ Verlag & Print GmbH, 2006
19. Interní materiál ADH *„Antragsheft – 101. Vollversammlung adh in Göttingen“*, 2006

20. *Institutu pro tělesnou výchovu a sport Univerzity Tübingen*. © IfS Tübingen 2007. [online 10-03-2007]. dostupné z [www <www.uni-tuebingen.de/ifs/>](http://www.uni-tuebingen.de/ifs/)
21. *Hochschulsport Uni Tübingen*. © Hochschulsport 2005. [online 15-03-2007]. dostupné z [www <http://medien2.ifs.sozialwissenschaften.uni-tuebingen.de/>](http://medien2.ifs.sozialwissenschaften.uni-tuebingen.de/)
22. *Allgemeiner deutscher Hochschulsportverband*. Powerd by Evermind technologies. [online 18-03-2007]. dostupné z [www <www.adh.de>](http://www.adh.de)
23. Interní dokumenty oddělení HSP Univerzity v Tübingenu

9. SEZNAM UŽITÝCH ZKRATEK

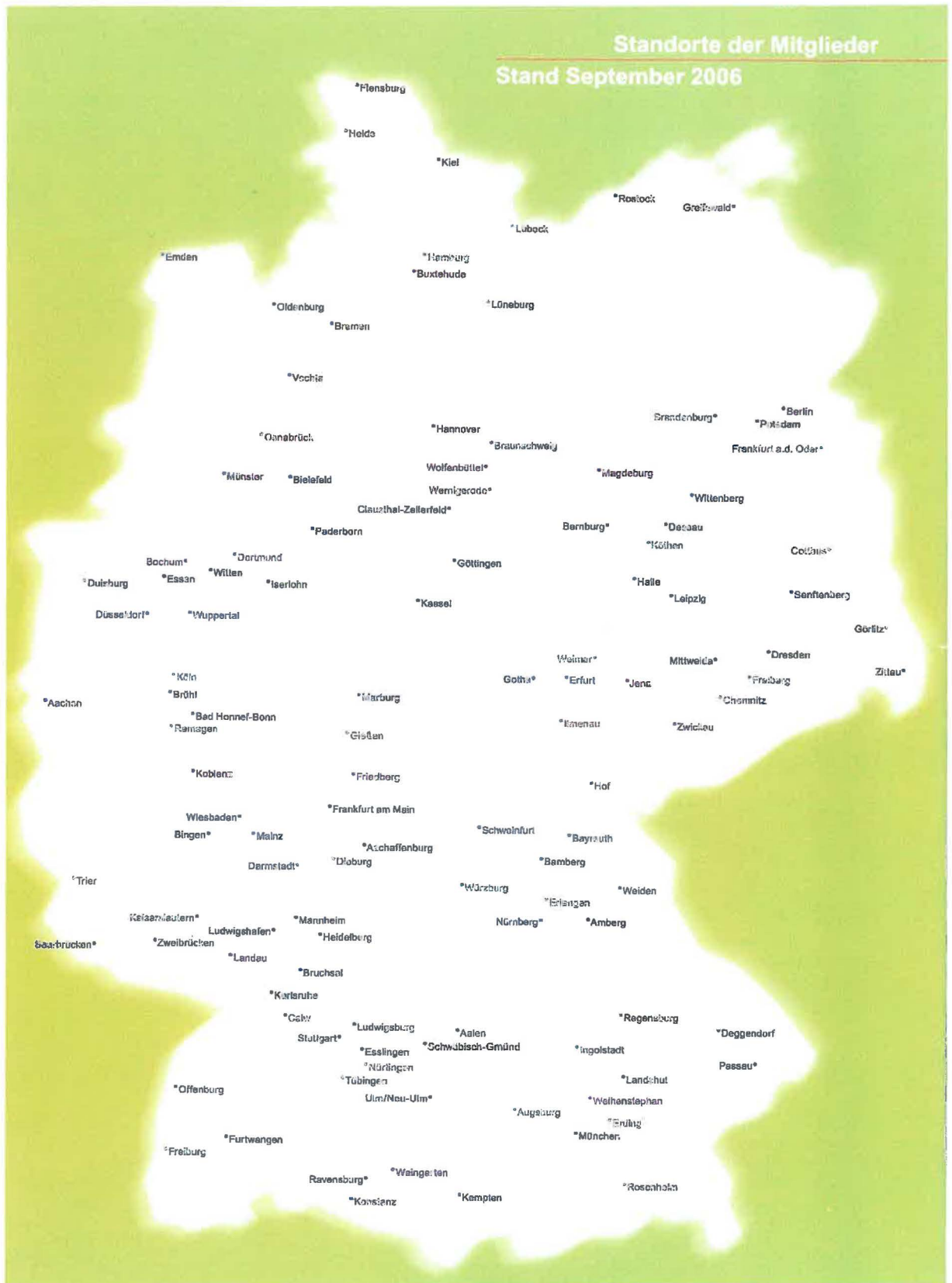
ADH	Allgemeiner deutscher Hochschulsportverband (Všeobecný svaz německého vysokoškolského sportu)
HSP	Hochschulsport (Vysokoškolský sport)
IfS	Institut für Sportwissenschaft (Institut pro tělesnou výchovu a sport)
HiWi	wissenschaftliche Hilfskraft (vědecká pracovní síla)
GEK	Gmünder ErsatzKasse (Gmünderská zdravotní pojišťovna)
TSG	Turn- und Sportgemeinde (Tělovýchovná a sportovní obec)
VHS	Volkshochschule (Lidová vysoká škola)
SV	Sportverein (Sportovní svaz)
TSV	Turn- und Sportverein (Tělovýchovný a sportovní svaz)

