

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Náborový systém fotbalových klubů Moravskoslezského kraje
Recruitment System of Football Clubs in the Moravian-Silesian Region

Student: Jan Lokaj

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Miloš Kosík, Ph.D.

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 11.5. 2011

Jan Lokaj

Děkuji Mgr. Milošovi Kosíkovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytl v průběhu zpracování bakalářské práce.

Contents

1	Úvod.....	7
2	Teoretická část.....	9
2.1	Definice sportu	9
2.1.1	Pohybová rekreace	9
2.1.2	Tělesná výchova	10
2.1.3	Sport	10
2.2	Světová organizační struktura sportu	10
2.3	Organizační struktura sportu v České Republice	11
2.4	Organizační struktura ČMFS.....	12
2.4.1	Lidé, kteří se v současnosti podílejí na vedení ČMFS, jsou:	13
2.4.2	Mistrovské soutěže mládeže.....	13
2.5	Finanční zdroje fotbalových klubů v ČR.....	14
2.5.1	Finanční prostředky z veřejných rozpočtů	14
2.5.2	Finanční prostředky z fondů Evropské unie.....	15
2.5.3	Finanční prostředky ze zdrojů ČSTV.....	15
2.5.4	Finanční prostředky z členských a oddílových příspěvků	15
2.5.5	Finanční prostředky získané transfery hráčů.....	15
2.5.6	Finanční prostředky z podnikatelské činnosti	15
2.6	Typy organizací ve sportu	16
2.6.1	Akciová společnost	17
2.6.2	Společnost s ručením omezeným	19
2.6.3	Občanské sdružení.....	21
2.7	Management	23
2.7.1	Definice managementu.....	23
2.7.2	Osobnost manažera	25
2.7.3	Sportovní management.....	26

2.8	Marketing.....	28
2.8.1	Obecné pojetí marketingu	28
2.8.2	Sportovní marketing	29
2.9	Metody a techniky výzkumu	30
2.9.1	Marketingový výzkum	30
2.9.2	SWOT analýza	32
3	Náborový systém vybraných fotbalových klubů Moravskoslezského kraje	33
3.1	Analýza náborových systémů fotbalových klubů.....	33
3.1.1	Počet mládežnických družstev	33
3.1.2	Počet hráčů v jednotlivých družstvech.....	35
3.1.3	Spolupráce s mateřskými a základními školami	37
3.1.4	Komunikační metody používané k prezentaci klubů	38
3.1.5	Množství hráčů původně zaregistrovaných v jiném oddílu	39
3.1.6	Množství odchovanců v „A” týmu dospělých.....	41
3.1.7	Názor jednotlivých klubů na dostatečnost náborového systému.....	42
3.2	Analýza financování mládežnických družstev vybraných fotbalových klubů	43
3.2.1	TJ Slavoj Rychvald	43
3.2.2	ŠSK IR-Progres Bílovec.....	45
3.3	Aplikace SWOT analýzy na mládežnický fotbal v ČR	48
4	Shrnutí výsledků šetření, návrhy a doporučení	52
5	Závěr.....	56
6	Seznam použité literatury	58
7	Seznam použitých zkratk.....	59
8	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	60
9	Seznam příloh.....	61
10	Příloha č. 1.....	62
11	Příloha č. 2.....	63

12	Příloha č. 3/1	64
13	Příloha č. 3/2	65

1 Úvod

Téma svojí bakalářské práce jsem si vybral z toho důvodu, že fotbal hraji již více než 13 let a prošel jsem v něm všemi mládežnickými kategoriemi. Zároveň se již více než 3 roky věnuji trenérskému řemeslu v mládežnických družstvech FK SK Polanka, kde je mým úkolem nejen vést trénink mládeže, ale zároveň i provádět nábor nových hráčů do mládežnických družstev. Jako hráč, ale především jako trenér se téměř každý den věnuji problematice související s touto prací.

Co je vlastně fotbal? Fotbal, nebo také kopaná, je kolektivní míčová hra, která je nejpobulárnějším kolektivním sportem na světě. Samotný název byl odvozen z anglických slov foot=noha a ball=míč. Ve fotbale hrají 2 družstva o 11 hráčích na obdélníkovém hřišti, nejčastěji travnatém. Cílem je dát více branek (gólů) než soupeř. Historie fotbalu sahá až do období starověku. Nejstarší známou hrou podobnou fotbalu bylo čínské kudžu hrané již ve 2. století př. n. l. Dalšími míčové hry podobné fotbalu se hrály také v antickém Řecku a Římě. Vznik dnešního fotbalu má kořeny v Anglii 16. století. Tamní střední školy začaly nutit žáky ke sportu. Každá škola však používala ke hře jiná pravidla. Postupně se proto tyto hry odštěpily a vznikl fotbal a rugby. Stále však byl výrazný rozdíl v pravidlech, až v roce 1848 se sešlo 14 zástupců škol na jednání, jehož výsledkem byla první ucelená sada pravidel, tzv. Cambridgeská pravidla. Sjednocující tendence vyústily v založení anglické fotbalové asociace (The Football Association), prvního oficiálního fotbalového sdružení na světě, v roce 1863. Fotbal se velmi rychle rozšířil i na kontinentální část Evropy a postupně do celého světa. Mezi příčiny jeho popularity bezesporu patří komplexnost (hraje jej dohromady 22 hráčů), jednoduchá pravidla a minimální náročnost na vybavení.

Český fotbal se může pyšnit velmi bohatou historií, během které naše malá země vyprodukovala mnoho hráčů, jenž se setkali s uznáním po celém světě. Pro představu uvedu např. Josefa Bicana, Františka Pláničku, Josefa Masopusta a Antonína Panenku. I v dnešní době se může ČR reprezentace pochlubit několika světoznámými hráči, např. Petrem Čechem, Tomášem Rosickým a Milanem Barošem. Nejde však jen o vrcholový fotbal, neboť základy pomyslné fotbalové pyramidy tvoří hráči, trenéři, funkcionáři a fanoušci, kteří se věnují fotbalu na výkonnostní nebo rekreační úrovni. Pro tyto nadšence není cílem vyhrát nějaký šampionát, ale pouze hrát fotbal pro zábavu. Stejně tak je tomu u mládeže. Ne každý mladý hráč má tolik talentu, díky němuž by se z něho stal nový Nedvěd nebo Masopust. Přesto však je třeba investovat do takovýchto hráčů čas a peníze, neboť mládež by měla sportovat, aby

došlo k omezení civilizačních chorob, závislosti na omamných látkách mladistvých a v neposlední řadě také kriminalitě mládeže.

První kapitola této bakalářské práce se věnuje teoretickému vymezení pojmů potřebných k pochopení dané problematiky. Konkrétně vymezení pojmu sport, organizaci sportu ve světě a u nás, organizaci fotbalu, financování fotbalu, managementu, marketingu a výzkumným metodám použitým k získání potřebných informací. Druhou kapitolou je praktická část, kde je postupně popsán náborový systém jednotlivých klubů, stručná analýza příjmů a výdajů vybraných klubů a charakteristické prvky fotbalu v ČR. Třetí kapitola se věnuje výsledkům šetření a je zde navrženo několik možností řešení dané problematiky.

Hlavním cílem práce je zjištění způsobů získávání hráčů do mládežnických kategorií fotbalovými kluby z Moravskoslezského kraje.

Vedlejšími cíly jsou:

- Zjištění, jaké marketingové metody kluby využívají ke své prezentaci veřejnosti.
- Analýza příjmů a výdajů klubů na různých výkonnostních úrovních.
- Stručná charakteristika českého fotbalu s důrazem na fotbal dětí a mládeže.

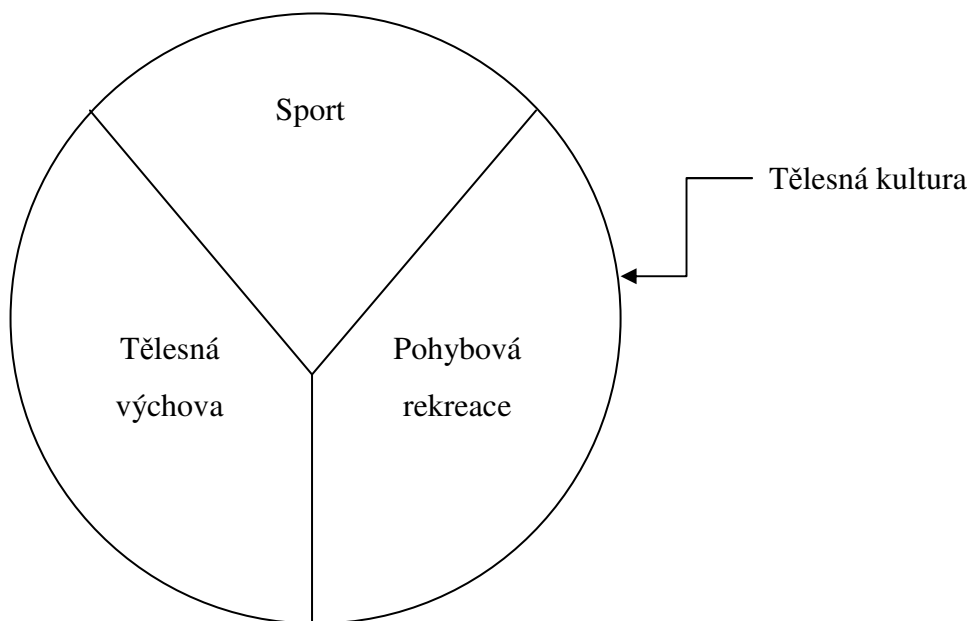
2 Teoretická část

2.1 Definice sportu

Zákon o podpoře sportu vymezuje sport takto: „Pro účely tohoto zákona pojem sport představuje všechny formy tělesné činnosti, které prostřednictvím organizované i neorganizované účasti si kladou za cíl harmonický rozvoj tělesné i psychické kondice, upevňování zdraví a dosahování sportovních výkonů v soutěžích všech úrovní.”¹

Sport je považován za složku tělesné kultury, která je součástí obecné kultury. Definicí kultury je celá řada, obecně však lze kulturu chápat jako souhrn sociálně přijatých materiálních a nemateriálních, minulých i současných výsledků lidské činnosti, přijímaných jednou generací a předávaných generacím další formou kulturního dědictví.²

Obr. 2.1 Sport jako součást tělesné kultury



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

2.1.1 Pohybová rekreace

Je zájmovou dobrovolnou pohybovou činností volného času, zaměřenou na obnovu a rozvoj životních sil, upevňování zdraví, vyrovnávání jednostranného pracovního zatížení,

¹ § 2 odst. 1 zákona č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu

² SLUKA, T., *Profesionální sportovec*, 1. vyd., Praha: Havlíček Brain Team, str. 14

prevenci civilizačních chorob (např. obezita), udržování a zvyšování kondice, osvěžení i aktivnímu odpočinku.

2.1.2 Tělesná výchova

Je povinná součástí školního vzdělání (v osnovách) nebo příprava na povolání, kde je součástí výcviku (hasiči, policie, vojáci). Vytváří základy všestrannosti, seznámení se s různými druhy tělesných cvičení, základy správné techniky, rozvoj tělesné zdatnosti.

2.1.3 Sport

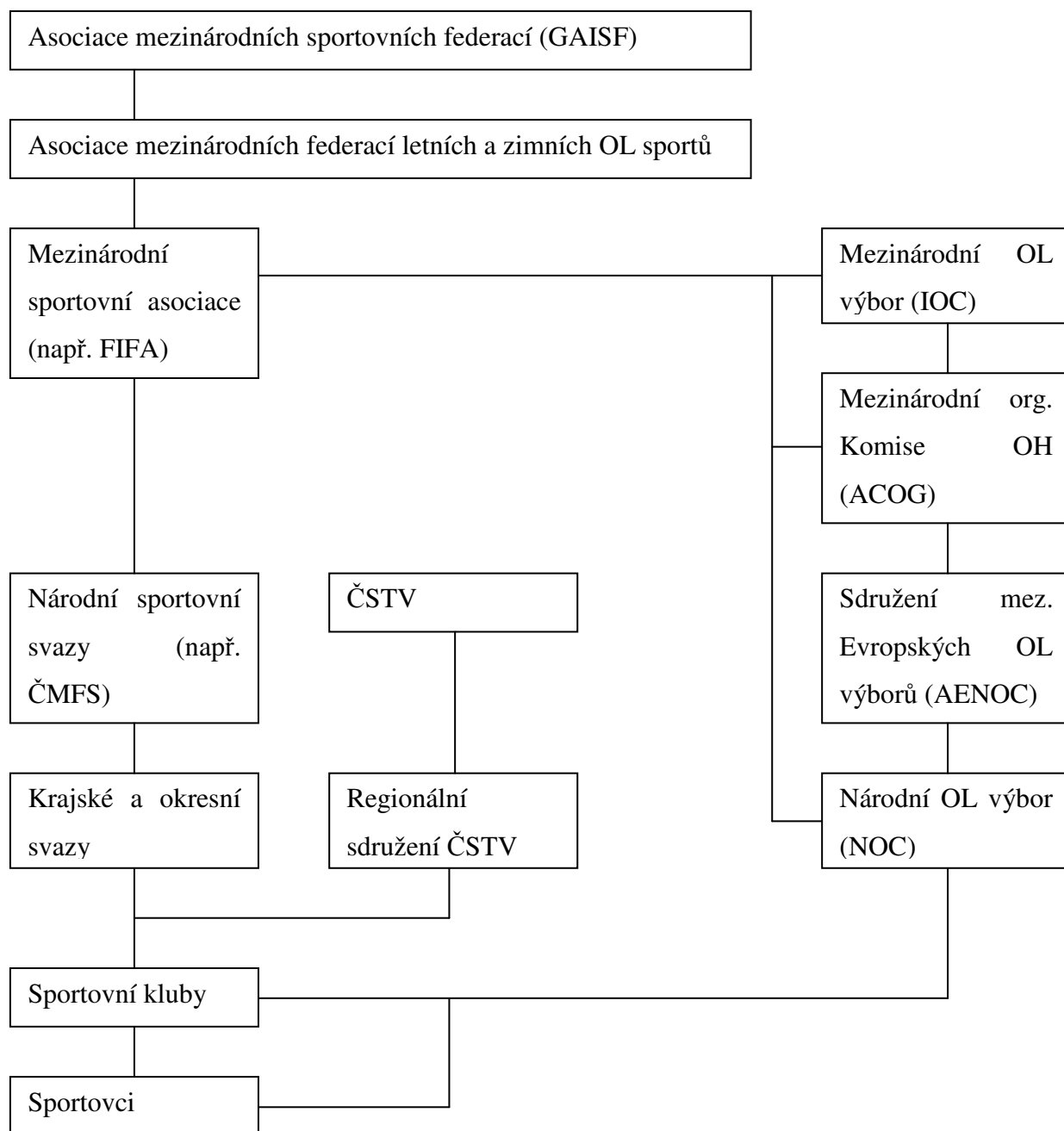
Sport ovlivňuje tělesný, psychický a sociální rozvoj jedince. Samotné slovo vzniklo z latinského názvu **disportare** neboli bavit se a trávit příjemně volný čas. Sport lze vymezit do kategorií vrcholový, výkonnostní a rekreační. Dále se sport dělí na kolektivní a individuální, kontaktní a bezkontaktní, amatérský a profesionální. Ve sportu je třeba počítat s prvky rizika, ale obecně je známo, že sport je součástí zdravého životního stylu. Součástí sportu jsou taktéž diváci a instituce zabývající se řízením a organizováním sportu.

2.2 Světová organizační struktura sportu³

Moderní sport se od svých počátků rozvíjel především pomocí soukromých spolků, neboť jeho rozvoj byl státem ovlivněn jen nepřímo. Aby se vůbec mohla konat utkání, vznikaly nejprve regionální, poté státní a nakonec mezinárodní asociace daného sportovního odvětví. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že sportovní svazy a asociace vznikaly „zesponu nahoru“, jedinou výjimkou je Mezinárodní olympijský výbor, který byl založen r. 1894 baronem Pierrem de Coubertinem, a postupně se jeho členy stávaly národní olympijské výbory.

³ KOSÍK, M., PACUT, M., *Organizace sportu*, 1. vyd., Ostrava: VŠB-TUO, str. 5

Obr. 2.2 Světová organizační struktura sportu



Zdroj: KOSÍK, M., PACUT, M., *Organizace sportu*, 1. vyd., Ostrava: VŠB-TUO, str. 5

2.3 Organizační struktura sportu v České Republice⁴

O organizaci sportu v ČR se stará Český svaz tělesné výchovy (dále také ČSTV) sdružující sportovní, tělovýchovné a turistické svazy s celostátní působností. Vznikl 11. března 1990. Nejvyšším orgánem je Valná hromada, nejvyšším výkonným orgánem je

⁴ SLUKA, T., *Profesionální sportovec*, 1. vyd., Praha: Havlíček Brain Team, str. 39

Výkonný výbor ČSTV. Zkratku ČSTV předtím užíval Československý svaz tělesné výchovy a sportu, ustavený 4. března 1957. Ten převzal funkce, které do té doby vykonával Státní úřad pro tělesnou výchovu a sport (založen 14. července 1949) a Státní výbor pro tělesnou výchovu a sport (zřízen 12. prosince 1952).

