

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Strategie vybraného sportovního subjektu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí práce:

Mgr. Ing. Daniel Opelík

Vypracoval:

Bc. Jiří Krob

Praha, 2024

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu. Část této teoretické části této práce byla využita v mé bakalářské práci. Jedná se o kapitoly 3.2, 3.4, 3.7.1 a 3.11 všechny kapitoly však byly mírně doplněny nebo upraveny.

V Praze, dne

.....

Jiří Krob

Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

ABSTRAKT

Název: Strategie vybraného sportovního subjektu

Cíle: Hlavním cílem práce je formulovat strategii Sportclubu Řevnice, z.s.

Metody: Kvalitativní polostrukturované rozhovory, Focus group, Analýza dokumentů, Tafflerův bankrotní model, Kralickův quicktest, Modifikovaný hodnotový řetězec

Výsledky: V rámci finanční analýzy byla zjištěna převažující bonita klubu, která byla nalomena v roce 2020 kvůli pandemii covidu. Také byly zaznamenány výkyvy plynoucí z investic do dlouhodobého majetku. Hodnotový řetězec přinesl komplexní pohled na sledovaný subjekt a odhalil aktuální finanční výzvu v podobě splácení leasingu. Na základě těchto informací a informací získaných v rámci předešlé bakalářské práce zabývající se stejným subjektem byly vybrány strategie lídra na trhu a strategie diferenciaci. Následně byly stanoveny tři hlavní strategické oblasti – zapojení do klubu lidí z nových cílových skupin, diferenciaci nabízeného produktu díky zajišťování nadstandardní kvality tréninků a zajištění veškerých nadstandardních sportovních služeb pro všechny členy klubu a zajištění finanční stability. Z těch poté vychází struktura cílů a aktivit k naplnění těchto cílů.

Klíčová slova: Strategie, Strategický management, Finanční analýza, Hodnotový řetězec, Mise a vize

Title: Strategy of a Selected Sports Club

Objectives: The main objective of this work is to formulate the strategy for Sportclub Řevnice, z.s.

Methods: Qualitative semi-structured interviews, Focus group, Document analysis, Taffler's bankruptcy model, Kralicek's quicktest, Modified value chain

Results: The financial analysis revealed a generally good creditworthiness of the club, which was compromised in 2020 due to the COVID-19 pandemic. Fluctuations resulting from investments in long-term assets were also noted. The value chain provided a comprehensive view of the monitored entity and uncovered a current financial challenge in the form of leasing repayment. Based on this information and the information obtained in the previous bachelor's thesis dealing with the same subject. Market leader strategy combined with differentiation strategy were selected, setting three main strategic areas: engaging new target groups in the club, differentiating the offered product by ensuring premium quality training, and providing all premium sports services for all club members while ensuring financial stability. These approaches then form the structure of goals and activities to achieve these goals.

Keywords: Strategy, Strategic management, Financial analysis, Value chain, Mission and Vision

Poděkování:

Na této stránce bych chtěl poděkovat v první řadě vedoucímu mé práce panu Mgr. Ing. Danielu Opelíkovi za vstřícné rady, nápomoc i čas, který mojí práci věnoval. Dále bych chtěl poděkovat rodině, kamarádům i přítelkyni za neúnavnou podporu během celého studia i samotného psaní diplomové práce. Díky také patří členům Sportclubu Řevnice, z.s. za jejich ochotu a nápomocnost.