10. SEZNAM PŘÍLOH

1. Přehled členských univerzit ADH
2. Logo ADH
3. Loga Univerzity Tübingen, IfS Univerzity Tübingen a HSP Univerzity Tübingen
4. Fotografie sportovních ploch na IfS
5. Leták – Akce pro veřejnost „Den zdraví“
6. Členský průkaz plnohodnotný
7. TRACK-Karta

11. PŘÍLOHY

Přehled členských univerzit ADH



Logo ADH



Logo Univerzity Tübingen

EBERHARD KARLS
UNIVERSITÄT
TÜBINGEN



Logo IfS



Logo HSP Univerzity Tübingen



Fotografie sportovních ploch na IfS



Atletický stadion



Finská dráha



Beach volejbalový kurt



Tenisové kurty





Gymnastická hala



Hala pro cvičení na nářadí



Plavecký bazén



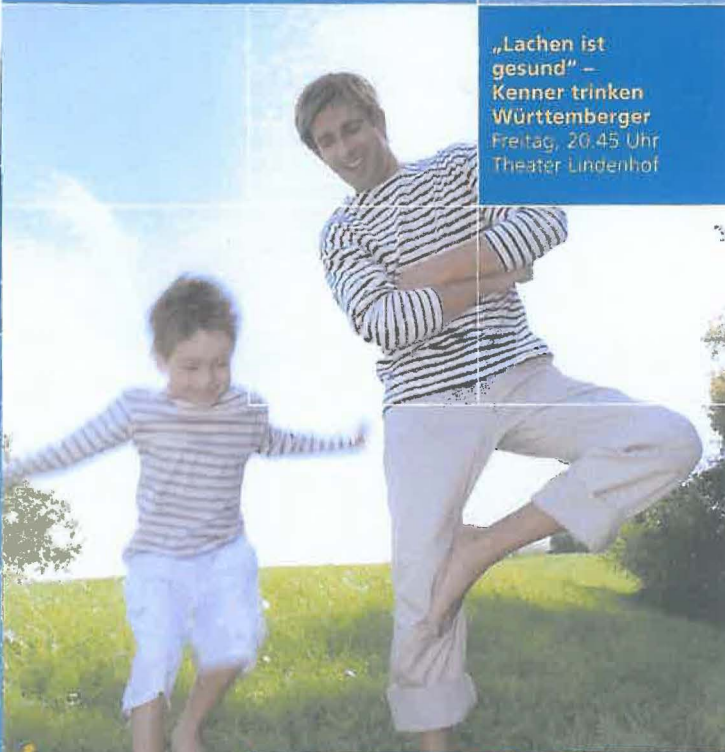


Posilovna



Lezecká stěna

Plakát – Zdravotní den

<p>ERCHARD-KARL UNIVERSITÄT TÜBINGEN</p>  <p>GEK Gesundheit & Ernährung</p> <p>Volksbank Tübingen</p>	<p>INSTITUT FÜR SPORTWISSENSCHAFT</p>  <p>Sportmedizin Tübingen</p>
<p>4. IFS-GESUNDHEITSTAG</p> <p>20. April 2007 von 15.00 – 22.00 Uhr 21. April 2007 von 10.00 – 15.00 Uhr</p>	<p>Institut für Sportwissenschaft Wilhelmstr. 124 72074 Tübingen</p>
	
<p>„Lachen ist gesund“ – Kenner trinken Württemberg Freitag, 20.45 Uhr Theater Lindenhof</p> <p>Aktiv – mit Spiel & Spaß!</p> <ul style="list-style-type: none">■ Sportberatung■ Infostände■ Mitmachangebote	

Plnohodnotný členský průkaz

Der Ausweis berechtigt
zur Nutzung der Außenanlagen
gemäß der Haus- und Platzordnung

zum Besuch des Basisangebots
des Hochschulsports der
Universität Tübingen



INSTITUT FÜR SPORTWISSENSCHAFT

Der Berechtigungsausweis ist nicht
übertragbar und wird bei Missbrauch
einbehalten.

UST - 0401

**Eberhard Karls Universität
Tübingen**



**Institut für Sportwissenschaft
- Hochschulsport -
Berechtigungs-Ausweis**

		Berechtigungs-Vermerk	
		SS 2006	WS 2006/07
		SS 2007	WS 2007/08
Name:		SS 2008	WS 2008/09
Vorname:		SS 2009	WS 2009/10
Gast:		SS 2010	WS 2010/11
Bed.:			
Sonder:			
UST-Nr.: 5615010356 In diesem Beleg sind 15% MwSt. enthalten			

TRACK – Karte

Der Ausweis berechtigt:

- zur Nutzung der Anlagen gemäß der Hausordnung

**Eberhard Karls Universität
Tübingen**



**Institut für Sportwissenschaft
- Hochschulsport -
TRACK-KARTE**

Der Berechtigungsausweis ist nicht übertragbar und wird bei Missbrauch einbehalten.

U/27 03/06



Berechtigungs-Vermerk

	SS 2006		WS 2006/07
	SS 2007	UST -Nr. 89158/09355 In diesem Betrag sind 10% Minder. enthalten	WS 2007/08
Name:	SS 2008		WS 2008/09
Vorname:	SS 2009		WS 2009/10
Besch. Stelle:	SS 2010		WS 2010/11