Před listopadem 1989 měl ČSTV charakter dobrovolné tělovýchovné organizace s jednotným disciplinárním řádem, která sdružovala většinu tělovýchovných spolků působících na našem území. V roce 1990 došlo k zásadním změnám zejména v organizaci sportu, které mimo jiné vyvolaly zhroucení jednotné organizace sportovní činnosti. ČSTV se transformoval a byl vytvořen jako občanské sdružení podle zákona o sdružování občanů, znovu se navíc obnovily některé organizace, například Sokol a Orel.

V současné době čelí ČSTV problémům kvůli vyhlášení insolvence u společnosti Sazka a.s., jejíž je ČSTV hlavním akcionářem. Právě z důvodu vyhlášení insolvence se Ministerstvo financí (dále také MF) a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále také MŠMT) rozhodlo, že pro rok 2011 a 2012 nebudou finance rozdělovány přes ČSTV, ale budou poslány přímo jednotlivým sportovním svazům. Jedná se o částky 1,9 mld. Kč od MŠMT a 270 mil. Kč od Ministerstva financí.

Další připravovanou novinkou je Koncepce státní podpory sportu, kterou připravuje kabinet ministra školství Josefa Dobeše. Koncepce počítá mimo jiné s daňovými úlevami pro sponzory a dobrovolníky a s větším přílivem finančních prostředků z České televize a sázkových kanceláří. Věcné znění koncepce bude připraveno a veřejnosti představeno během první poloviny roku 2011, s jejím nabytím platnosti se předběžně počítá na 1. ledna 2012.⁵

2.4 Organizační struktura ČMFS⁶

Českomoravský fotbalový svaz (dále také ČMFS) je členský svaz mezinárodních organizací FIFA a UEFA a orgán, který má za úkol organizaci fotbalu a futsalu, jehož je v České republice výhradním představitelem. Založen byl roku 1901, sídlo má v Praze 6, symboly jsou znak (logo) a vlajka. Jeho právní formou je občanské sdružení vytvořené na spolkových demokratických zásadách, nezávislé na politických stranách, hnutích a náboženstvích.

⁵ Dostupné z <http://www.msmt.cz/sport/koncepce-statni-podpory-sportu-v-ceske-republice>, [cit. 2011-04-11]

⁶ Dostupné z <http://nv.fotbal.cz/cmfs/index.php>, [cit. 2011-04-11]

Členy ČMFS je více než 4.000 fotbalových a 2.000 futsalových oddílů, které mají dohromady více než 15.000 družstev, v nichž je registrováno přes 700.000 hráčů a hráček (z toho více než 1.700 profesionálů).

Cílem činnosti ČMFS je být organizátorem fotbalu v ČR; za tím účelem pečovat o komplexní rozvoj a propagaci fotbalu v České republice a vytvářet pro něj na všech stupních všestranné a rovnoprávné podmínky. Prostřednictvím činnosti ve fotbalových klubech vést mládež k pozitivním občanským postojům a zásadám, k fair play a ke zdravému způsobu života s cílem zabránit, aby se stávala závislá na alkoholu, drogách a jiných návykových látkách. V rámci své činnosti ČMFS udržuje spolupráci s orgány státu, s veřejnými a soukromými institucemi směřující zejména k podpoře a propagaci fotbalu.

2.4.1 Lidé, kteří se v současnosti podílejí na vedení ČMFS, jsou:

- Předseda – JUDr. Ivan HAŠEK
- 1. místopředseda – Dalibor KUČERA
- 2. místopředseda – JUDr. Jindřich RAJCHL
- 3. místopředseda – Ing. Miroslav KRÍŽ
- Generální sekretář – Mgr. Rudolf ŘEPKA
- Čestný generální sekretář – Ing. Rudolf BAŤA
- Ředitel oddělení profesionálního fotbalu – JUDr. Ivo LUBAS
- Ředitel oddělení public relations – Ing. Jaroslav KOLÁŘ

2.4.2 Mistrovské soutěže mládeže

Soutěže mládeže v ČR jsou rozděleny podle věkových kategorií na přípravku, žáky a dorost. Od sezony 2011/2012 dojde k rozdělení soutěží žáků a dorostu podle toho, zda týmy mají status sportovního centra mládeže (dále také SCM), případně sportovního střediska mládeže (dále také SpSM). Princip reorganizace spočívá v tom, že vrcholová střediska mládeže (SCM a SpSM) budou hrát vlastní soutěže, ze kterých se nebude postupovat/sestupovat (s výjimkou nejstaršího dorostu). Týmy na výkonnostní úrovni budou hrát soutěže na okresní a krajské úrovni a postupování/sestupování z těchto soutěží bude řešeno formou přihlašování do soutěží. Družstva přípravek budou hrát soutěže pouze na okresní úrovni. Zároveň dojde ke změně počtu hráčů na hřišti a úpravě velikostí hřišť u nejmladších kategorií (snaha o prosazení malých forem fotbalu):

- Mladší přípravka (do 9 let) bude hrát systémem 4+1 (4 hráči v poli+ 1 brankář).
- Starší přípravka (do 11 let) bude hrát systémem 5+1.
- Mladší žáci (do 13 let) budou hrát systémem 7+1.

- Všechny starší věkové kategorie budou hrát systémem 10+1.

Přesné rozdělení vrcholových soutěží žáků a dorostu viz přílohy č. 1 a 2.

2.5 Finanční zdroje fotbalových klubů v ČR

Financování je základním předpokladem správného chodu jakékoli společnosti a fotbalové kluby nejsou žádnou výjimkou. V této podkapitole se tedy podíváme na jednotlivé zdroje finančních prostředků fotbalových klubů.

2.5.1 Finanční prostředky z veřejných rozpočtů

Z veřejných rozpočtů mohou kluby získávat finanční prostředky třemi způsoby:

- **Státní rozpočet** - Od roku 2011 dochází ke změně struktury vyhlášené státní podpory sportu. Tato změna byla schválena dne 7. září 2010. Jedná se o snížení počtu vyhlášených programů z původního počtu 9 na 5 programů s účelovým sloučením zejména věkových kategorií mládeže v oblasti péče o sportovně talentovanou mládež. Současně dochází ke sloučení programů v oblasti všeobecné sportovní činnosti (sport pro všechny, sport a škola, zdravotně postižení sportovci). Podpora sportu je určena pro nestátní neziskové organizace (dále také NNO) a bude realizována v rámci Programu I – Sportovní reprezentace ČR, Programu II – Sportovně talentovaná mládež, Programu III – Všeobecná sportovní činnost, Programu IV – Údržba a provoz sportovních zařízení a Programu 133510 – Podpora materiálně technické základny sportu.⁷
- **Rozpočet kraje** – Každý rok vyhlašuje Moravskoslezský kraj dotační programy na následující kalendářní rok. Pro NNO zabývající se sportem se jedná o programy na podporu sportu a program na podporu aktivit v oblastech využití volného času dětí a mládeže.⁸
- **Rozpočet obce** – Jedná se o pomoc měst a městských obvodů fotbalovým klubům. Výše podpory je velmi rozdílná v závislosti na snaze zastupitelstva obce podporovat tělovýchovu a sport. Často má dotace formu nepeněžního plnění (poskytnutí materiálu, pronájem sportoviště za symbolickou cenu). Je důležité poznamenat, že žádný zákon nebo právní předpis neukládá obcím povinnost podporovat tělesnou výchovu a sport.

⁷ Dostupné z <http://www.msmt.cz/sport/metodicky-postup-poskytovani-dotaci-v-oblasti-sportu-pro>, [cit. 2011-04-11]

⁸ Dostupné z http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/granty_02.html, [cit. 2011-04-11]

2.5.2 Finanční prostředky z fondů Evropské unie⁹

Nové formy získávání financí ve fotbalu jsou spojeny se vstupem ČR do Evropské unie. O evropské fondy je třeba se ucházet projekty v oblastech, jež jsou Evropskou unií podporovány. Patří sem rozvoj regionů, infrastruktury a průmyslu, vzdělávání a rekvalifikace, cestovní ruch, životní prostředí a zemědělství. Šanci fondy využít mají kraje, obce, malé a střední podniky a NNO.

2.5.3 Finanční prostředky ze zdrojů ČSTV

V roce 2011 se peněžní prostředky, které MŠMT dostalo k dispozici od MF, adresují na jednotlivé sportovní svazy (ne přes ČSTV). Viz kapitola 2.3.

2.5.4 Finanční prostředky z členských a oddílových příspěvků

Tyto prostředky jsou tradičním zdrojem financí ve fotbalových klubech, kde často produkují nezanedbatelný finanční obnos (zvláště v menších klubech). Můžeme je rozdělit na:

- členské příspěvky – platí se 1x ročně a jejich zaplacení je podmínkou členství v klubu, jejich výši stanovuje valná hromada oddílu
- oddílové příspěvky – mohou se platit i několikrát do roka a jejich výše je také stanovena na valné hromadě

2.5.5 Finanční prostředky získané transfery hráčů

Transferový poplatek je částka získaná za přestup nebo hostování hráče. Tento poplatek náleží oddílu, ze kterého hráč přestupuje (hostuje). Výše tohoto poplatku je dána dohodou, v případě opakovaného přestupu nebo technického hostování se jedná o tabulkovou cenu. Pokud oddíl vychovává talentovanou mládež, pak se finanční prostředky získané z transferových poplatků mohou stát významným zdrojem příjmů.

2.5.6 Finanční prostředky z podnikatelské činnosti

Obchodní společnosti jsou za účelem podnikatelské činnosti přímo zakládány, avšak ani občanská sdružení nemají podle zákona zakázanou doplňkovou podnikatelskou činnost. Nejčastější zdroje příjmů z podnikatelské činnosti jsou tyto:

- Sportovní reklama¹⁰ – Jedná se o placenou formu neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek určitého subjektu prostřednictvím komunikačních médií. Pojem sportovní reklama je vztahován k reklamě, která využívá specifických médií

⁹ DURDOVÁ, I., *Základní aspekty sportovního marketingu*, 1. vyd., Ostrava: VŠB-TUO, str. 34

¹⁰ ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu*, 1. vyd., Praha: Olympia, str. 168

komunikace z oblasti sportu. Patří sem např. dresy a výstroj sportovců, sportovní náradí a náčiní, reklamní panely a transparenty, výsledkové tabule.

- Sponzoring¹¹ – Lze jej definovat jako poskytování finančních nebo jiných prostředků ze strany podniků organizacím působícím ve sportu. Cílem je dosažení podnikových marketingových a komunikačních cílů. Jedná se o specifickou formu partnerství, ve které sponzor a sponzorovaný dosahují svých cílů s pomocí jeden druhého. Sponzorské smlouvy mohou zahrnovat právo používat logo, jméno, obchodní značku, grafickou prezentaci označující spojení s produktem nebo akcí, exkluzivní spojení s produktem nebo službou, spojení jména s akcí, používat různá označení ve spojení s produktem (generální partner, apod.) atd.
- Dary – Často se setkáváme s případy, kdy je sponzoring uplatňován pomocí darů. Charakteristické znaky daru jsou bezplatnost a dobrovolnost. Předmětem daru může být prakticky cokoli.
- Restaurační zařízení a pronájem sportovních a ubytovacích zařízení – Pokud klub disponuje areálem, kde se nachází restaurační nebo ubytovací zařízení, případně sportoviště vhodné k pronájmu (hřiště s umělým povrchem, sportovní hala), tak oddíl jejich provozováním nebo pronájmem může získávat finanční prostředky. Restaurační zařízení se dá využít k hostinské činnosti, pronájmu na firemní večírky apod. Ubytovací zařízení lze pronajmout k soustředění jiným sportovním oddílům, stejně jako sportoviště.
- Drobné klubové suvenýry – Tato komerční aktivita je v ČR využívána velmi málo. V zahraničí je běžné, že prodejem suvenýrů klub vydělává finanční prostředky nezanedbatelné výše.
- Vstupné – Výše ceny vstupenek je závislá na úrovni soutěže, kterou oddíl hraje, a tradici oddílu. Stejně jako u prodeje klubových suvenýrů je tento zdroj příjmů v ČR na nízké úrovni.

2.6 Typy organizací ve sportu

Sportovní kluby jsou v České republice dvojího typu. Buď vznikají jako obchodní společnosti, nebo jako neziskové organizace. Právní formou obchodních společností bývá buď akciová společnost, nebo společnost s ručením omezeným a u neziskových organizací se jedná o občanské sdružení. Jiné právní formy sportovních klubů se u nás nevyskytují.

¹¹ ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu*, 1. vyd., Praha: Olympia, str. 190, 191

2.6.1 Akciová společnost¹²

Dějiny akciové společnosti (dále také a.s.) se datují do středověku, konkrétně do roku 1407, kdy byly některé její prvky (rozdělení základního kapitálu na akcie a anonymita akcií) uplatněny u janovské banky San Giorgio. Za zárodečnou podobu akciové společnosti v Rakousku je považována štýrská Allgemeine Eisenhandelskompanie z roku 1581. V nejbližší podobě se forma a.s. objevila nejdříve v Anglii a v Nizozemí, kde vývoj ke kapitalismu pokročil nejvíce. Zde se jednalo o anglickou Východoindickou společnost z roku 1599 a holandskou Východoindickou společnost, jež vznikla o 3 roky později. Později najdeme a.s. u zrodu většiny velkých průmyslových podniků v kapitalisticky vyspělých zemích.

Obecná právní úprava a.s. je obsažena v obchodním zákoníku (§ 154 – 220). Ve stručnosti můžeme a.s. popsat takto: A.s. je obchodní společnost, jejíž základní kapitál (dále také z.k.) je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem, avšak akcionář neručí za závazky společnosti. Z výše uvedeného vyplývá, že výše z.k. musí odpovídat součtu jmenovitých hodnot všech akcií a současně i souhrnu vkladů jednotlivých upisovatelů. Akciová společnost může být založena jedním zakladatelem, je-li zakladatel právnickou osobou, jinak dvěma nebo více zakladateli. Jediný zakladatel zakládá akciovou společnost zakladatelskou listinou. Zakládá-li společnost dva nebo více zakladatelů, uzavírají zakladatelskou smlouvu. Zakladatelská listina i zakladatelská smlouva musí být vyhotoveny ve formě notářského zápisu. Základní kapitál společnosti zakládané veřejnou nabídkou akcií musí činit alespoň 20 miliónů Kč, nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak. Základní kapitál společnosti založené bez veřejné nabídky akcií musí činit minimálně 2 miliony Kč. Akciová společnost vzniká dnem zápisu společnosti do obchodního rejstříku. V případě zániku společnosti, který nastává dnem výmazu společnosti z obchodního rejstříku, musí být rozhodnuto o zrušení společnosti s likvidací nebo bez likvidace. Kapitál akciové společnosti vzniká emisí akcií a jejich prodejem na trhu, zpočátku za nominální hodnotu, která je na akcii vyznačena. Akcionáři je kupují, protože očekávají zisk jednak z vyplácených dividend, jednak z růstu kapitalizace akcie. Akciová společnost neuvedená k obchodování na burze je soukromou firmou uzavřeného typu. Takové společnosti vznikají s úpisem akcií bez veřejné nabídky za předem určených upisovatelů – zakladatelů. Účastí a hlasováním na valné hromadě se akcionář může podílet na rozhodování o společnosti, obvykle i na volbě jejího představenstva a podobně. Protože každá akcie

¹² HRDÝ, M., HOROVÁ, M., *Finance podniku*, 1. vyd., Praha: Wolters Kluwer, str. 25-26

znamená obvykle jeden hlas, může většinový akcionář, který vlastní „kontrolní balík“ akcií, o společnosti rozhodovat sám a někdy tak i poškodit menšinové akcionáře. Jejich zájmy proto musí chránit zákony. Rozdělení akcií je následující:

- Dělení z hlediska podoby – Akcie listinné (fyzické listiny) a zaknihované (zápisy v evidenci).
- Dělení z hlediska formy – Akcie na jméno (vydávány na jméno určité fyzické nebo právnické osobě), akcie na majitele (držitel je pro společnost anonymní)

Jednotliví akcionáři mají k a.s. určitá práva, např. právo účastnit se valné hromady, právo hlasovat, právo na informace, právo podávat protinávhrhy k návrhům apod. Zároveň mají akcionáři vůči a.s. povinnosti, např. splatit upsané akcie řádně a včas, akcionář mající akcie na jméno musí bez zbytečného odkladu nahlásit případné změny v těch údajích o své osobě, které jsou vedeny v seznamu akcionářů a v zákonem stanovené evidenci zaknihovaných cenných papírů apod.