1	ÚVOD	4
2	CÍLE A ÚKOLY	5
2.1	Cíle	5
2.2	Úkoly	5
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	6
3.1	Úrovně managementu	6
3.2	Strategické řízení	7
3.3	Specifika strategického managementu sportovních klubů	8
3.4	Strategie	9
3.4.1	Korporátní strategie	11
3.4.2	Business strategie	12
3.4.3	Funkční strategie	13
3.5	Proces strategického řízení	13
3.6	Strategická analýza	16
3.7	Analýza vnějšího prostředí	16
3.7.1	PEST analýza	18
3.8	Analýza vnitřního prostředí	19
3.9	Hodnotový řetězec	19
3.10	Finanční analýza	20
3.10.1	Bankrotní a bonitní modely	21
3.10.2	Kralickův quicktest	22
3.10.3	Tafflerův model	22
3.11	Vize, Poslání, Cíle	22
3.11.1	Poslání	23
3.11.2	Vize	23
3.11.3	Cíle	24

3.11.4	Cíle sportovních organizací	24
3.12	Formulace strategie	26
3.12.1	Porterovy generické strategie	26
3.12.2	Rozvojové strategie	29
3.12.3	Strategie na základě postavení na trhu	29
3.12.4	Univerzální model formulace strategie	32
3.12.5	Strategie modrých oceánů	33
4	METODIKA	35
4.1	Kvalitativní výzkum	35
4.2	Hlubkové rozhovory	35
4.3	Analýza dokumentů	36
4.4	Focus group	37
4.5	Finanční Analýza	37
4.6	Hodnotový řetězec	40
4.6.1	Primární aktivity	40
4.6.2	Vedlejší (podpůrné) aktivity	41
4.7	Etické aspekty práce	42
5	PRAKTICKÁ ČÁST	44
5.1	Stručné představení Sportclubu Řevnice, z.s.	44
5.2	Finanční analýza	45
5.3	Tafflerův bankrotní model	45
5.4	Vyhodnocení výsledků Tafflerova modelu	48
5.5	Kralickův quicktest	49
5.6	Vyhodnocení Kralickova quicktestu	54
5.7	Syntéza finanční analýzy	54
5.8	Hodnotový řetězec	55
5.9	Návrh Strategie Sportclubu Řevnice, z.s.	60

5.9.1	Hlavní strategické oblasti	60
5.9.2	Poslání a vize	61
5.9.3	Soustava sportovních, ekonomických a sociálních cílů	61
5.10	Výsledná strategie	65
5.10.1	Poslání a vize	65
5.10.2	Soustava sportovních, ekonomických a sociálních cílů	66
6	DISKUSE	75
7	ZÁVĚR	78
8	ZDROJE	79
	Seznam tabulek	84
	Seznam příloh	85

1 ÚVOD

Menší lokální sportovní kluby hrají klíčovou roli ve sportovním i osobnostním rozvoji mladých sportovců, kteří se snaží dosáhnout profesionální úrovně. Menší sportovní kluby, jako je Sportclub Řevnice, z.s. (dále také Sportclub Řevnice nebo jen Sportclub) slouží nejen jako tréninková základna, ale také jako důležitý článek v rozvoji sportovních talentů. Tyto kluby poskytují mladým sportovcům základní sportovní dovednosti a hodnoty, které jsou nezbytné pro jejich budoucí úspěch v profesionálním sportu. Dále pak členové, kteří chtějí začít hrát profesionálně putují do větších klubů. V dospělosti také velká část skončí z časových nebo fyzických důvodů, zbytek však pravděpodobně zůstane ve svém původním lokálním klubu.

Drtivá většina těchto klubů funguje na bázi spolku, stejně tak i Sportclub Řevnice. Zároveň i přes svou menší velikost, zajišťuje adekvátní zázemí a kvalitní tréninkové podmínky pro různé věkové kategorie, což je zásadní pro jejich sportovní a osobnostní rozvoj. Celé sportovní prostředí a tím pádem i malé sportovní kluby jsou často závislé na dobrovolnících a veřejné podpoře, což činí jejich strategické řízení zvláště náročným a specifickým. Zároveň se jedná o složitý úkon, na který často členové vedení těchto malých klubů nemají kapacity. A to ať už z časových důvodů nebo z důvodů neznalosti dané problematiky.