Rozdělení zisku po zdanění tvoří postupně povinný příděl do zákonného rezervního fondu podle obchodního zákoníku, podíl na zisku tichého společníka, statutární příděl do zákonného rezervního fondu a příděly do statutárních fondů podle stanov společnosti, dále vypořádání ztráty z minulých let, výplata dividend (podíly akcionářů na zisku) a tantiém (podíly členů představenstva a členů dozorčí rady na zisku), dobrovolný příděl do zákonného rezervního fondu, další příděly do statutárních a ostatních fondů ze zisku, popřípadě zvýšení základního kapitálu. Část zisku, která nebyla rozdělena, dále zvyšuje nerozdělený zisk minulých let.

Orgány a.s. jsou následující:

- Valná hromada – Shromáždění všech akcionářů, nejvyšší orgán akciové společnosti. Ustavující valná hromada rozhodne o založení společnosti, další rozhodují pak například o změnách stanov, volí orgány společnosti, schvalují rozdělení zisku a účetní závěrku. Každý z akcionářů zde má počet hlasů dle počtu vlastněných akcií.
- Představenstvo – Statutární orgán, který má za úkol řídit společnost v době mezi valnými hromadami, operativně rozhodovat a vést účetnictví. Obvykle jej volí a odvolává valná hromada. Představenstvo akciové společnosti musí mít nejméně 3 členy. Výjimkou je situace, kdy má společnost jen jednoho akcionáře, pak může mít představenstvo i jednoho nebo dva členy. Je voleno nejvýše na 5 let.
- Dozorčí rada – Orgán, jehož úkolem je dohlížet na působnost představenstva, má povoleno kontrolovat účetnictví i všechny další doklady společnosti. Její členy

vždy volí valná hromada. Pokud má společností více než 50 zaměstnanců, pak 1/3 volí zaměstnanci a zbytek je ponechán k volbě valné hromadě. Dozorčí rada musí mít nejméně 3 členy a počet členů musí být vždy dělitelný třemi. Je volena na nejvýše 5 let.

Obr. 2.3 Organizační struktura akciové společnosti



Zdroj: ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu*, 1. vyd., Praha: Olympia, str. 74

2.6.2 Společnost s ručením omezeným¹³

Společnost s ručením omezeným (dále také s.r.o) je historicky nejmladší formou obchodních společností. V důsledku nedostatku pružnosti a těžkopádnosti předpisů o akciových společnostech v Německu, zejména po roce 1884, kdy byla na tomto úseku přijata řada zpřísnujících opatření, a s ohledem na osobní ručení společníků celým svým majetkem u veřejných obchodních společností a komanditních společností, byl roku 1892 připraven zákon, který umožňoval vznik nové formy obchodní společnosti – s.r.o. Vzhledem k reformě obchodního práva dostal tento zákon víceméně finální podobu roku 1898. Na rozdíl od ostatních obchodních společností je tedy tato forma nikoli výsledkem samovolného historického vývoje, ale záměrné legislativní činnosti především v Německu.

Právní úprava s.r.o. je stejně jako u a.s. obsažena v obchodním zákoníku (§ 105 – 153). Výše základního kapitálu společnosti musí činit alespoň 200.000,- Kč. Výše vkladu společníka musí činit alespoň 20.000,- Kč. Na základním kapitálu společnosti se může každý společník účastnit pouze jedním vkladem. Výše vkladu může být pro jednotlivé společníky

¹³ HRDÝ, M., HOROVÁ, M., *Finance podniku*, 1. vyd., Praha: Wolters Kluwer, str. 24-25

stanovena rozdílně, musí však být dělitelná na celé tisíce. Celková výše vkladů musí souhlasit s výší základního kapitálu společnosti. Mají-li být poskytnuty nepeněžitě vklady na splacení vkladu, musí být ve společenské smlouvě nebo v písemném prohlášení o zvýšení vkladu nebo v prohlášení o převzetí vkladu uveden předmět nepeněžitého vkladu a částka, která se započítává na vklad společníka. Celková hodnota splacených peněžitých vkladů musí činit nejméně 100.000,- Kč. Při svém založení může, ale nemusí, společnost vytvořit rezervní fond. Další finanční zdroje může společnost získat především z dodatečných vkladů společníků nad stanovený limit, dále z úvěrových zdrojů, popřípadě z dotací. Společnost s ručením omezeným lze založit zakladatelskou listinou, pokud společnost zakládá jediný zakladatel, nebo společenskou smlouvou. Zakladatelská listina i společenská smlouva musí být ve formě notářského zápisu. Společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku a zaniká dnem výmazu z obchodního rejstříku na základě rozhodnutí rejstříkového soudu. Společnost ručí za závazky celým svým majetkem. Společníci ručí společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zápisu v obchodním rejstříku. Zápisem splacení všech vkladů do obchodního rejstříku ručení zaniká.

Zisk s.r.o. je zdaňován daní z příjmu právnických osob. Nestanoví-li společenská smlouva jinak, společníci se podílí na zisku určeném k rozdělení podle poměru svých obchodních podílů. Případné vyplácené podíly na zisku jednotlivým společníkům jsou dále zdaňovány zvláštní sazbou daně.

Společníci s.r.o. mají práva a povinnosti. Mezi základní práva patří např. právo k obchodnímu podílu, právo účastnit se valné hromady a hlasovat v ní, právo převést či zastavit obchodní podíl při splnění podmínek stanovených zákonem či smlouvou, právo na informace a kontrolu hospodaření atp. Povinnosti společníků jsou např. povinnost splatit vklad ve lhůtě a výši stanovené společenskou smlouvou nejpozději do 5 let od vzniku společnosti, další povinností je platit úroky z prodlení za pozdní splácení vkladu, atp.

Společnost s ručením omezeným je povinna vytvořit rezervní fond v době a ve výši určené smlouvou. Rezervní fond je společnost povinna vytvořit z čistého zisku vykázaného v účetní (u)závěrce společnosti za rok, v němž poprvé zisk vytvoří. Společnost je povinna vytvořit rezervní fond minimálně do výše stanovené zákonem, což je 10% výše základního kapitálu společnosti, společenská smlouva může stanovit vyšší přiděly do rezervního fondu společnosti.

Orgány s.r.o. jsou následující:

- Valná hromada – Nejvyšší orgán společnosti. Koná se nejméně jedenkrát ročně a schvaluje například rozdělení zisku, účetní závěrku, stanovy společnosti, atd. Co se

týče schválení účetní závěrky nebo rozdělení zisku, pak v případě, že společnost má pouze jednoho společníka, stačí „Rozhodnutí jediného společníka“ a není třeba svolávat valnou hromadu.

- Statutární orgán – Jeden nebo několik jednatelů, které vybrala Valná hromada z řad společníků či jiných fyzických osob nebo kteří byli jmenováni při založení společnosti. – Jednatel (é) musí být uveden (i) v obchodním rejstříku.
- Dozorčí rada – Nepovinně vytvářený orgán dohlíží na činnost jednatelů, přezkoumává účetní závěrku a předkládá své zprávy valné hromadě.

Obr. 2.4 Organizační struktura společnosti s ručením omezeným



Zdroj: ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu*, 1. vyd., Praha: Olympia, str. 80

2.6.3 Občanské sdružení¹⁴

Občanské sdružení (dále také o.s.) je nejstarší a nejrozšířenější právní formou NNO v polistopadovém režimu v ČR. Činnost o.s. upravuje zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů ve znění pozdějších předpisů. Na základě tohoto zákona mají občané právo svobodně se sdružovat bez povolení státního orgánu. Občanské sdružení je samostatnou právnickou osobou. Orgány státní správy mohou zasáhnout do postavení a činnosti o.s. jen v mezích zákona.

Občanským sdružením se podle § 2 rozumí: „Spolek, společnost, svaz, hnutí, klub či jiný podobný útvar, ve kterém se občané svobodně sdružili, ne však za účelem vytvoření politické strany, církevní společnosti nebo za účelem podnikání.“ Ačkoliv k občanským sdružením

¹⁴ § 1-22 zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů

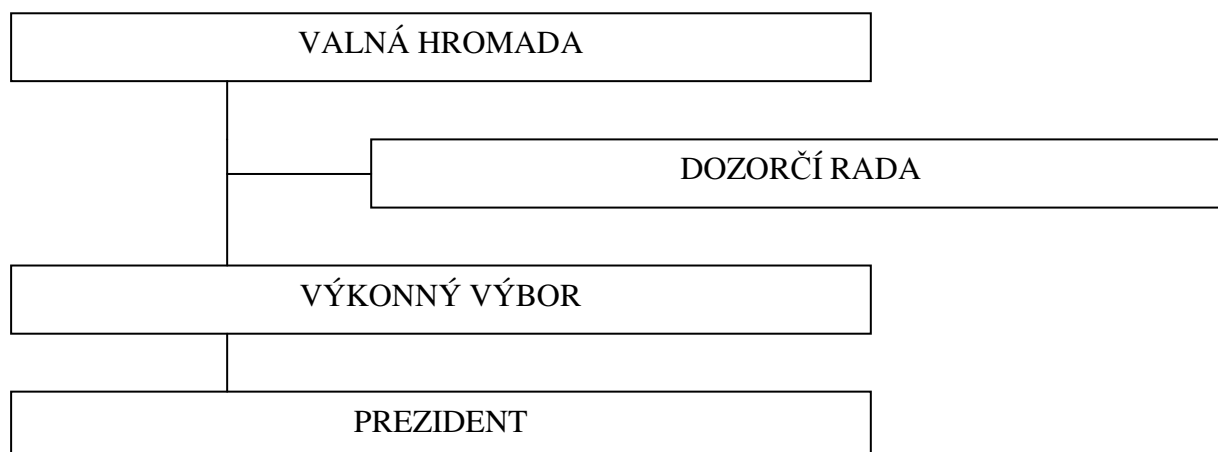
nepatří sdružování občanů k výdělečné činnosti, s podnikáním mohou sdružení úzce souviset, a to například u sdružení vzniklých za účelem podpory podnikání. Spolkem lze rozumět jakýkoli soubor osob s právní subjektivitou. Společnostmi podle zákona o sdružování občanů jsou společnosti vědecké či odborné, nejedná se o společnosti obchodní nebo náboženské, ani právnické osoby v právním režimu obecně prospěšných společností, pro tyto všechny platí jiná zákonná úprava a zákon o sdružování občanů se na ně nevztahuje. Pojem jiné občanské sdružení je třeba podle tohoto zákona rozumět jako souhrnný výraz pro všechny právnické osoby spadající do právního režimu tohoto zákona, s výjimkou odborových organizací, organizací zaměstnavatelů a jejich svazů, jakož i svazů jakýchkoli jiných právnických osob.

Členství v občanském sdružení je založeno na principu dobrovolnosti a nikdo nemůže být nucen ke sdružování ani být trestán za to, že je členem sdružení, či se podílí na jeho činnosti. Členy občanského sdružení se mohou stát jak fyzické osoby, tak i osoby právnické. Způsob vzniku sdružení je upraven v § 6-11 a je založen na principu registrace, což znamená, že ministerstvo vnitra zkoumá, zda jsou splněny zákonem vyžadované podmínky. Takto vzniklé sdružení je podle § 2 odst. 3 zákona právnickou osobou, tzn., že má právní subjektivitu. Sdružení, které je právnickou osobou, může být dále členěno na jednotlivé organizační jednotky. Organizační jednotka sdružení není samostatnou právnickou osobou, ale je součástí sdružení jako celku. Jednotka sdružení je však subjektem práva v rozsahu, který organizační jednotce zákon přiznává. Stanovy sdružení mohou přiznat organizačním jednotkám právo jednat svým jménem, tedy jménem organizační složky právnické osoby. V případě, že stanovy sdružení přiznají organizační jednotce právo jednat svým jménem v plném rozsahu, nebo alespoň právo nabývat svým jménem majetek, může organizační složka sama nabývat a vlastnit majetek.

Orgány o.s. jsou následující:

- Valná hromada – Nejvyšší orgán o.s. Bere na vědomí a projednává stanovy klubu, zprávu o činnosti a hospodaření klubu, zprávu o stavu majetku, zprávu dozorčí rady, rozpočet, volí členy výboru klubu atd.
- Výkonný výbor – Přijímá rozhodnutí a usnází se ve věcech, jež nejsou svěřeny valné hromadě, anebo ve věcech a záležitostech, které byly výboru valnou hromadou svěřeny, nebo je pravomoc výboru vyjádřena přímo ve stanovách.
- Dozorčí rada – Revizoři účtů jsou oprávněni kontrolovat všechny účetní a finanční operace klubu, stav hospodaření s penězi, právy a majetkem klubu a podávat o tom zprávy na valné hromadě.

Obr. 2.5 Organizační struktura občanského sdružení



Zdroj: ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu*, 1. vyd., Praha: Olympia, str. 81

2.7 Management

Nábory hráčů jsou ve fotbalových klubech úkolem manažerů a trenérů. Samotná náplň práce při provádění náboru se dá nejlépe přirovnat k práci manažerské, proto se dá říci, že i trenéři jsou do určité míry manažery.

2.7.1 Definice managementu

Management je původem anglické slovo, jeho obecnému pojetí odpovídá český překlad **řízení, vedení, správa**. Nejobecněji jej lze charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace, z čehož vyplývá, že se jedná o určitý způsob řídicího procesu. Můžeme jej definovat několika způsoby:

- Proces systematického provádění manažerských funkcí a efektivního využívání všech zdrojů podniku k dosažení stanovených cílů podniku.
- Proces, ve kterém jednotlivci pracují společně na dosažení cílů organizace při optimálním využití poskytnutých zdrojů.
- Způsob, jak prostřednictvím jiných lidí vykonat uloženou práci a dosáhnout cílů organizace.
- Proces koordinace zdrojů a aktivit k zabezpečení funkce organizace.

Management lze tudíž chápat jako proces plánování, organizování, vedení i kontroly lidí a jejich činností uvnitř organizace způsobem, který zajišťuje dosažení stanovených cílů efektivní transformací vstupních zdrojů v požadované výstupy. Jednotlivé uvedené aktivity mohou být tím či oním manažerem upřednostňovány podle jeho schopností a osobních

preferencí či podle požadavků organizace, nicméně všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny: ¹⁵

- **Plánování:** Znamená volbu úkolů, určování jejich priorit a sestavení pořadí jejich realizace tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Podle organizační úrovně a řešených problémů mohou být plány strategické a operativní, nebo krátkodobé a dlouhodobé.
- **Organizování:** Znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činností, přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonání těchto úkolů. Organizování by mělo každému členu organizace vyjasnit jeho místo v procesu řízení a osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů.
- **Vedení lidí:** Je proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Manažeři by měli motivovat pracovníky tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí, a usměrňovat přístup pracovníků k plnění úkolů.
- **Kontrola:** Je sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíli, což umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem lze aktivity členů organizace zlepšit.

Plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování se konkretizuje do různých oblastí života organizace a nabývá v nich specifického charakteru: ¹⁶

- **Strategické řízení** je proces stanovující vize a poslání organizací, vyvozují z nich strategické cíle, hledající a volící optimální strategii rozvoje firmy, implementující zvolené strategické plány, monitorující je a též vyhodnocující. To vše na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje.
- **Marketing** – viz kapitola 2.4
- **Řízení financí** stanovuje finanční cíle, plánuje a získává optimální financování k dosažení těchto cílů, zabezpečuje finanční rovnováhu organizace.
- **Řízení lidských zdrojů** se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů. Plánuje počty pracovníků podle profesí, kvalifikace a dalších kritérií v návaznosti na strategické záměry organizace. Naplňuje tyto záměry vyhledáváním, výběrem, přijímáním, dalším rozvojem, vzděláváním, motivováním, hodnocením a odměňováním pracovníků.

¹⁵ DURDOVÁ, I., *Sportovní management*, 1. vyd., Ostrava: VŠB-TUO, str. 51-69

¹⁶ BĚLOHLÁVEK, F., *Management*, 1. vyd., Brno: Computer Press, str. 7

- **Management kvality** zahrnuje všechny činnosti, jež vedou ke splnění požadavků na jakost. Je to systém vytváření a udržování organizačních struktur, postupů, procesů a zdrojů potřebných k uspokojení interních potřeb organizace i externích potřeb zákazníků.
- **Řízení informací** vyhledává, zpracovává a přenáší informace, data a znalosti. Informační systém v organizaci je vnímán jako prostředek ke zpracování údajů do informace, která je následně použita v procesu rozhodování. Využívá moderní informační technologie.
- **Logistické řízení** se zabývá zajištěním potřebné rychlosti a bezproblémovostí toků všemi procesy od vzniku požadavku až k dodání produktu, a to při přijatelných nákladech. Kvalitní logistické řízení může významně přispět ke zvýšení výkonnosti nejen příslušné organizace, nýbrž i příslušné logistické sítě, a tím zvýšit perspektivy v konkurenčním boji.
- **Krizové řízení** se zaměřuje na řešení nastalých problémů – významných a zpravidla nečekaných situací, které po určitou dobu (někdy i trvale) ohrožují cíl organizace nebo její samotnou existenci. Jde o proces vyrovnání se s krizí způsobem, jež plánuje, organizuje, řídí a kontroluje množství vzájemně provázaných operací, vedoucí k rychlému rozhodnutí řešení o akutním firemním problému.
- **Řízení změn** řeší reakci organizace na změny vyvolané vnějšími nebo vnitřními silami. Spočívá v překonání odporu uvnitř organizace.

2.7.2 Osobnost manažera¹⁷

Pod tímto pojmem jsou chápáni pracovníci s odpovědností za práci ostatních. Ti jsou vybaveni příslušnou pravomocí, v podstatě se jedná o vedoucí, kteří řídí a vedou kolektiv pracovníků. Manažerem se může stát pouze určitý okruh lidí, protože ne každý má v sobě přirozenou autoritu a dovednost vést ostatní. Dále musí mít manažer určité vlastnosti. Tyto můžeme rozdělit na vlastnosti vrozené (např. touha po moci, schopnost organizovat, umění empatie, vhodný temperament a potřebnou inteligenci) a získané (zejména znalosti získané studiem a dovednosti získané praxí). Obecně se manažeři dělí podle úrovně:

- **Linioví manažeři** (nižší manažeři) – nacházejí se na nejnižších úrovních manažerské hierarchie. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší

¹⁷ BĚLOHLÁVEK, F., *Management*, 1. vyd., Brno: Computer Press, str. 9

provozní problémy. Jsou to například mistři ve výrobní jednotce, vedoucí administrativních oddělení, vrchní sestry, dispečeři u dopravy.

- **Střední manažeři** – odpovídají za řízení manažerů liniových, případně také za řadové zaměstnance podniku. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních úkolů. Jsou to například dílevedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí provozu, vedoucí střediska, vedoucí odboru.
- **Vrcholoví manažeři** (top manažeři) – jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie. Přitom musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti – organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů.

Obr. 2.6 Odlišnosti v náplni práce na jednotlivých úrovních řízení z pohledu rozdělení času věnovanému jednotlivým manažerským funkcím

plánování	plánování	plánování
organizování		
vedení	organizování	organizování
	vedení	vedení
kontrolování	kontrolování	kontrolování
		kontrolování
Liniový management	Střední management	Vrcholový management

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., *Management*, 1. vyd., Brno: Computer Press, str. 10

2.7.3 Sportovní management¹⁸

Pojem management v tělesné výchově a sportu (dále také TVS) lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot a družstev, které alespoň zčásti realizují podnikatelsky orientované aktivity. Dále jde o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených

¹⁸ ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu*, 1. vyd., Praha: Olympia, str. 18-31

tělovýchovných služeb. Vznik pojmu si vynutila sama tělovýchovná a sportovní praxe, především cílenou snahou po efektivním využívání velkých finančních částek, které ve sportu kolují, uplatňováním komerčních zájmů v oblasti sportu, cílevědomým chováním v prostředí sportovní konkurence, řešením specifických problémů v oblasti tělovýchovy a sportu a v oblasti zabezpečování sportovní administrativy. Oblast tělesné výchovy a sportu je v dnešní době náročná především na kvalitu řídicích funkcí, jejichž prostřednictvím se realizují úkoly na jejich jednotlivých úsecích. Kvalita vykonávaných funkcí je nutně podmíněna stupněm profesionality manažera. Důvodem vzniku této profese i v ČR je reflexní situace v TVS, kdy tato oblast silně pociťuje, že neprofesionální přístup omezuje tvorbu finančních zdrojů, efektivnost finančních toků, komerční aktivity, ale i samotnou výkonnostní úroveň a napomáhá neefektivnímu fungování jejich organizačních struktur.

Vznik profese sportovního manažera, která se u nás začala utvářet především na úrovni sportovních klubů vyšších soutěží zvláště kolektivních sportů, kde jde o „velké peníze“ a profesionální přístup z výše uvedených hledisek, je v podmínkách tržního hospodářství naprosto nutná (počínaje způsobem její organizace a konče finančními operacemi při transferu hráčů). Dochází zde k propojení TVS s problematikou ekonomickou a legislativně právní. Ukazuje se, že řešení typických úloh sportovního manažera vyžaduje nejen znalosti z oblasti TVS, ale zejména hospodářské a legislativní znalosti. Obsah činnosti sportovního manažera se přirozeně v jednotlivých organizacích odlišuje. Potěšitelná je snaha společně problémy řešit a diskutovat na mezinárodních fórech. Nejvýznamnějším z nich byl zatím 1. kongres sportovního managementu, který se konal v r. 1993 v Groningenu v Holandsku. Diskutovaná problematika zahrnovala tyto body:

- Profesionalismus ve sportovních organizacích.
- Výuka sportovního managementu v Evropě.
- Problematika marketingu a sponzoringu.
- Motivace a vedení lidí ve sportovním managementu.
- Ekonomika sportu.
- Management sportovních klubů.
- Průmysl výroby sportovního zboží.
- Sport jako nástroj sportu.
- Management sportovních akcí.
- Sport a televize.

Podněty z uvedeného mezinárodního fóra začíná rozvíjet a uplatňovat Evropská asociace sportovního managementu. Mezi jejími členy je zastoupena také ČR. Tím je dán

předpoklad vzájemného spojení teorie sportovního managementu s jeho praxí v mezinárodním měřítku.

2.8 Marketing

Nedílnou součástí náboru hráčů je zvolení správných marketingových prostředků. V dnešní době jsme neustále vystavováni televizní reklamě, inzerátům, internetovým kampaním, billboardům apod., které mají za úkol zvýšit prodej určitého výrobku nebo služby. Přesto si však pod pojmem marketing nelze představit pouze prodej a reklamu. Marketing je mnohem komplexnějším odvětvím, které nám může být velmi nápomocné u náboru hráčů.

2.8.1 Obecné pojetí marketingu¹⁹

Marketing (řízení trhu) se zabývá analýzou trhu a prostředí, zákazníka a jeho chování. Rozděluje trh na segmenty a umisťuje na trh produkty. Ovlivňuje vývoj produktu a stanovuje cenovou politiku. Vyhledává nové zákazníky, určuje cíle prodeje, volí optimální prodejní techniky. Marketing je charakteristickou a jedinečnou funkcí organizace. Je to proces plánování a realizace marketingové koncepce, propagace a distribuce nápadů, tovarů a služeb za účelem realizace jejich výměny. Začíná ještě dříve, než je produkt vyvinut a pokračuje i po prodeji produktu. Moderní marketing musíme chápat ve významu **uspokojování potřeb zákazníka**. K prodeji dochází až poté, co je produkt vyroben, zatímco marketing začíná dávno předtím. Úkolem marketingu je tedy zjištění potřeb zákazníka, a zda se vůbec naskýtá zisková příležitost. Jedná se proto o společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot. Úspěšný marketing tedy vychází z porozumění potřebám a přáním okolí a z vytváření myšlenek, služeb nebo produktů, které tyto potřeby naplňují. Základní koncepcí, na níž je marketing založen, jsou lidské potřeby, které můžeme definovat jako **pocitovaný nedostatek**. Marketing rozdělujeme podle dvou teorií:

- **Koncepční teorie marketingu** zdůrazňuje podnikatelské aktivity, vymezuje dlouhodobé strategické cíle podniku, od kterých se pak odvíjejí způsoby řízení a hlavní zásady jednání podniku.
- **Funkční pojetí marketingu** vymezuje marketing jako souhrn metod a nástrojů rozhodujících v oblasti výroby, cen, distribuce a propagace. Všechny nástroje v jednotném komplexu slouží globálním cílům podniku, tvoří jeho marketingové řízení.

¹⁹ KOTLER, P., *Moderní marketing*, 1. vyd., Praha: Grada, str. 35-73

V moderním chápání marketingu jsou obě teorie stejně významné. Je zdůrazňováno koncepční pojetí, současně s rozvíjením funkcí marketingu jako systému nástrojů užívaných k uspokojování požadavků zákazníků. Systém nástrojů marketingu se nazývá **marketingový mix** a nejčastěji má tyto prvky:

- **Produkt** – Cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.
- **Cena** – Suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.
- **Komunikace** – Činnosti, které sdělují vlastnosti produktu či služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům a přesvědčují je k nákupu.
- **Distribuce** – Veškeré činnosti společnosti, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům.

2.8.2 Sportovní marketing²⁰

Marketingové koncepty v TVS se v ČR stále více prosazují, přesto se však dá říct, že v tomto ohledu výrazně zaostáváme oproti jiným zemím (např. USA, Německo). Přesto však si již celá řada podniků z praxe vynucuje zpracovávání dílčích marketingových konceptů, které mají obvykle tuto povahu:

- **Marketing jako sponzorování** – V tomto pojetí se snaží TVS organizace systémově zpracovávat nabídku výkonů činností pro sponzory podle hierarchické úrovně, vytvořit cenovou hladinu těchto nabídek, promyslet prostředí TVS 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.
- **Marketing jako sportovní reklama** – TVS organizace v tomto ohledu připravují všechny tahy své komunikační politiky a to zvlášť se zřetelem k běžnému fungování sportovních oddílů a zvlášť z pozice významných TVS akcí. Někdy jdou tyto koncepce za rámec sportovní reklamy a zabývají se i širším pojetím vztahů a komunikace s veřejností.

Kromě výše zmíněných konceptů přináší marketing do TVS spoustu pozitivních i negativních faktorů. Z pozitiv si uveďme například:

²⁰ ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu*, 1. vyd., Praha: Olympia, str. 97-137

- Ujasňuje, komu je určena nabídka TVS produktů – členům, divákům, sponzorům, státu.
- Diferencuje nabídku TVS produktů na činnosti, které mohou přinést finanční efekt a které nikoliv.
- Promýšlí propagaci TVS.
- Určuje proporcionalitu a prioritu dosažení cílů v rovině ekonomické, sportovní a sociální.
- Získává doplňkové finanční zdroje, které umožňují rozvoj neziskových aktivit.

Mezi negativa patří:

- Finance diktují, co má TVS dělat.
- Pozice financí nerespektuje odbornost TVS.
- Marketing vede ke gigantomanii sportu, smluvní vázanost na sponzory omezuje svobodnou volbu (např. ve výběru náradí a náčiní, v osobnostních právech sportovce).
- Dosažení určité úrovně sportovního výkonu může vést k používání zakázaných podpůrných prostředků.
- Show (zaměřená např. na reklamu).

2.9 Metody a techniky výzkumu²¹

Metodou výzkumu je myšlen systém pravidel, principů a také systém operací vedoucích od výchozích podmínek ke stanovenému cíli. Technikou výzkumu je pracovní nástroj pro každou jednotlivou metodu, jedná se o sběr dat a materiálu k další interpretaci.

Při získávání informací potřebných k psaní této práce jsem použil níže uvedené metody a techniky výzkumu.

2.9.1 Marketingový výzkum

Manažeři nemohou čekat, že se k nim informace dostanou samy, proto potřebují formální studie o konkrétních situacích. Marketingový výzkum je tedy funkce, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost se společností pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingovému procesu. Pracovníci výzkumu určí, jaké informace potřebují, navrhnou

²¹ KOTLER, P., *Moderní marketing*, 1. vyd., Praha: Grada, str. 397-445

metodu jejich získání, řídí a provádějí sběr dat, analyzují výsledky a sdělují zjištění a jejich důsledky.

Marketingový manažer a výzkumník musí mít jasnou představu o definici problému a cílích výzkumu, musí si stanovit jasný plán postupu získávání informací, implementovat plán, sbírat a analyzovat data a nakonec interpretovat zjištěné údaje. Manažeři musí mít dostatek informací, aby mohli správným způsobem plánovat a interpretovat výsledky výzkumu. Pokud o marketingovém výzkumu vědí jen málo, mohou získat nevhodné informace, dospět ke špatným závěrům nebo žádat o informace, které jsou příliš drahé.

Typy marketingového výzkumu:

- Osobní rozhovor – Má formu buď individuálního, nebo skupinového rozhovoru. K individuálnímu rozhovoru dochází v zaměstnání dotazovaných, na ulici, v restauračních zařízeních. Skupinový rozhovor se může odehrávat ve stejných destinacích, účastní se jej však 3 a více lidí. Rozhovor je velmi flexibilní metodou marketingového výzkumu, dokáže získat velké množství informací. Jedním ze zdrojů chyb při rozhovoru je neetické chování, proto se tohoto chování musí dotazující vyvarovat. Tuto formu výzkumu jsem k získání informací použil ve většině případů, konkrétně se jednalo o individuální nestandardizovaný rozhovor. V několika případech jsem použil i jiné formy osobního rozhovoru.
- Práce s dokumenty – Dokumenty shromažďují údaje. Jsou to úřední záznamy, zápisy z porad, deníky, dopisy, paměti, autobiografie apod. Dokumenty mohou být statistického charakteru (ročenky, bulletiny), učebního charakteru (učební texty, odborné články, statě) nebo jiná hmotně fixovaná sdělení (noviny, časopisy). Práci s dokumenty jsem využil především při snaze získat informace o financování vybraných oddílů, ale také při snaze získat co nejvíce informací o českém fotbalu a stavu, ve kterém se nachází.
- Komparace – Pochází z latinského comparare a znamená porovnání, srovnání. Z hlediska marketingového výzkumu se jedná o porovnání dvou a více subjektů podle vybraných hledisek. Jako metoda výzkumu byla v této práci využita při porovnání příjmů a výdajů ve vybraných oddílech.
- Pozorování – Shromažďuje primární údaje pozorováním příslušných osob, jejich jednáním, reakcemi, apod. Pozorováním je možné získat informace, které lidé nechtějí nebo nemohou poskytnout. V některých případech je pozorování jediný způsob jak potřebné informace získat. Pro potřeby této práce se jednalo o doplňkový zdroj informací především u SWOT analýzy.

- Dotazování – Může k němu docházet poštou, telefonem, osobním kontaktem nebo přes internet. Pro a proti jednotlivých metod posuzujeme podle několika základních charakteristik – pružnost, množství získatelných údajů, kontrola nad osobním vlivem tazatele, kontrola vzorku, rychlost získání údajů, náklady apod. V některých případech jsem při získávání informací tuto metodu použil místo osobního dotazování při snaze získat informace od funkcionářů jednotlivých oddílů.

2.9.2 SWOT analýza

Analýza SWOT zjišťuje na základě strategického auditu klíčové silné (strengths) a slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Audit nabízí nepřeborné množství dat různého významu a spolehlivosti. Analýza SWOT tato data zpracovává a zdůrazňuje klíčové položky vyplývající z interního i externího auditu. V zájmu větší působivosti se jedná o malý počet položek, které ukazují, kam by měl podnik upřít svou pozornost. V této bakalářské práci byla SWOT analýza použita k zjištění stavu českého fotbalu s akcentem na fotbal dětí a mládeže.

- **Příležitosti** – Hospodářské klima, demografické změny, trh, technologie apod.
- **Hrozby** – Konkurenční aktivita, tlak ze strany distribučních kanálů, demografické změny, politika apod.
- **Silné stránky** – Vedoucí pozice na trhu, přístup ke špičkovým technologiím, kvalitní distribuční síť apod.
- **Slabé stránky** – Slabá pozice na trhu, nízký rozpočet na reklamu a propagaci, neznámost značky apod.

3 Náborový systém vybraných fotbalových klubů Moravskoslezského kraje

Tato kapitola je rozdělena na 3 části. V první části je popsán náborový systém jednotlivých fotbalových klubů, v druhé části je popsáno financování vybraných FK a ve třetí části je aplikována SWOT analýza na český fotbal s důrazem na fotbal dětí a mládeže.

3.1 Analýza náborových systémů fotbalových klubů

V této kapitole se budu postupně věnovat problematice náboru hráčů do jednotlivých oddílů a získáváním hráčů, kteří již byli zaregistrováni jinde a to v klubech hrajících na rekreační, výkonnostní nebo vrcholové mládežnické úrovni. Při získávání informací potřebných k této analýze jsem spolupracoval s 12 kluby z MS kraje. Důvodem, proč jsem si vybral právě tyto oddíly, je ochota jejich trenérů a funkcionářů podělit se o informace, jež jsem potřeboval. Zároveň jsem se snažil, ať se jedná o kluby na různých výkonnostních úrovních. Informace jsem získával osobním dotazováním, v některých případech dotazováním přes e-mail. Každá z dotazovaných osob odpověděla na 7 otázek vztahujících se k tématu náborového systému, odpovědi jsou zpracované v jednotlivých podkapitolách. Zde je seznam oddílů, jejichž odpovědi jsou zpracovány:

- FC Baník Ostrava
- FC Baník Ostrava – dívky
- FC Hlučín
- FC Ostrava – jih
- FC Slavia Michálkovic
- FK SK Polanka
- ŠSK Bílovec
- TJ Klimkovic
- TJ Odry
- TJ Slavoj Rychvald
- TJ Sokol Kateřinice
- TJ Velká Polom

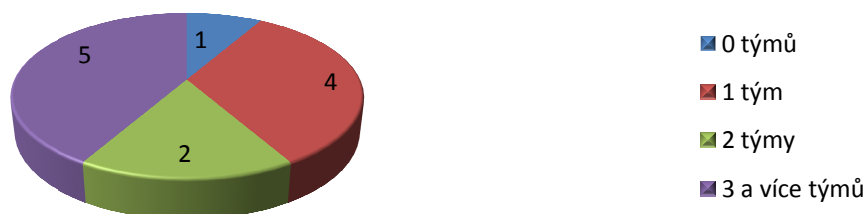
3.1.1 Počet mládežnických družstev

Jedním z ukazatelů snahy fotbalového klubu pracovat s mládeží je počet mládežnických družstev (zpracovány jsou zvlášť družstva přípravek, žáků a dorostu). Na

jejich počtech u jednotlivých věkových kategorií se odráží fakt, že 2 z dotazovaných oddílů měly statut SpSM i SCM a jeden klub statut SpSM. Ty mají povinnost mít alespoň 4 týmy žáků a 4 týmy dorostu, a aby tyto týmy naplnily hráči, musejí mít dostatečné množství družstev přípravek.