Hlavním cílem této práce je proto formulovat strategii, která umožní Sportclubu Řevnice nejen přežít v konkurenčním prostředí, ale také prosperovat. Tento cíl zahrnuje několik klíčových úkolů. Provést finanční analýzu a analýzu hodnotového řetězce klubu, vybrat strategická východiska a následně formulovat strategii. Zároveň budou přebírána i data z Bakalářské práce autora, která byla napsána na téma Strategická analýza vybraného sportovního subjektu.

V teoretické části práce se autor zaměří na různé aspekty strategického řízení sportovních organizací, včetně specifických výzev, kterým čelí neziskové sportovní kluby. Praktická část zahrnuje kvalitativní metody, jako jsou polostrukturované rozhovory s vybranými členy klubu a focus group, což umožní získat hlubší vhled do interních ovlivňujících klub a pomůže strategii přizpůsobit přímo potřebám a myšlenkám Sportclubu.

Výsledky této práce přinesou strategii pro Sportclub Řevnice, která bude zahrnovat potřeby a požadavky Sportclubu na základě vysledované výchozí situace klubu. Tato strategie může sloužit také jako model pro další amatérské sportovní kluby, které čelí podobným výzvám. Práce tak přináší nejen teoretický přínos v oblasti strategického řízení sportovních organizací, ale také praktická doporučení pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti a úspěchu v rámci sportovního prostředí.

2 CÍLE A ÚKOLY

2.1 Cíle

Hlavním cílem práce je formulovat strategii Sportclubu Řevnice, z.s.

2.2 Úkoly

- Provést rešerši literatury, zabývající se strategickým managementem
- Doplnit teoretickou část práce a metodiku bakalářské práce
- Provést polostrukturovaný rozhovor se dvěma členy klubu
- Provést finanční analýzu pomocí bankovního a bonitního modelu
- Provést analýzu vnitřního prostředí hodnotového řetězce
- Formulovat misi a vizi Sportclubu
- Formulovat strategická východiska
- Formulovat strategii Sportclubu Řevnice, z.s.
- Prezentovat vybranou strategii vedení klubu
- Pomocí metody focus group provést úpravy na strategii

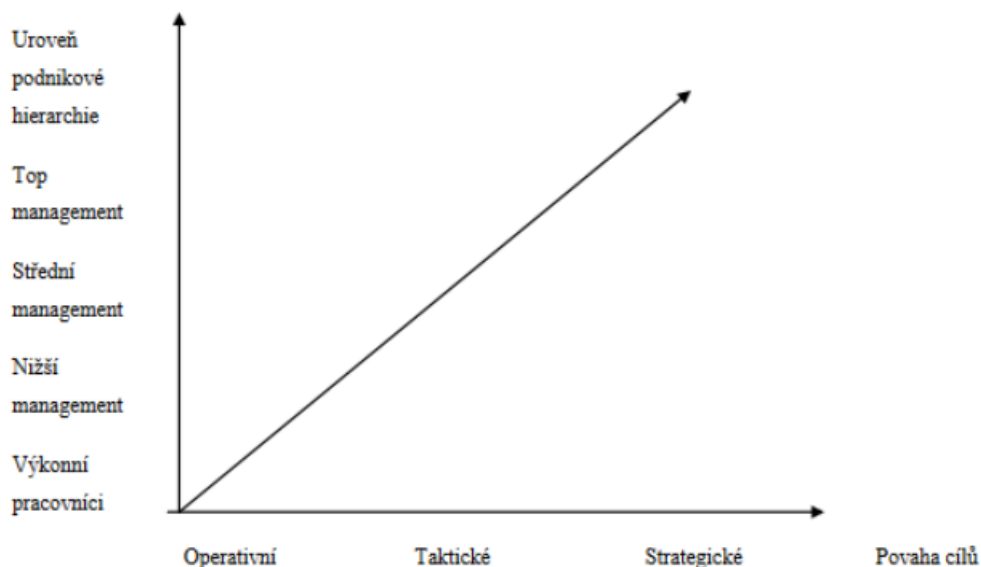
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V teoretických východiscích práce autor provádí rešerši odborné literatury zaměřené na problematiku především strategie a strategického řízení. Tato rešerše pomáhá do dané problematiky získat vhled, který je nezbytný pro pochopení dalších částí práce, zejména pak vypracování praktické části práce.