Potěšitelným je však fakt, že 3 a více družstev přípravek mají nejenom 3 vrcholová střediska mládeže, ale také další 2 týmy. Naznačuje to snahu trenérů a funkcionářů přilákat k fotbalu co nejvíce mladých lidí v co nejnižším věku. Dva týmy přípravek (starší a mladší) mají 2 týmy a pouze jeden tým přípravek má 4 týmy. Na opačném pólu je klub, který nemá ani jedno družstvo přípravek. Důvodem je, že se jedná o nově vzniklý oddíl a založení přípravy je v plánu pro nejbližší budoucnost.

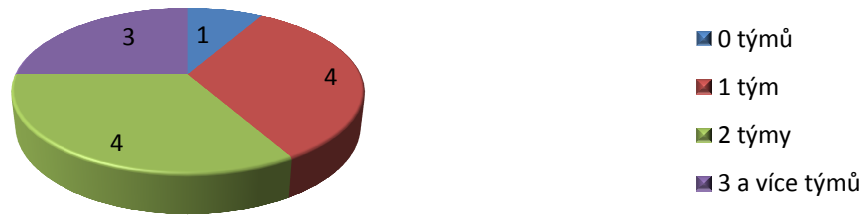
Graf 3.1 Počet týmů přípravek



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Počty družstev žáků jsou téměř rovnoměrně rozděleny mezi 1, 2, nebo 3 a více týmů. Oproti přípravkám je patrný úbytek družstev. To je způsobeno nejčastěji přechodem dětí k jinému sportu nebo ukončením aktivního sportování v klubu. Pouze jediný tým nemá žádné družstvo žáků. Je to způsobeno nedostatkem hráčů této věkové kategorie z důvodu zanedbání nábory hráčů a celkové práce s mládeží před několika málo lety, kdy hráči, co dnes spadají do kategorie žáků, patřili do kategorie přípravek. Částečně je nedostatek hráčů způsoben i demografickým vývojem.

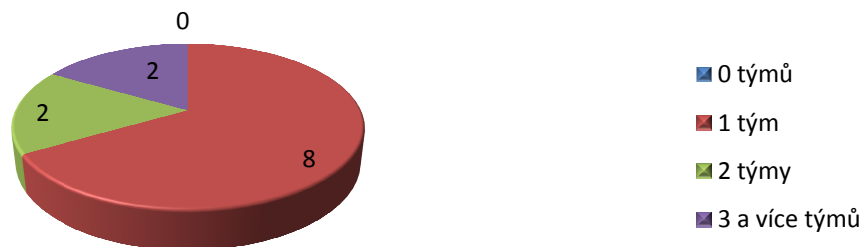
Graf 3.2 Počet týmů žáků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Nejstarší mládežnickou věkovou kategorií je dorost, který by měl připravovat hráče na přechod do družstva dospělých. Z tohoto důvodu mají všechny oddíly alespoň 1 tento tým, neboť chtějí připravovat vlastní odchovance, kteří by se v blízké budoucnosti mohli stát důležitými hráči „A” týmů dospělých. Zároveň je na výkonnostní úrovni častou praxí, že zápasy dorostu se odehrávají bezprostředně před zápasy dospělých, což je další důvod družstvo dorostu mít (princip předzápasu bych přirovnal k předkapele na koncertu). Dva týmy dorostu mají 2 oddíly, které si v přípravce a žácích vychovávají dostatečné množství (dostatečně kvalitních) hráčů (práce s mládeží je v těchto oddílech na vysoké úrovni). Tři a více týmů mají pouze 2 oddíly mající statut SCM.

Graf 3.3 Počet týmů dorostu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

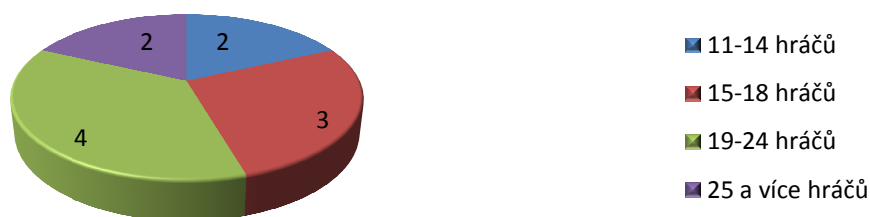
3.1.2 Počet hráčů v jednotlivých družstvech

Druhá otázka směřovala k zjištění množství hráčů v jednotlivých družstvech přípravky, žáků a dorostu. Z psychologického a sociologického hlediska se doporučuje mít v jednom týmu okolo 18 hráčů. Tohoto doporučení se týmy více či méně úspěšně drží, jak ukazují níže uvedené grafy. Některé oddíly mají problém s nedostatkem hráčů, který je nejčastěji způsoben velikostí obce, ve které oddíl působí, a zároveň nízkou úrovní soutěží, jež

oddíl hraje. Naopak nejvíce hráčů v družstvech mají zpravidla týmy zařazené do intenzifikace SpSM a SCM.

Dva týmy mají průměrně ve svých družstvech přípravky pouze mezi 11-14 hráči, což je velmi málo, neboť je velmi pravděpodobné, že několik hráčů přechodem do žáků skončí s fotbalem. Tyto týmy by se měly snažit zvýšit množství hráčů ve svých družstvech. Mezi 15-18 hráči v družstvu mají 3 oddíly a mezi 19-24 hráči další 4 oddíly. Dva týmy mají v družstvu 25 a více hráčů (zde by mělo dojít k rozdělení na dvě družstva).

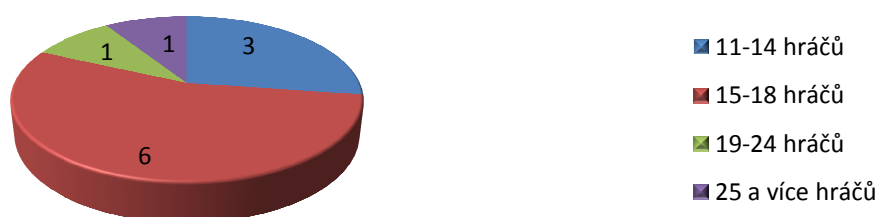
Graf 3.4 Průměrný počet hráčů v týmu přípravy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Stejně jako u družstev přípravy jsou i zde týmy, které mají příliš malé množství žáků (11-14) a měly se zabývat možností získání žáků, ať už náboem nebo získáním z jiných oddílů. Opět je zde patrný výrazný odliv hráčů, neboť 6 oddílů má v družstvu 15-18 hráčů a pouze 2 oddíly mají hráčů více (po jednom oddílu má 19-24 hráčů na družstvo a 25 a více hráčů na družstvo).

Graf 3.5 Průměrný počet hráčů v týmu žáků

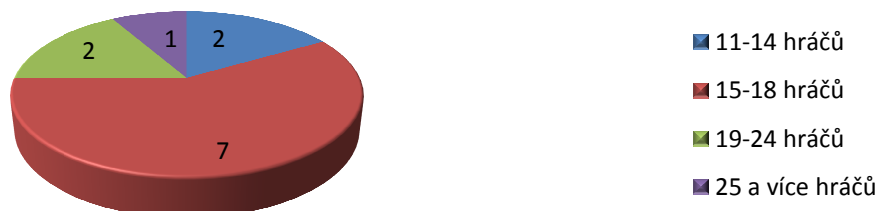


Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Průměrný počet hráčů v družstvech dorostu je vyšší než u družstev žáků, což je zapříčiněno menším počtem družstev dorostu. Týmy jsou nejčastěji složeny z 15-18 hráčů, což je dostačující počet. Další dva týmy mají 19-24 hráčů, což se dá také považovat za

dostačující. Dva týmy mají nedostatek hráčů (11-14) a měly by se pokusit toto číslo zvýšit. Jeden tým má v kádru více než 25 hráčů.

Graf 3.6 Průměrný počet hráčů v týmu dorostu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

3.1.3 Spolupráce s mateřskými a základními školami

Spolupráce mezi jednotlivými oddíly a školami může být různého druhu. Od nejzákladnější, kde fotbalové kluby pouze dělají nábor na vybraných školách, po pokročilejší spolupráci, kde oddíly spolupracují například s klubem rodičů při ZŠ (MŠ), až po rozvinutou spolupráci, jež například umožňuje oddílům využívat tělocvičnu v zimních měsících. Týmy, které mají statut SpSM, mají spolupráci se ZŠ nejrozvinutější. Obvyklá je návaznost tréninkových jednotek ihned po vyučování (případně během vyučování), rozšířená výuka tělesné výchovy, organizace meziškolních fotbalových turnajů (Coca-cola cup, McDonald's cup apod.). Často jsou učitelé na těchto školách zároveň trenéry ve fotbalových klubech, se kterými škola spolupracuje.

S žádnými školami nespolupracují 2 oddíly. Jeden klub z důvodu nedostatečně rozvinuté práce s mládeží a druhý klub nespolupracuje s žádnou školou, neboť v obci, ve které působí, se žádná škola nenachází. Se 2 školami spolupracuje většina oslovených oddílů. Úroveň a rozsah spolupráce se liší (jak bylo popsáno výše). Důležité je zdůraznit, že se nejčastěji jedná o kluby z obce, kde je právě jedna ZŠ a jedna MŠ. S 3-6 školami spolupracují dva oddíly. Jsou to kluby působící ve větší obci, kde se nachází více škol. Jeden klub spolupracuje se 7-12 školami (ty se nacházejí v nejbližším okolí klubu). S 13 a více školami spolupracuje jeden oddíl (mající statut SpSM).

Graf 3.7 Spolupráce se ZŠ a MŠ



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

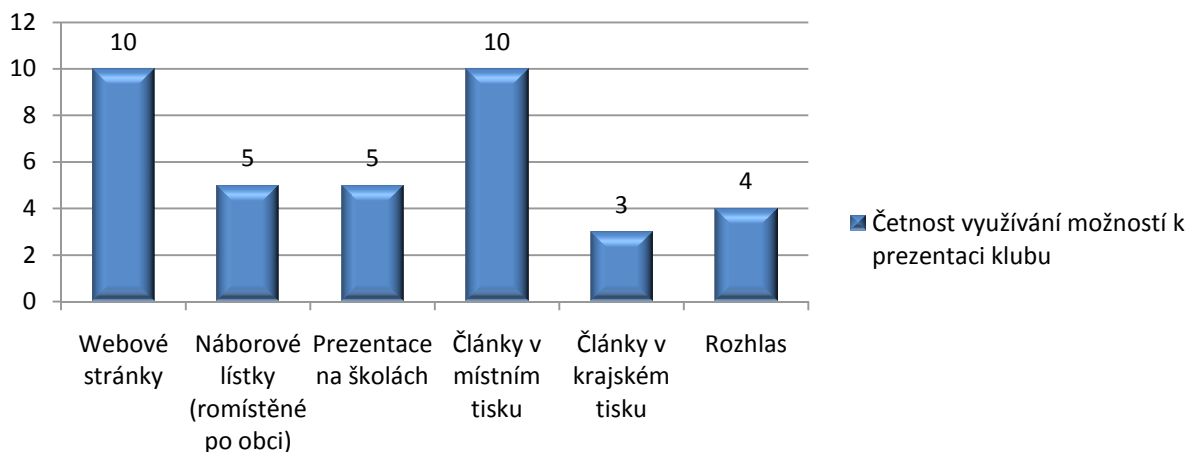
3.1.4 Komunikační metody používané k prezentaci klubů

Komunikačními metodami je myšleno nejenom oznámení o nábore hráčů a snaha o jejich získání do klubu, ale celkové úsilí oddílu prezentovat se veřejnosti a budovat svou image. Možnosti klubů využívat jednotlivé metody k oslovení veřejnosti se výrazně liší. Například rozhlas se nevyplatí používat velkým klubům hrajícím na vrcholové mládežnické úrovni, neboť ty se snaží dělat nábor na rozsáhlém území (rozhlas má jen místní působnost), naopak články v krajském tisku se nejspíše nebudou zabývat klubem na rekreační úrovni.

Nyní se budu zabývat jednotlivými možnostmi klubů o zviditelnění se. První z nich jsou webové stránky. Ty jsou oblíbeným, levným, v dnešní době velice efektivním způsobem prezentace. Připojit se k internetu je možno už téměř odkudkoli, a proto jsou informace pro širokou veřejnost (napříc celou populací – nejen pro mládež) získatelné jednoduše a rychle. Tento způsob komunikace využívá 10 z 12 klubů. Opět 10 klubů využívá článků v místním tisku (např. obecní zpravodaj). Ty se mohou zabývat náborem hráčů, nadcházejícími sportovními událostmi (nejbližší utkání), výsledky mládeže nebo družstva dospělých, společenskými událostmi (plesy) atd. Prezentací na školách je myšleno nejen rozdávání náborových lístků, ale rozvinutější forma spolupráce (např. mezitřídní turnaje ve fotbale pod záštitou FK), provádí ji 5 klubů. Náborové lístky rozmísťuje po obci opět 5 klubů. Lístky musí být umístěné na viditelném místě (nákupní středisko, obecní úřad, škola). Čtyři kluby využívají místní rozhlas, kde informují stejně jako v tisku o nábore do mládežnických družstev, nadcházejících sportovních a společenských událostech a výsledcích družstev. Pouze o 3 klubech se pravidelně píše v krajském tisku. Články se většinou vztahují na významnou sportovní událost, které se klub zúčastnil nebo kterou zorganizoval (mezinárodní turnaje).

Mezi další možnosti zviditelnění se pro kluby jsou drobné dárkové předměty (klubové šály, dresy, vlajky, kalendáře, psací potřeby, zapalovače apod.) nebo televizní přenosy (zpravodajství, dokumenty). Tyto způsoby využívají pouze některé kluby, většinou na vrcholové úrovni.

Graf 3.8 Četnost využívání možností k prezentaci klubu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

3.1.5 Množství hráčů původně zaregistrovaných v jiném oddílu

Pro FK je důležitý nejen kvalitní náborový systém, ale také sledování (scouting) a následné získávání hráčů působících v jiném oddílu. Motivem k získávání hráčů tímto způsobem může být snaha o zkvalitnění daného mládežnického družstva (především u vrcholových oddílů) nebo nedostatek hráčů v daném družstvu.

U družstev přípravy se scoutingu příliš nevyužívá. Pouze 2 kluby mají ve svých družstvech více než 10% hráčů z jiných oddílů. Důvodem je, že pokud klub získá hráče z jiného oddílu v tak v nízkém věku, může pro daného hráče vyvstát problém dopravit se na tréninky nového oddílu. Zároveň je patrná snaha všech klubů v tomto věkovém období získat co nejvíce vlastních hráčů jejich nábořem a následnou registrací na ČMFS.

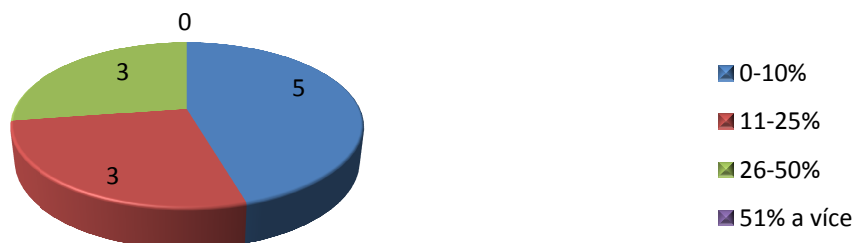
Graf 3.9 Počet hráčů přípravy původně zaregistrovaných v jiném oddílu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Žákovská družstva jsou již více složená z hráčů získaných na přestup nebo hostování z jiných FK. To je dáno výběrem talentovanějších hráčů do klubů hrajících vyšší soutěže a naopak méně talentovanější jedinci jsou posláni do oddílů hrajících na nižší úrovni. Druhým jevem ovlivňujícím níže uvedený graf je migrace. Pokud se rodiče rozhodnou přestěhovat na jiné místo, jejich dítě (hráč) musí změnit oddíl (pokud je vzdálenost do stávajícího klubu příliš velká). Již 6 klubů má ve svých družstvech více než 10% hráčů původně zaregistrovaných v jiném oddílu. Tři družstva mají dokonce 26-50% hráčů získaných z jiných klubů.

Graf 3.10 Počet žáků původně zaregistrovaných v jiném oddílu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

U dorostu je překvapením, že oproti žákům má dokonce 6 oddílů 0-10% hráčů získaných scoutingem. Jedná se o kluby hrající většinou na nižší úrovni, kde jim primárně nejde o získání kvalitních hráčů, ale především o práci s vlastními odchovanci (kvalita hráčů není rozhodující). Na opačné straně je klub, který má více než 50% hráčů z jiných oddílů. Tento jev je způsoben zanedbáním práce s mládeží před několika lety, proto tento klub musí využívat tak velké množství hráčů z jiných oddílů. Po třech klubech má 11-25% a 26-50% hráčů z jiných oddílů.

Graf 3.11 Počet hráčů dorostu původně zaregistrovaných v jiném oddílu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

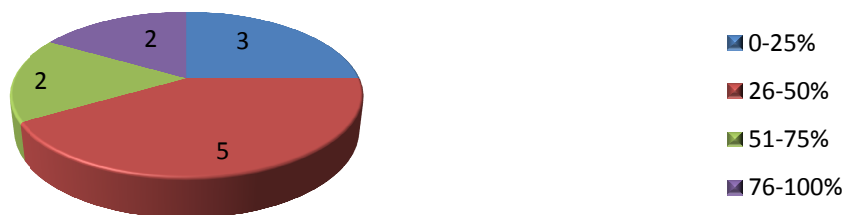
3.1.6 Množství odchovanců v „A” týmu dospělých

Veškerý náborový systém fotbalových klubů a celková práce s mládeží by měla vyústit přechodem hráčů do družstva dospělých. Bohužel v praxi se tomu často neděje a spousta talentovaných fotbalistů z různých důvodů skončí s fotbalem právě při přechodu do dospělých. To může být zapříčiněno strachem z kolektivu starších hráčů, neochotou bojovat o základní sestavu, demotivací způsobenou úrovní soutěže dospělých atd. Zároveň musíme pro naše potřeby rozlišovat hráče, kteří jsou odchovanci daného oddílu a hráče, kteří pouze přešli do kategorie dospělých v daném oddílu. Odchovancem je myšlen ten, kdo do 21 let věku byl minimálně 8 let členem daného oddílu.

Všechny tyto faktory se podepsaly pod výsledky uvedené v grafu 3.12, ze kterých vyplývá, že nejvíce (5 oddílů) má v „A” družstvu dospělých 26-50% vlastních odchovanců. Tři družstva mají velmi málo odchovanců (0-25%) a po dvou družstvech mají 51-75% a 76-100%.

Množství odchovanců v jednotlivých oddílech není nízké, přesto je znepokojující fakt, že spousta odchovanců nehraje ve svých týmech klíčovou roli a jsou pouze členy širšího kádru. To je zvláště znepokojující u vrcholových oddílů, kde by mělo docházet k výchově nejvyšší mládeže. Pro mladé hráče působí demotivujícím způsobem, když vědí, že odchovanci mají pouze malou šanci prosadit se do základní sestavy „A” družstva dospělých.

Graf 3.12 Počet odchovanců v „A” týmu dospělých



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

3.1.7 Názor jednotlivých klubů na dostatečnost náborového systému

Výsledek u této otázky je naprosto vyrovnaný. Oddíly považující svůj náborový systém za dostačující, avšak často i přes kladnou odpověď přidaly seznam drobných nedostatků nebo návrhů na vylepšení:

- Větší množství dobrovolníků (trenérů, správců hřišť, funkcionářů) by naši práci výrazně zkvalitnilo.
- Zkvalitnění a zpřístupnění studií trenérských licencí (zaměření studia na mládežnický fotbal, demotivujícím faktorem je nutnost si studia platit).
- Kluby považují svůj systém za dostatečný, neboť dělají maximum dle svých možností („co více bychom měli udělat?“).
- Veliká konkurence jiných způsobů trávení volného času.

Týmy, které svůj náborový systém nepovažují za dostatečný, toto opodstatňovali následujícím způsobem:

- Málo hráčů, trenérů, funkcionářů a celkově malý zájem o fotbal.
- Malý zájem o sportování obecně (lenost).
- Nedostatek finančních prostředků.
- Neetické chování rodičů a jiných klubů (kluby si vzájemně „kradou“ hráče tím, že se domluví na přestupu s rodiči). Legislativa ČMFS je v tomto ohledu velmi benevolentní.

Graf 3.13 Považujete náborový systém za dostatečný ve Vašem oddílu?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

3.2 Analýza financování mládežnických družstev vybraných fotbalových klubů

V této kapitole jsem nejprve stručně popsal vybrané oddíly, poté jsem se zaměřil na jejich financování. Díky ochotě funkcionářů obou klubů jsem získal přístup k částkám v příjmové a výdajové straně rozpočtu za rok 2010, ve kterém oba kluby hospodařily s vyrovnaným rozpočtem, rozdílem však byla jejich výše. ŠSK IR-Progres Bílovec má statut SpSM, zatímco TJ Slavoj Rychvald je oddílem, kde se práci s mládeží věnuje několik dobrovolníků ve svém volném čase. V analýze financování je věnována větší pozornost příjmům a výdajům, které mají spojitost s náborovým systémem, scoutingem a marketingovými aktivitami prezentujícími FK fanouškům a veřejnosti. Důvodem, proč jsem si k analýze vybral tyto oddíly je už výše zmíněná ochota jejich trenérů a funkcionářů podělit se o informace vztahující se k dané problematice a zároveň dlouhodobě zavedená práce s mládeží, která je kvalitativně na vysoké úrovni.

3.2.1 TJ Slavoj Rychvald

TJ Slavoj Rychvald o.s. (dále také Rychvald) je oddíl, který svým finančním zajištěním a důrazem na výchovu mládeže může být vzorem jiným klubům, hrajícím na vyšší úrovni. Zakladateli oddílu TJ Slavoj Rychvald, který spadá do okresu Karviná, byli Rudolf Neborák, rodina Šmukových a spousta dalších. Prvním předsedou byl na ustavující schůzi konané 8.9. 1932 zvolen Rudolf Neborák. Současným předsedou představenstva je Jiří Noga.

V současné době má Rychvald 3 družstva přípravek, 2 družstva žáků, 1 družstvo dorostu a 1 družstvo mužů. Všechna družstva hrají soutěže na okresní úrovni.

Tab. 3.1 Rozdělení družstev TJ Slavoj Rychvald včetně množství hráčů v jednotlivých družstvech

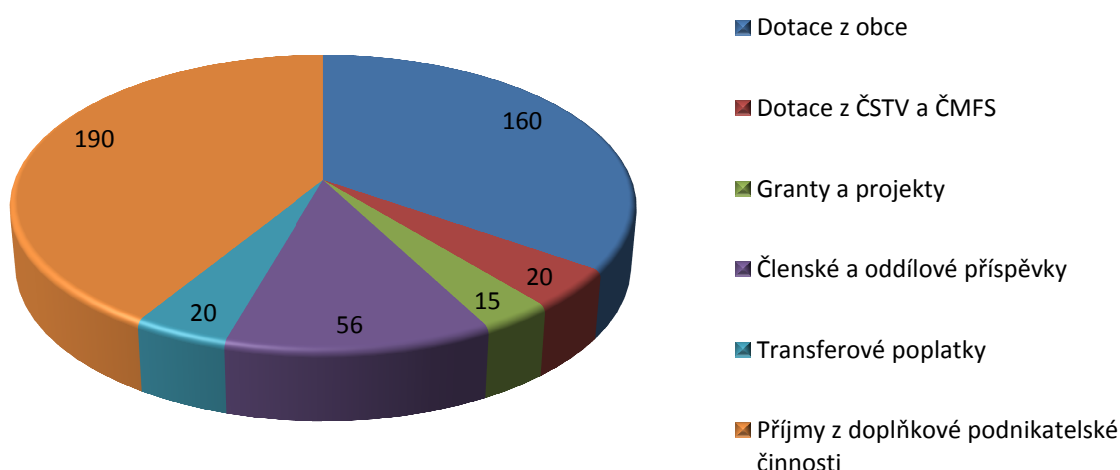
Družstvo	Věkové složení	Počet hráčů
Předpřípravka	U7	20
Mladší přípravka	U9	14
Starší přípravka	U11	16
Mladší žáci	U13	12
Starší žáci	U15	11
Dorost	U19	16
Muži	dospělí	18

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Příjmy:

Hlavními zdroji příjmů jsou dotace obce Rychvald a příjmy z doplňkové podnikatelské činnosti. Přestože občanská sdružení mají podnikatelskou činnost pouze jako svou doplňkovou činnost (ne hlavní činnost), pak bez snahy zajistit finanční prostředky tímto způsobem by nemohl klub zajistit svou činnost. Obdobná situace je u většiny FK. Třetí nejvyšší finanční obnos Rychvaldu zajišťují členské a oddílové příspěvky. Ostatní složky (dotace z ČSTV a ČMFS, granty a projekty, transferové poplatky) ovlivňují příjmovou stranu rozpočtu méně, neboť nedosahují takové výše jako dříve popsané položky.

Graf 3.14 Příjmy TJ Slavoj Rychvald [v tis. Kč]

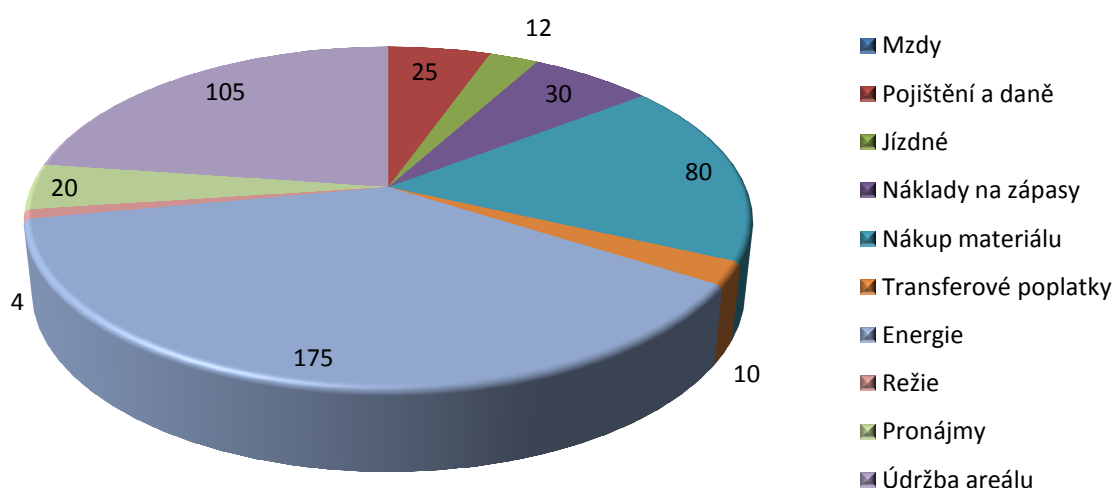


Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Výdaje:

Nejvíce finančních prostředků je vydáváno na zaplacení energie (voda, elektřina, plyn). Dalšími 2 významnými složkami výdajové strany rozpočtu je údržba areálu (nákup travní směsi, nákup mycích prostředků atd.) a nákup materiálu (tréninkové pomůcky, dresy atd.). Další 3 položky výdajů zatěžují rozpočet o něco méně. Konkrétně se jedná náklady na zápasy (cestovné na utkání, výplaty rozhodčím atd.), odvody na daně a pojištění a pronájmy (tréninkové prostory v zimních měsících, sportovní haly na turnaje). Jízdné (cestovné trenérům, funkcionářům), transferové poplatky a režie (kancelářské potřeby, údržba webových stránek) jsou 3 nejnižšími prvky výdajové strany rozpočtu.

Graf 3.15 Výdaje TJ Slavoj Rychvald [v tis. Kč]



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

3.2.2 ŠSK IR-Progres Bílovec

Fotbal v Bílovci má dlouholetou tradici. První FK zde byl založen v roce 1928. S jeho rozvojem se začaly rozvíjet i jiné druhy sportů, konkrétně volejbal, košíková, stolní tenis a další. Vždy se kladl velký důraz na mládežnickou základnu. V roce 1993 byl zpracován projekt sledování, výběru a výchovy mladých fotbalistů, který se stal prvopočátkem éry rozvoje kopané v Bílovci. Základní filozofií celého projektu je vychovávat takové hráče, o něž bude zájem ve větších oddílech a ponechávat si ty hráče, kteří budou bílovecký region kvalitně reprezentovat v mládežnických soutěžích. Tato filozofie se v dalších letech stala vodítkem i pro jiné sporty, zejména volejbal dívek. Oba tyto sporty tvoří program sportovních

tříd ŠSK IR-Progres Bílovec o.s. (dále také Bílovec), který působí při ZŠ Komenského v Bílovci. Mladí fotbalisté a volejbalistky jsou soustředěni ve třídách se zvýšenou péčí o tělesnou výchovu. Vedení a sportovní příprava v těchto třídách je organizována v několika stupních. Především celý projekt vedou vysokoškolsky vzdělaní trenéři s aprobační tělesná výchova a sport. Součástí odborné přípravy je i doplnění trenérského kádru o bývalé ligové hráče (Pavel Kubánek, Rostislav Jeřábek, Roman Hon, Kamil Papuga, Kamil Hoš, Libor Radimec).

Šéftrenérem ŠSK je PaedDr. Peter Šloff, který společně s Petrem Huděcem zrealizoval myšlenku projektu, přičemž oba jmenovaní stáli u zrodu a založení ŠSK. Předsedou představenstva je Ing. Petr Gelnar. Bílovec má 3 družstva přípravek, 4 družstva žáků, 2 družstva dorostu a 1 družstvo mužů. Přípravky hrají soutěže na okresní úrovni, žáci hrají divizní a krajské soutěže, dorosty hrají pouze krajské soutěže, stejně jako muži.

Důležité je uvést, že ŠSK IR-Progres Bílovec sdružuje pouze družstva přípravek a žáků. Družstva dorostu a mužů spadají pod FC Bílovec o.s. Spolupráce těchto oddílů je však natolik provázaná (sídlí ve stejném areálu a na jejich chodu se podílejí stejní funkcionáři), že jsou pro potřeby této práce všechna družstva těchto oddílů považována za družstva stejného oddílu. Níže uvedený rozpočet je však pouze pro kategorie přípravy a žáků (tedy pouze ŠSK IR-Progres Bílovec).

Tab. 3.2 Rozdělení družstev ŠSK IR-Progres Bílovec včetně množství hráčů v jednotlivých družstvech

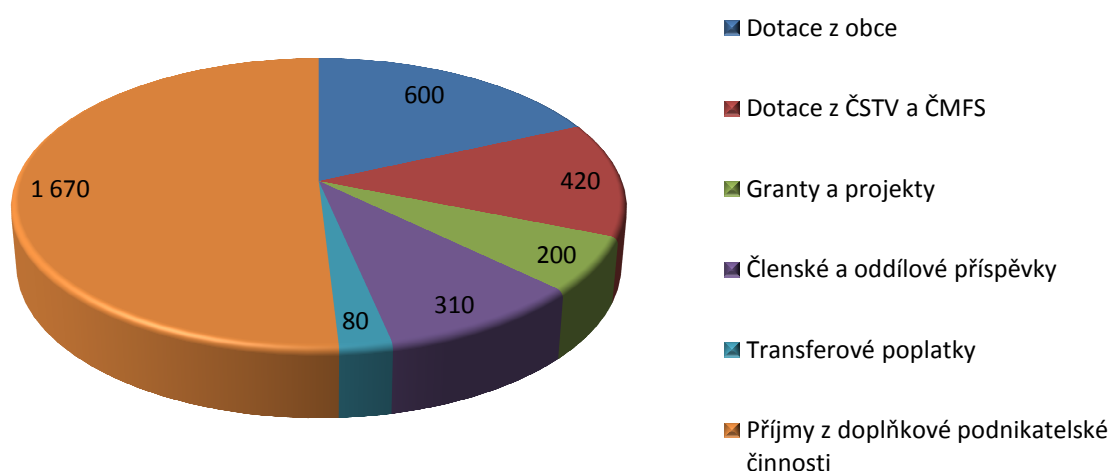
Družstvo	Věkové složení	Počet hráčů
Předpřípravka	U7	15
Mladší příprava	U9	20
Starší příprava	U11	18
Mladší žáci „B”	U12	16
Mladší žáci „A”	U13	15
Starší žáci „B”	U14	15
Starší žáci „A”	U15	14
Mladší dorost	U17	14
Starší dorost	U19	15
Muži	dospělí	18

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Příjmy:

Stejně jako TJ Slavoj Rychvald je i Bílovec nucen získávat finanční prostředky doplňkovou podnikatelskou činností. Tato položka v poměru k ostatním příjmům tvoří více než 50% všech příjmů klubu. Dalšími významnými složkami příjmové strany rozpočtu jsou dotace, které dává město Bílovec, a dotace z ČSTV a ČMFS. Čtvrtým nejvyšším příjmem jsou členské a oddílové příspěvky, na 5. místě jsou granty a projekty. Nejméně finančních prostředků do rozpočtu získává Bílovec transferovými poplatky.