3.1 Úrovně managementu

Management neboli řízení je nadřazeným pojmem pro strategické řízení a dal by se definovat mnoha způsoby například jako činnosti, které manažer vykonává. Pro potřeby této práce je však důležitější, že se dá dělit několika způsoby, jedním z nejzákladnějších a nejčastějších dělení je dělení managementu dle charakteru manažerských činností a časového hlediska vykonávání manažerských činností. Tímto způsobem se management dělí na operativní řízení, taktické řízení a strategické řízení. Důležité je také podotknout, že různé povaze činností odpovídá také různá úroveň managementu. To znázorňuje obrázek 1.

Obrázek 1 – Vztah úrovně řízení podniku a povahou cílů



Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006)

Pomocí operativního řízení se vykonávají manažerské aktivity s krátkým časovým výhledem. Jedná se o úkony stanovené maximálně čtvrtletním plánováním. Častěji jsou pomocí operativního řízení vykonávány úkony na bázi týdnů, dnů nebo dokonce směn (Veber, 2009).

Taktické řízení představují aktivity, které vedou k naplnění strategických cílů. Nejčastěji jsou plněné ve výhledu jednoho roku. Tyto aktivity mohou představovat například roční plány nebo roční rozpočty. Z velké části se jedná o finanční řízení firmy (Veber, 2009).

Pro aktivity strategického řízení je poté typické, že jsou realizovány vrcholovou úrovní managementu, zaměřují se na celkové fungování podniku. Tyto aktivity mají dlouhodobý charakter, obvykle 3-5 let (Veber, 2009).

3.2 Strategické řízení

Tato kapitola byla zpracována již v bakalářské práci autora, sem byla převzata, mírně upravena a doplněna.

Strategické řízení neboli strategický management má hlavní uplatnění v získávání konkurenční výhody jakožto jednoho z podnikových cílů. Veškerá operativní (krátkodobá) rozhodnutí by měla vycházet z dlouhodobého strategického zaměření. Strategické řízení tak představuje neustálý úkol pro celý podnik a každého jeho člena. Cílem strategického řízení je tvorba jedinečných podnikových kvalit, které zajistí dlouhodobě výhodnější pozici podniku (Tichá a Hron, 2002).

Fotr et al. (2020) definuje strategické řízení: „*Jedná se o umění a vědu formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů.*“

Autorka Jakubíková strategické řízení na rozdíl od Fotra nevidí jako vědu, nýbrž vidí strategické řízení jako dynamický proces. Zároveň podle Fotra je strategické řízení orientováno na cíle. Jakubíková vidí orientaci strategického řízení zejména na rozvoj firmy.

Dle Jakubíkové (2013): „*Strategické řízení firmy je dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy.*“ Jakubíková pak do strategického řízení zahrnuje aktivity, které jsou zaměřené na udržení dlouhodobého souladu, mezi posláním, dlouhodobými cíli, zdroji a mezi firmou a prostředím, ve kterém se firma nachází. K dodržování tohoto dlouhodobého souladu slouží vymezení vize, mise, cílů a strategie. Jádrem strategického řízení vidí Jakubíková ve strategii (Jakubíková, 2013).

Ačkoliv strategické řízení ovlivňuje celý podnik a všechny jeho členy, je úlohou především vrcholového managementu, který musí činit závažná rozhodnutí. Mezi ně patří například:

- Rozhodnutí o směru podnikání
- Stanovení cílů
- Formulace a implementace strategie
- Rozhodnutí o alokaci zdrojů
- Stanovení pozice marketingu v podniku
- Utvoření kontrolní funkce
- Atd. (Jakubíková, 2013).