Graf 3.16 Příjmy ŠSK IR-Progres Bílovec [v tis. Kč]

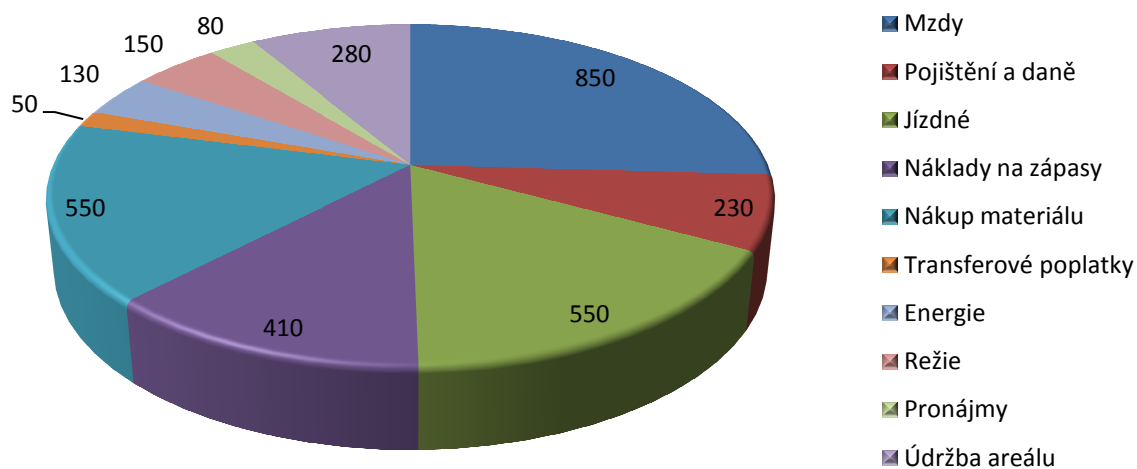


Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Výdaje:

Bílovec má statut SpSM, proto jsou jeho výdaje na mzdy (trenéři, správci areálu) oproti Rychvaldu nenulové, naopak tvoří největší výdaj. Dále oddíl vydává vysoký finanční obnos na jízdné (cestovné trenérům, funkcionářům) a na nákup materiálu (tréninkové pomůcky, dresy, atd.). Náklady na zápas (cestovné na utkání, výplaty rozhodčím, atd.) jsou 4. nejvyšším výdajem. Dvěma dalšími významnými složkami výdajové strany rozpočtu jsou údržba areálu (nákup travní směsi, údržba umělého trávníku atd.) a pojištění a daně. Režie (mobilní telefon, webové stránky, kancelářské potřeby atd.), energie (voda, elektřina, plyn), pronájmy (tréninkové prostory, letní a zimní soustředění atd.) a transferové poplatky tvoří nižší část výdajů oproti ostatním.

Graf 3.17 Výdaje ŠSK IR-Progres Bílovec [v tis. Kč]



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

3.3 Aplikace SWOT analýzy na mládežnický fotbal v ČR

V této analýze se pokusím poukázat na charakteristické prvky českého fotbalu. Postupně se budu zabývat silnými a slabými stránkami, poté příležitostmi a hrozbami fotbalu v ČR s akcentem na fotbal dětí a mládeže.

Silné stránky:

- Tradice fotbalu v ČR – Fotbal je u nás jednoznačně sportem číslo 1, neboť má nejsilnější členskou základnu a zároveň se může pochlubit velkými úspěchy na mezinárodní scéně v rámci bývalého Československa (2x 2. místo na Mistrovství světa, 1x vítězství na Mistrovství Evropy, 1x vítězství na Olympijských hrách a další). Tyto úspěchy daly vzniknout výrazným osobnostem, jako byl Josef Bican, Josef Masopust, Ivo Viktor, Pavel Nedvěd, Petr Čech a další.
- Dostupnost – Zjednodušeně řečeno je k hraní fotbalu potřeba pouze míč, vhodná obuv a dostatek hráčů. Samozřejmě pokud chceme hrát oficiální soutěže ČMFS, tak jsou nároky vyšší, ale i přesto je téměř v každé obci oddíl zabývající se kopanou a mající fotbalové hřiště.
- Grassroots programy podporující fotbal na neprofesionální úrovni – Heslem je FOTBAL PRO VŠECHNY a v tomto ohledu je aktivita ČMFS na velmi vysoké úrovni. Těchto programů je veliké množství a většinu z nich má pod patronátem

bývalí nebo současní reprezentanti ČR. Zároveň jsou většinou tyto programy podporovány ze strany FIFA, UEFA a řadou světoznámých soukromých firem. Např. se jedná o McDonald's Cup (patrony jsou Patrik Berger, Václav Kadlec, Vítězslav Lavička, Tomáš Rosický), Nike Premier Cup (Martin Fenin, Ondřej Mazuch), Danone Cup (Roman Hubník), Pomáháme Vám růst (Petr Čech), Homeless World Cup (Stanislav Vlček). Dále je pod dohledem ČMFS organizováno množství jiných fotbalových aktivit (budování minihřišť, mezikrajové soutěže žáků, Dětské domovy cup, fotbalové školy slavných hráčů, letní a zimní fotbalové kempy atd.). Spektrum aktivit je velmi široké.

Slabé stránky:

- Kvalita profesionálních soutěží – Mladým fotbalistům pomáhá v jejich výchově a snaze zlepšit se upnutí k nějakým fotbalovým vzorům. Ať už se jedná o Petra Čecha, Tomáše Rosického nebo třeba Ronaldinha, sledování těchto fotbalistů přímo na stadionu by bylo pro vývoj mládeže lepší, než jejich sledování v televizi. Pokud se v naší lize objeví hráč, který se stane díky svým výkonům a třeba i přístupu k fotbalu vzorem, je většinou prodán do klubů působících v ekonomicky silnějších zemích (nejen země ze západu Evropy, ale mnohdy už i ze země střední a východní Evropy). Podle nejnovějšího vydání finanční analýzy evropského klubového fotbalu, který vydává každý rok UEFA pod názvem UEFA Club footballing landscape (za finanční rok 2009), vykazují kluby působící v Gambrinus lize až 24. místo v průměrné výši příjmů mezi kluby ze všech nejvyšších soutěží sdružených pod UEFA. Vyšší příjmy mají např. i kluby z nejvyšších soutěží v Kazachstánu, na Kypru a v Polsku.²²
- Množství finančních prostředků – Jak už bylo naznačeno v předchozí slabé stránce, tak výše finančních prostředků, kterou kluby disponují, je velmi často nedostačující na udržení chodu klubu. Mnohdy se stává, že finanční prostředky primárně určené na podporu mládežnického fotbalu v daném oddílu se vůbec k mládeži nedostanou. Trenéři poté například nemají vhodné materiální vybavení na tréninky (v nejhorším případě nemají ani kde trénovat).
- Kvalita a kvantita trenérů mládeže – Díky systému vzdělávání trenérů nastaveným ČMFS musí trenéři na všech úrovních projít školením trenéra fotbalu (pro nejnižší

²² Dostupné z

http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/58/53/46/1585346_DOWNLOAD.pdf, [cit. 2011-04-11]

úrovně se jedná o licenci „C” a „B”). Trenér je tedy nejen dobrovolníkem, který dává svůj volný čas ve prospěch výchovy talentované mládeže, ale ještě ze svých prostředků dává finanční obnos, aby vůbec mohl tuto dobrovolnickou činnost vychovávat. To je mnohdy odrazujícím faktorem pro potencionální trenéry.

- Legislativa ČMFS – Konkrétně přestupní řád pro neprofesionální fotbalisty. Pokud se v nějakém „malém” klubu objeví talentovaný hráč, který se stane předmětem zájmu větších a bohatších klubů, stačí, aby se tento „velký” klub domluvil s rodiči hráče a s pomocí technického hostování a následného technického přestupu může hráče získat za často neadekvátně nízký finanční obnos. Tento princip demotivuje menší kluby v kvalitní práci s mládeží. Neetické chování „velkých” klubů a rodičů je další slabou stránkou vztahující se k tomuto problému.
- Zachování statutu quo – Ještě před několika málo lety těžil český fotbal ze silné generace kvalitních hráčů, díky které patřila reprezentace ČR mezi nejlepší na světě a spolu s ní i naše profesionální soutěže patřily k širší evropské špičce. Avšak náš systém práce s mládeží zůstal nezměněn, zatímco jiné země svůj systém výchovy modernizovaly a zlepšovaly. Výsledkem je velmi často nekonkurenceschopnost českých fotbalistů v konfrontaci se zahraničními fotbalisty.

Příležitosti:

- Nový předseda ČMFS – JUDr. Ivan Hašek je fundovanou osobou, která má veliké charisma a pro zkvalitnění českého fotbalu disponuje všemi potřebnými atributy.
- Systém vzdělávání trenérů – Dušan Fitzel, ředitel sportovně technického oddělení ČMFS, již začal provádět reformy v systému vzdělávání trenérů. Snahou je převzít fungující systémy vzdělávání z fotbalově vyspělejších zemí (Španělsko, Nizozemsko) a přizpůsobit je kultuře a stylu našeho fotbalu. Princip by měl spočívat v zaměření nižších úrovní vzdělání mládežnickému fotbalu, a až vyšší stupně vzdělání by měly být koncipovány na fotbal dospělých.
- Snaha MŠMT podporovat sport – Kabinet ministra školství Josefa Dobeše připravuje ve spolupráci s MF Koncepti státní podpory sportu. Ta mimo jiné počítá s daňovými úlevami pro sponzory a dobrovolníky a s větším přílivem finančních prostředků z České televize a sázkových kanceláří. Věcné znění koncepce bude připraveno a veřejnosti představeno během první poloviny roku 2011, s jejím nabytím platnosti se předběžně počítá na 1.1. 2012.

- Demografický vývoj v ČR – Přestože v současné době FK mají nedostatek hráčů na naplnění svých mládežnických družstev, v blízké budoucnosti se očekává v tomto směru mírné zlepšení. Rodí se více dětí, než tomu bylo ještě před několika lety, a i díky tomu je již nyní využita kapacita MŠ přibližně na 80-90% (dříve byla nižší).
- Postupné vzdělávání se trenérů a funkcionářů v oblasti sportovního managementu – Vzdělání v oblasti sportovního managementu můžeme stále v ČR považovat za nedostačující (oproti USA a zemím západní Evropy), přesto jsou zde k vidění pokroky. Jedním ze znaků je například nižší množství odvolaných trenérů v průběhu sezony, než kolik jich bylo odvoláno ještě před několika lety. Majitelé a vysoce postavení manažeři klubů si začínají uvědomovat sportovní a ekonomické dopady, která časté změny trenérů mohou způsobit. Dalším znakem je zavedení funkce sportovního manažera a dosazení fundovaných osob na tento post (Verner Lička, Jozef Chovanec atd.).

Hrozby:

- Upadající zájem o fotbal a sport obecně – Současná doba nabízí dětem a mládeži množství způsobů trávení volného času. Ať už se jedná o návštěvy filmových představení, restauračních zařízení nebo trávení času u TV a PC. Díky tomu klesá zájem o sport obecně. Fotbalu však navíc roste konkurence v jiných, většinou moderních sportech, které se k nám dostávají ze zahraničí (florbal, kiting, atd.).
- Krize ohledně financování sportu ze strany Sazka a.s. a ČSTV – Situace ohledně Sazky a.s. je velmi nepřehledná a nevrhá dobré světlo na český sport. Dochází zde k střetu několika mocenských zájmů, jejichž vyústění ohrožuje samotnou existenci ČSTV. Zdárné a v rámci možností rychlé vyřešení tohoto problému je jednou z podmínek zlepšení situace ve sportu v ČR.
- Nové rozdělení vrcholových středisek mládeže – Od sezony 2011/2012 dojde k novému rozdělení SpSM a SCM. Oproti předchozím letům dojde ke snížení počtu oddílů zařazených do intenzifikace SpSM (ze 73 oddílů na 60) a SCM (z 43 oddílů na 42). Navíc dojde k obměně několika FK zařazených do intenzifikace (dříve nebyly zařazeny, nyní jsou). Vzhledem k těmto změnám bude mnoho talentovaných hráčů nuceno cestovat větší vzdálenost do vrcholových středisek mládeže. Vyšší vzdálenost cestování je problém především pro mladší věkové kategorie (přípravka, žáci).

4 Shrnutí výsledků šetření, návrhy a doporučení

V této kapitole jsem se pokusím navrhnout postupy a vylepšení vztahující se k jednotlivým kapitolám praktické části bakalářské práce.

V kapitole *Analýza náborových systémů fotbalových klubů* byly vzneseny dotazy na funkcionáře jednotlivých oddílů. Návrhy na změny a vylepšení jsou dle získaných odpovědí tyto:

- Otázka č. 1 – Většina oddílů má dostatečné množství mládežnických týmů. Výjimku tvoří ty oddíly, kde byla (nebo stále je) zanedbávána práce s mládeží.
- Otázka č. 2 – Optimální množství hráčů v 1 družstvu je přibližně 18. Proto by se měly některé oddíly pokusit získat hráče z jiných oddílů. Naopak snaha některých týmů mít v družstvu i 25 a více hráčů je naprosto zbytečná. K utkání může nastoupit pouze 11 hráčů a několik náhradníků, proto nevidím důvod k tomu mít tak vysoké množství hráčů. Logicky se nabízí odpověď, že družstva větším počtem hráčů by měla poskytnout hráče družstvům s menším počtem hráčů. V praxi to však takto nefunguje.
- Otázka č. 3 – Školní docházka je v ČR povinná, proto by měl každý klub provádět náboru hráčů na ZŠ v místě působiště. K náboru však nemusí docházet pouze stylem rozdání lístečků s informacemi o klubu všem žákům, ale vhodné je například na škole zorganizovat mezitřídní fotbalový turnaj (kde si trenéři mohou obhlédnout potencionální hráče) pod záštitou místního FK. V tomto ohledu mají kluby veliké rezervy.
- Otázka č. 4 – Komunikační kanály využívají kluby v dostatečné míře s výjimkou prezentace na školách, která je velmi zanedbávána. Taktéž rozmístění náborových lístků po obci na viditelných místech by mělo být lépe a častěji využíváno. Nedostačující je taktéž kvalita webových stránek jednotlivých klubů. Tyto stránky často neposkytují dostatečné množství informací (kdy jsou tréninky mládeže, kontaktní osoby apod.)
- Otázka č. 5 – Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že scoutingem se zabývají většinou pouze kluby hrající na vrcholové mládežnické úrovni. I zde však je scouting na nedostatečné úrovni, provádějí jej trenéři těchto oddílů a dochází k němu většinou sledováním vybraných hráčů na turnajích nebo zápasech, kterých se klub sám účastní. Oproti fotbalově vyspělejšími zemím máme v tomto veliké

nedostatky. Získávání hráčů na výkonnostní úrovni je téměř tabu. Mnoho hráčů místo snahy najít nový oddíl (v případě, kdy chce odejít ze stávajícího oddílu) raději skončí s fotbalem. Funkcionáři a trenéři těchto oddílů by měli hráčům poskytnout větší péči. Např. hráče motivovat k tomu, aby ze stávajícího oddílu nechtěl odejít (poskytnout hráči více hracího času v zápasech), nebo mu případně pomoci najít oddíl nový.

- Otázka č. 6 – Množství vlastních odchovanců v kádrech jednotlivých FK je na dostatečně vysoké úrovni, avšak tito hráči by měli častěji hrát klíčové role ve svých klubech. Fanoušci i mladí hráči raději sledují na hřišti hráče, kterého znají, než někoho „cizího“.
- Otázka č. 7 – Náborové systémy jsou v některých klubech na vysoké úrovni, jinde se mládež bere jako „nutné zlo.“ Větší kvalitu by náborové systémy měly mít především ve vrcholových střediscích mládeže. Ty by měly být jakýmsi vzorem pro ostatní oddíly a zároveň by měly v případě nesnází menšímu klubu pomoci (poskytnout hráče).

V další části jsem se věnoval financování mládežnického fotbalu ve vybraných oddílech. TJ Slavoj Rychvald je oddíl s ustáleným systémem výchovy mládeže. Ke zlepšení by mělo dojít v oblasti příjmů z členských a oddílových příspěvků. Pokud by klub získal více finančních prostředků tímto způsobem, mohl by tyto vynaložit více prostředků na svou prezentaci veřejnosti např. organizací turnajů, což může vést k zisku dalších hráčů do mládežnických kategorií. Samotné turnaje také generují určitý zisk, tudíž by došlo k dalšímu navýšení finančních prostředků. Ty by poté mohly být použity např. na:

- Zkvalitnění webových stránek klubu.
- Drobné dary začínajícím hráčům (chrániče, kopačky, triko s potiskem).
- Zkvalitnění travnaté hrací plochy.
- Nákup dalších tréninkových pomůcek.
- Zkvalitnění mládežnických oddílů hráči z jiných klubů.