Také je nutné dodat, že konkrétní specifika a obecné principy strategického řízení závisí na několika vlastnostech organizace, a to na typu činnosti (zda se jedná o výrobní firmu nebo poskytuje služby), zdrojích financování (zda se jedná o ziskovou nebo neziskovou organizaci) vlastnictví (zda je to státní nebo soukromá organizace), velikosti organizace, úrovni diverzifikace (zda společnost nabízí jeden produkt nebo produktů více) (Petkovic et al., 2016).

3.3 Specifika strategického managementu sportovních klubů

V českém prostředí se vyskytují 3 druhy sportovních organizací – ziskové organizace, státní neziskové organizace anebo spolky. Amatérské kluby jsou pak ve valné většině vedeny jako spolky (Čáslavová, 2020). Stejně tak na tom je i subjekt zkoumaný v této práci.

Strategický management usiluje o získání konkurenční výhody na trhu pomocí stanovení strategie, která vychází z konkrétního prostředí a konkrétního fungování a konkrétních cílů daného podniku, a to ve sportu stejně jako v jakémkoliv jiném oboru.

Každá organizace má v tomto ohledu svá specifika. Pro amatérské sportovní kluby je o to specifičtější, že se často jedná o neziskové organizace, které nemají za cíl dosahovat zisku nýbrž naplňovat svou hlavní činnost, která se blíží poslání korporátních firem (Thibault, 1994).

Zároveň je nutné dodat, že v ziskovém sektoru podniku konkurence obvykle škodí – obírá jej o zákazníky a z nich plynoucí zisky. Pro sportovní kluby je ovšem situace taková, že konkurenci potřebují. A to pro vyšší atraktivitu lig, turnajů a zápasů. Nikdo by nesledoval ligu s jedním týmem. Zároveň mezi sebou tyto konkurenční týmy musí mít relativně dobré vztahy, aby se dokázali dohodnout na určitých podmínkách konání zápasů nebo turnajů, jejich případné

odložení atd. S touto myšlenkou by mělo vedení klubů postupovat i během procesu strategického řízení.

3.4 Strategie

Tato kapitola byla převzata z bakalářské práce autora, byla v některých faktech doplněna a následně na ní nově navazují podkapitoly zabývající se různými úrovněmi strategie a specifickými strategiemi ve sportovním prostředí.

Termín strategie má v dnešním slova smyslu různé interpretace. Základ slova však pochází z antického Řecka, ze slova „*stratagan*“. To původně znamenalo léčku nebo nečekaný zvrát. Slovo se začalo využívat v Řecku, kde se generál začal označovat jako „*stratégos*“. Postupem času se tento termín vyvinul přes různé stolní a počítačové hry, sport a jiné aktivity, až k podnikům a jejich strategiím. V této práci se logicky pohybujeme na úrovni podniků a podnikové strategie (Zuzák, 2011).

(Horáková, 2001) definuje strategii následovně: „*Strategie charakterizuje směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období, a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených cílů.*“

Podobným způsobem jako Horáková na strategii v oblasti podnikání nahlíží i další autoři, jako například Mallya, který vnímá strategii také jako následovaný směr, který označuje trajektorii nebo dráhou.

(Mallya, 2007) a jeho definice strategie: „*Strategie může být definována, jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu.*“

(Rothaermel, 2019) definuje strategii: „*Strategie je soubor cílených akcí, které firma podniká s cílem dosáhnout a udržet nadřazený výkon ve srovnání s konkurenty.*“

Fotr et al. (2020) pak vidí strategii jako: „*Vodítko pro rozhodování za neurčitých podmínek*“ Strategie je podle Fotra a kol. široké spektrum hypotéz určující:

- Konkurenční schopnost firmy.
- Rozvíjení jedinečných kompetencí firmy.
- Naplnění budoucích cílů.
- Politiky určující dosažení těchto cílů (Fotr et al., 2020).

Z výše uvedených definic je patrné, že strategií v oblasti podniku se rozumí určitý proces nebo postup, který slouží k tomu, aby byl podnik schopen naplnit co nejefektivněji své cíle.

Úspěšná strategie by měla odrážet dvě perspektivy. První perspektivou je umístění podniku v rámci jeho vnějšího prostředí. Druhou perspektivou je rozvržení vnitřních kompetencí podniku (Wittmann a Reuter, 2008).

Dle Wittmanna & Reutera (2008) je dnes strategie vnímaná jako centrální úkol managementu a je charakterizována určitými kritérii:

- **Potenciálním ziskem.** Rozhodnutí, která určují základní směr rozvoje podnikání, jsou strategická a skrze tato rozhodnutí jsou realizovány možné postupy, které vedou k budoucímu úspěchu.
- **Orientací na hodnoty.** To znamená, že strategie zahrnuje plán, který se zaměřuje na růst a motivující vizi. Ta ukazuje cestu k dlouhodobému pokroku. Tento plán také obsahuje soubor cílů, které jsou navrženy tak, aby vytvářely hodnotu pro všechny důležité zúčastněné strany.
- **Konkurenční výhodou a výhodou pro zákazníka.** Cílem této strategie je zaručit dlouhodobý úspěch a přežití podniku. To může být dosaženo pouze tehdy, pokud podnik nabízí své produkty a služby způsobem, který je pro zákazníka výhodný. Takové výhody lze dosáhnout a bránit prostřednictvím vyšší kvality, vyššího ziskového potenciálu pro zákazníka nebo dosaženého faktoru času, jako je rychlejší poskytování služby. Konkurenční výhoda je platformou pro vytváření výhody pro zákazníka.
- **Tržní strategií a strategií zdrojů.** Úspěšná strategie musí odrážet, jak umístění podniku v prostředí, tak jeho vnitřní zdroje a kompetence.
- **Korporátní strategií.** Tady Wittman & Reuters hovoří o tom, že strategii je možné stanovit na různých úrovních podniku. Každá má trochu jiný význam, ale vždy vychází z korporátní strategie (Wittmann a Reuter, 2008).

Být srozuměn s tím, co je to strategie, nestačí. K úspěšnému vedení podniku je nutné, aby podnik svou strategii implementoval a následoval stanovené cíle. Zároveň různé úrovně managementu řeší odlišné problémy a úkoly. Žádný z větších podniků, ať už ve sportu nebo obecně neoperuje pouze s jednou strategií. Strategií mají více, a to na různých úrovních, na které je možné strategii dělit (O'Brien, 2019).

3.4.1 Korporátní strategie

Hned v úvodu je dobré podotknout, že ne každý podnik musí mít stanovenou korporátní strategii. Například podniky malých rozměrů, které se vyskytují pouze na jednom malém trhu, v jedné geografické lokaci tento typ strategie nevyžadují (Hitt et al., 2009).

Korporátní (celopodniková) strategie je nejvyšší úrovní strategie. Vyjadřuje rozhodnutí, která platí pro celý podnik, například o smyslu podnikání. Tato strategie rozhoduje o alokaci lidských i finančních zdrojů, o vstupu podniku na nová teritoria nebo naopak zrušení některých oborů nebo podnikatelských jednotek. Rozhoduje také o rozsahu celého podnikání (Fotr et al., 2020; Foss, 2003).

Jednotlivé akce, které jsou vykonávány v rámci korporátní strategie jsou vykonávány na základě firemního poslání a firemních hodnot. Korporátní strategie pomáhá firmám tyto hodnoty udržovat a předávat je dál na nové trhy nebo části podnikání (Hitt et al., 2009). Feldman (2020) poté dodává, že stejně tak jako tvořit a předávat hodnoty, má korporátní strategie také schopnost hodnoty poničit nebo dokonce zlikvidovat, čímž pochopitelně značně může ovlivnit podnik nejen k lepšímu, ale také horšímu (Feldman, 2020).