ŠSK IR-Progres Bílovec je finančně zabezpečeným klubem, jež má jako jediný statut SpSM v okrese Nový Jičín. To mu dává možnost získávat hráče ze širokého okolí a Bílovec toho náležitě využívá. Náborový systém je zde na vysoké úrovni díky rozvinuté spolupráci s několika školami z blízkého okolí. Ke scoutingu dochází především formou sledování hráčů na turnajích a ve vzájemných zápasech s družstvy Bílovce. Zároveň má Bílovec velmi dobré vztahy s kluby ze svého okolí, díky čemuž často sami funkcionáři těchto oddílů informují funkcionáře Bílovce o talentovaných hráčích. Hráčům je v tréninkovém procesu poskytnut

dostatečný komfort (využívána je hala, tělocvična, sokolovna, přírodní tráva nebo umělá tráva), čemuž odpovídají i výdaje k tomu vztažené (mzdy, jízdné, náklady na zápas, nákup materiálu, pronájmy). Ke zlepšení by mělo dojít hlavně ve vztahu mezi ŠSK IR-Progres Bílovec o.s. a FC Bílovec o.s. Mělo by dojít ke sloučení těchto subjektů. Dalšími návrhy jsou:

- Rozšíření kádrů žákovských družstev na 18 hráčů.
- Motivování trenérů (finanční) k dalšímu zvyšování trenérské kvalifikace.
- Získávání hráčů nejen z bíloveckého regionu, ale z celého okresu Nový Jičín.

Další návrhy a doporučení k náborovému systému fotbalových klubů a obecně týkající se mládežnického fotbalu jsou:

- Zkvalitnění studia trenérských licencí pro nejnižší úroveň („C“ a „B“ licence). Tyto by měly být zaměřeny výhradně na trénink mládeže.
- Daňové úlevy pro dobrovolníky věnující se fotbalu a zároveň i pro sponzory a dárce ve fotbale.
- Větší kontrolou dotací ze strany obcí, ČMFS a ČSTV. Tyto finance velmi často nekončí u mládeže, přestože byly mládeži určeny.
- Změnit rozdělení SpSM a SCM. Česká republika má 76 okresů a hlavní město Prahu. Mělo by dojít k rozšíření počtu SpSM tak, aby v každém okrese měl jeden (pouze 1) klub statut SpSM (v Praze klubů více). Hráči přípravy a žáků z věkových důvodů nejsou schopni dojíždět na tréninky a utkání větší vzdálenost, zatímco hráči dorostu již tohoto schopni jsou. V kategorii dorostu by proto mělo dojít ke koncentraci talentovaných hráčů do co nejmenšího množství oddílů. Z tohoto důvodu by mělo pouze 14 klubů mít statut SCM (v každém kraji 1 klub).

Jednotlivé kluby, jejich trenéři a funkcionáři mohou svou činnost vylepšit těmito způsoby:

- Více a lépe spolupracovat s MŠ a ZŠ. Příkladem spolupráce může být využívání školní tělocvičny FK v zimních měsících a naopak využívání areálu FK školní družinou v jarních a letních měsících.
- Tréninkový proces dělat zábavnou formou a v utkáních dát šanci hrát všem hráčům (nejen nejlepším)
- Prezentovat se fanouškům a veřejnosti např. organizací turnajů, kvalitně zpracovanými webovými stránkami nebo náborovými lístky vhodně rozmístěnými po obci, dny otevřených dveří atd.

Ke zlepšení českého mládežnického fotbalu však nejvíce ze všeho pomůže změna způsobu myšlení lidí okolo fotbalu se pohybujících. Tradiční chování FK, kdy si každý „hrabe

na svém písečku” a nezajímá se o to, co je v zájmu fotbalu nebo hráčů samotných, je největší brzdou možného zlepšení.

5 Závěr

Hlavním cílem práce bylo zjištění způsobů získávání hráčů do mládežnických kategorií fotbalovými kluby z Moravskoslezského kraje. Mezi vedlejší cíle patřilo zjištění marketingových metod využívaných kluby ke své prezentaci veřejnosti, analýza financování klubů na různé výkonnostní úrovni a charakteristika českého fotbalu s důrazem na fotbal dětí a mládeže.

V teoretické části jsem se postupně věnoval vymezení pojmu tělesná kultura a sport, poté organizací sportu ve světě a v ČR. Dále jsem se věnoval organizaci fotbalu a možnostmi jeho financování. Následující kapitoly se postupně věnují typologii a organizační strukturou sportovních organizací, managementu (trenéry a funkcionáře FK můžeme považovat za manažery) a marketingu. Poslední kapitola se zabývá metodami výzkumu.

Praktická část je rozdělena na 3 podkapitoly. V první podkapitole jsou pomocí grafů vysvětleny způsoby získávání hráčů vybranými kluby MS kraje a způsoby marketingové prezentace FK veřejnosti. Druhá podkapitola popisuje příjmovou a výdajovou stranu rozpočtu klubů TJ Slavoj Rychvald a ŠSK Bílovec. Příjmová strana rozpočtu je rozdělena na jednotlivé způsoby získávání finančních prostředků tak, jak byly popsány v teoretické části práce. Výdajová strana rozpočtu je rozdělena na 10 různých položek, z nichž některé mají výraznou vypovídací hodnotu vzhledem k náborovému systému fotbalových klubů. Ve třetí kapitole dochází k aplikaci SWOT analýzy na fotbal v ČR s akcentem na fotbal dětí a mládeže.

Čtvrtá kapitola prezentuje výsledky práce a podává návrhy na zlepšení, případně odstranění problémů. Zjištěnými problémy náborového systému fotbalových klubů MS kraje je nedostatečně rozvinutá spolupráce mezi vrcholovými středisky mládeže a menšími kluby. Zároveň bylo v řadě případů zjištěno, že mnoho klubů nevyužívá všech dostupných prostředků k získání hráčů. Jedná se především o žádnou nebo nedostatečnou spolupráci s MŠ nebo ZŠ a prezentace veřejnosti pomocí náborových lístků rozmístěných v obci na viditelných místech. Dále kluby špatně provádějí prezentaci veřejnosti, jejímž primárním cílem je zviditelnění klubu, až sekundárním je získání hráčů (organizace fotbalových turnajů, dne otevřených dveří atd.). Při hodnocení příjmové a výdajové strany rozpočtu vybraných klubů byly zjištěny drobné nedostatky, jejichž odstranění by klubům usnadnilo práci s mládeží a zároveň by pomohlo větší finanční stabilitě. Zároveň bylo navrženo nové rozdělení vrcholových středisek mládeže.

Hlavních i vedlejších cílů bakalářské práce bylo dosaženo, jedná se však o velmi komplexní problematiku, jíž by pro upřesnění pomohlo další zkoumání, které by mělo směřovat k těmto cílům:

- Způsob tréninku mládeže na různých výkonnostních úrovních.
- Způsob využití dotací na mládež ze strany FK.
- Klady a zápory systému vzdělávání trenérů v ČR.
- Kritéria zařazování klubů do intenzifikace SpSM a SCM ze strany ČMFS.

6 Seznam použité literatury

Monografie:

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., *Management*, 1. vyd., Brno: Computer Press, 2006. 724 str., ISBN 80-251-0396-X
- [2] ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu*, 1. vyd., Praha: Olympia, 2009. 225 str., ISBN 978-80-7376-150-9.
- [3] DURDOVÁ, I., *Sportovní management*, 1. vyd., Ostrava: VŠB-TUO, 2002. 122 str., ISBN 80-248-0130-2.
- [4] DURDOVÁ, I., *Základní aspekty sportovního marketingu*, 1. vyd., Ostrava: VŠB-TUO, 2005. 88 str., ISBN 80-248-0827-7.
- [5] HRDÝ, M., HOROVÁ, M., *Finance podniku*, 1. vyd., Praha: Wolters Kluwer, 2009. 179 str., ISBN 978-80-7357-492-5.
- [6] KOSÍK, M., PACUT, M., *Organizace sportu*, 1. vyd., Ostrava: VŠB-TUO, 2009. 86 str., ISBN 978-80-248-2017-0.
- [7] KOTLER, P., *Moderní marketing*, 1. vyd., Praha: Grada, 2007. 1041 str., ISBN 978-80-247-1545-2.
- [8] SLUKA, T., *Profesionální sportovec*, 1. vyd., Praha: Havlíček Brain Team, 2007. 199 str., ISBN 80-903609-5-5.

Internetové stránky:

- [9] Internetové stránky ČMFS [online], 2011, [cit. 2011-04-11]. Dostupné z WWW: <<http://nv.fotbal.cz/index.php>>.
- [10] Internetové stránky MS kraje [online], 2011, [cit. 2011-04-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.kr-moravskoslezsky.cz/>>.
- [11] Internetové stránky MŠMT [online], 2011, [cit. 2011-04-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz/>>.
- [12] Internetové stránky UEFA [online], 2011, [cit. 2011-04-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.uefa.com/>>.

Právní předpisy:

- [13] Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, ve znění pozdějších předpisů
- [14] Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů

7 Seznam použitých zkratk

Akciová společnost – a.s.

Českomoravský fotbalový svaz – ČMFS

Český svaz tělesné výchovy – ČSTV

Fotbalová asociace mezinárodních federací – FIFA

Mateřská škola – MŠ

Ministerstvo financí – MF

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy – MŠMT

Nestátní nezisková organizace – NNO

Občanské sdružení – o.s.

Osobní počítač - PC

Společnost s ručením omezeným – s.r.o.

Sportovní centrum mládeže – SCM

Sportovní středisko mládeže – SpSM

Televizor - TV

Tělesná výchova a sport - TVS

Unie evropských fotbalových asociací – UEFA

Základní škola – ZŠ

8 Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

9 Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozdělení soutěží SpSM (žáků)

Příloha č. 2: Rozdělení soutěží SCM (dorostu)

Příloha č. 3: Seznam klubů se statutem SpSM a SCM k 20.4. 2011

Příloha č. 4: Přestupní řád pro neprofesionální fotbalisty

10 Příloha č. 1

STRUKTURA NOVÝCH ŽÁKOVSKÝCH SOUTĚŽÍ 2011/2012

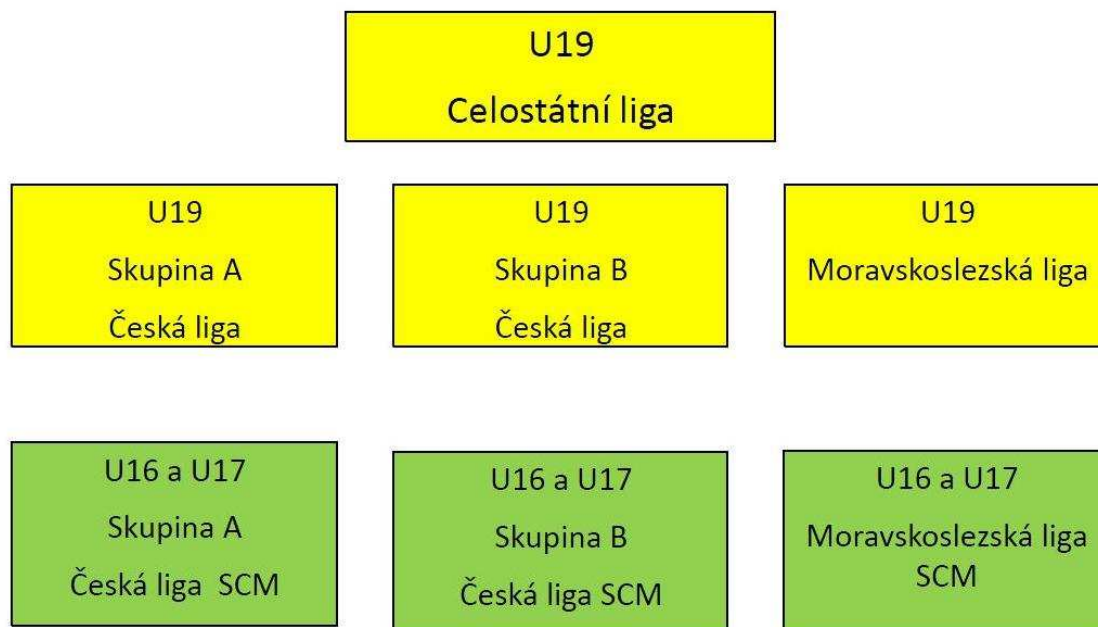
PRO SPORTOVNÍ STŘEDISKA MLÁDEŽE

U15 a U14 Skupina A Čechy	U15 a U14 Skupina B Čechy	U15 a U14 Skupina C Čechy	U15 a U14 Skupina D Morava	U15 a U14 Skupina E Morava
---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

U13 a U12 Skupina A Čechy	U13 a U12 Skupina B Čechy	U13 a U12 Skupina C Čechy	U13 a U12 Skupina D Čechy	U13 a U12 Skupina E Čechy
---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------

11 Příloha č. 2

STRUKTURA NOVÝCH DOROSTENECKÝCH SOUTĚŽÍ 2011/2012



12 Příloha č. 3/1

	SpSM	46	Hodonín
1	České Budějovice	47	Vyškov
2	Sparta Praha	48	Karlovy Vary
3	Liberec Slovan	49	Rokycany
4	Plzeň Viktoria	50	Znojmo
5	Sigma Olomouc	51	Úpa Trutnov
6	Baník Ostrava	52	Čáslav
7	Slovácko	53	Břeclav
8	Frýdek Místek	54	Zábřeh
9	Jihlava	55	Svitavy
10	Opava	56	Přerov
11	Karviná	57	Ústí nad Labem
12	Pardubice	58	Valašské Meziříčí
13	Most	59	FA Šluknovského výběžku
14	Teplíce	60	Náchod
15	Brno Zbrojovka	61	Prachatice
16	Jablonec	62	Děčín
17	Motorlet Praha	63	Vyšehrad
18	Příbram	64	Havířov
19	Tábor	65	Benešov
20	Vlašim	66	Hranice
21	Chrudim	67	Jindřichův Hradec
22	Sokolov	68	Letohrad
23	Třebíč	69	Olympia Hradec Králové
24	Viktoria Žižkov	70	České Budějovice SKP
25	Dukla Praha	71	Rakovník
26	Bohemians 1905	72	Líšeň
27	Hlučín	73	Jeseník
28	RMSK Cidlina	74	Klatovy 1898
29	Sezimovo Ústí	75	Neratovice - Byškovice
30	Admira Praha	76	Plzeň ZČE
31	Kladno	77	Přeštice
32	Třinec	78	Konice
33	Zlín	79	Vrchlabí
34	Prostějov	80	Litvínov
35	Slavia Praha	81	Vítkovice
36	Hradec Králové FC	82	Bílovec
37	Kroměříž		
38	Meteor Praha		
39	Písek		
40	Šumperk		
41	Kolín		
42	Uničov		
43	Beroun		
44	Mladá Boleslav		
45	Havlíčkův Brod		

	ZAŘAZEN DO SpSM
	ZAŘAZEN DO SCM
	PODPORA Z KOMISE MLÁDEŽE
	NEZAŘAZEN

13 Příloha č. 3/2

	SCM	33	Hodonín
1	Sparta Praha	34	Třebíč
2	Sigma Olomouc	35	Kroměříž
3	Baník Ostrava	36	Slavia Praha
4	České Budějovice	37	Sokolov
5	Viktoria Žižkov	38	Kolín
6	Opava	39	RMSK Cidlina
7	Liberec Slovan	40	Karlovy Vary
8	Jihlava	41	Znojmo
9	Slovácko	42	Vyškov
10	Teplíce	43	České Budějovice SKP
11	Třinec	44	Doubravka
12	Mladá Boleslav	45	Letohrad
13	Zlín	46	Benešov
14	Motorlet Praha	47	Vyšehrad
15	Plzeň Viktoria	48	Ústí nad Labem
16	Bohemians 1905	49	HK Olomouc
17	Chrudim	50	Beroun
18	Kladno	51	Břeclav
19	Pardubice	52	FA Šluknovského výběžku
20	Dukla Praha	53	Olympia Hradec Králové
21	Karviná	54	Úpa Trutnov
22	Příbram	55	Rokycany
23	Frýdek Místek	56	Líšeň
24	Hlučín	57	Liberec Rapid
25	Hradec Králové FC	58	Vítkovice
26	Meteor Praha	59	Roudnice nad Labem
27	Brno Zbrojovka		
28	Jablonec		
29	Most		
30	Tábor		
31	Písek		
32	Sezimovo Ústí		

ZARAŽEN DO SpSM
 ZARAŽEN DO SCM
 PODPORA Z KOMISE MLÁDEŽE
 NEZARAŽEN