Korporátní strategie je přejímána nižšími oddíly (strategickými obchodními jednotkami) korporací, kde bývá modifikována a přeformulována do podnikové strategie. Tato úroveň strategie bývá formulována nejužším týmem nejvýše postavených lidí v podniku. A obvykle patří k velice utajovaným firemním dokumentům (Keřkovský a Vykypěl, 2002). Stejní autoři poté uvádějí její obsah, který kopíruje zjednodušený postup její tvorby:

- a. Identifikace a určení (vyčlenění) strategických obchodních jednotek
- b. Stanovení strategických cílů
- c. Nastavení způsobu splnění stanovených strategických cílů pro strategické obchodní jednotky (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Korporátní úroveň strategie je, jak už z názvu i postupu její formulace vyplývá, využívána zejména u velkých korporátů, které díky ní mají přehled nad svými jednotlivými strategickými obchodními jednotkami a předávají jim potřebné cíle. V rámci této práce je sledována malá nezisková organizace, pro kterou nemá smysl korporátní strategii stanovovat. Autor se tímto typem strategie tedy nebude dále zabývat.

3.4.2 Business strategie

Česky označována také jako podniková strategie. Toto je úroveň strategie, kterou musí mít každý podnik (business). A to od místní lokální firmy až po obří korporáty. Rozdíl je v tom, že malý místní podnik bude mít pouze jednu business strategii, zatímco korporát jich bude mít hned několik. Tento typ strategie totiž popisuje, jak bude podnik konkurovat na daném trhu (Hitt et al., 2009).

Hill a Jones popisují business strategii jako akční plán, který strategičtí manažeři přejímají, aby společnost využívala své zdroje a jedinečné schopnosti k tomu, aby získala konkurenční výhodu (Hill a Jones, 2009). Barney a Hesterley poté dodávají, že se tato strategie vztahuje k jednomu konkrétnímu trhu nebo jednomu konkrétnímu oboru (Barney a Hesterly, 2015).

Hill a Jones vidí tři základní oblasti rozhodování pro tvorbu business strategie, jsou jimi:

- potřeby zákazníků a diferenciací produktů
- zákaznické skupiny a segmentace trhu
- charakteristické schopnosti daného podniku (Hill a Jones, 2009).

Potřeby zákazníků a diferenciací produktů

Potřeby zákazníků jsou touhy, tužby, přání a potřeby, které mohou být uspokojeny povahou a vlastnostmi produktů nebo služeb a jejich následnou konzumací. Diferenciací produktu je pak proces vytváření konkurenční výhody skrze tvorbu a úpravu produktů nebo služeb. Tyto úpravy mohou být velké, tak, že je produkt zcela odlišný od konkurenčních „stejných“ produktů nebo pouze drobné (Hill a Jones, 2009).

Zákaznické skupiny a segmentace trhu

Segmentace trhu je způsobem, jakým se společnost rozhodne „třídit“ zákazníky. Na základě jejich určitých potřeb nebo vlastností, takovou typickou vlastností bývá příjem nebo věk. Každá firma má tři způsoby, jak naložit se segmentací trhu. První, pro firmu nejjednodušší je nerozeznávat různé potřeby různých zákazníků. Druhou možností je identifikovat různé trhy a různé cílové skupiny a vytvořit produkt nebo službu diferenciovaný pro každý konkrétní trh a skupinu. A třetí možností je identifikovat různé trhy, ale zaměřit své produkty pouze na jeden konkrétní trh (Hill a Jones, 2009).

Charakteristické schopnosti podniku

Třetím problémem v oblasti business strategie je firemní rozhodnutí o tom, které charakteristické schopnosti podniku nejvíce sledovat. Což jsou jedinečné pro firmu specifické

silné stránky, které umožní lépe odlišit produkty nebo dosáhnout nižších nákladů a tím pádem získat konkurenční výhodu (Hill a Jones, 2009).

3.4.3 Funkční strategie

Funkční strategie je hierarchicky o stupeň níže než podniková úroveň strategie. Jedná se o jednotlivé dílčí části business strategie, které jsou rozděleny dle oddělení nebo funkcí na marketingovou strategii, strategii získávání zdrojů, strategii personálního řízení, strategii řízení produktů a případně strategii dalších konkrétních oblastí, které jsou typické pro danou společnost. Funkční strategie logicky vychází z obchodní a celopodnikové strategie a pomáhá naplnit strategické cíle (Mallya, 2007).

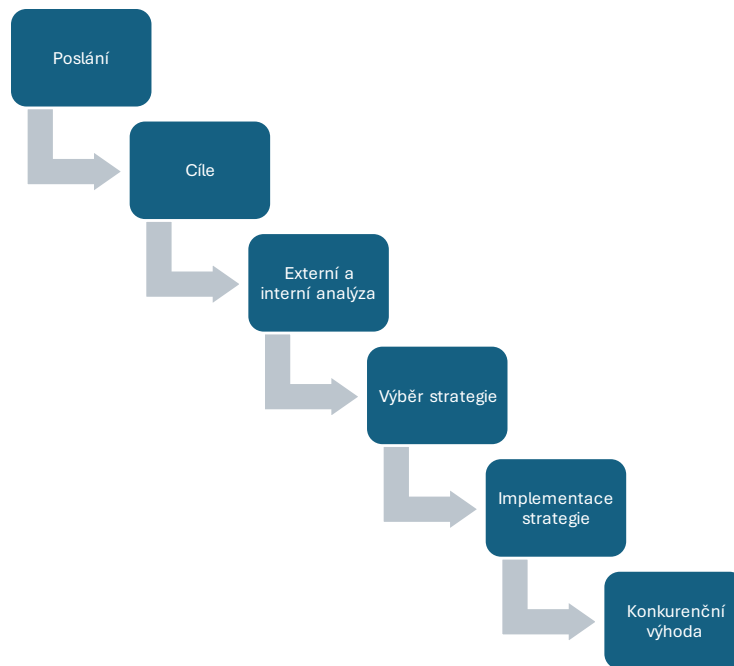
3.5 Proces strategického řízení

Strategický management a jeho aktivity by měly být vykonávány v určitém pořadí. Protože jednotlivé činnosti na sebe logicky navazují a není vhodné je plnit naopak nebo na přeskáčku. To však neznamená, že se jednotlivé fáze procesu neprolínají a neovlivňují.

Některé organizace procházejí každý rok novým cyklem procesu strategického řízení. To však nutně neznamená, že manažeři každý rok volí novou strategii. V mnoha případech je výsledkem pouze úprava a potvrzení již existující strategie a struktury. Strategické plány vygenerované plánovacím procesem obvykle sahají do období jednoho až pěti let, přičemž plán je každý rok aktualizován nebo přenesen do dalšího období. Ve většině organizací jsou výsledky každoročního strategického plánovacího procesu používány jako vstupní data do rozpočtového procesu pro nadcházející rok, takže strategické plánování slouží k formování alokace zdrojů v rámci organizace (Hill a Jones, 2009).

Přestože je obvykle velmi obtížné určit, zda podnik využívá té nejlepší strategie. Je možné snížit riziko toho, že podnik dělá chybu. Ideální cestou pro správný výběr strategie a omezení strategických chyb je postupovat pomocí procesu strategického managementu. Proces strategického managementu je posloupnost po sobě jdoucích analýz a výběru možností, které zvyšují šanci, že podnik vybere správnou strategii (Barney a Hesterly, 2015). Barneyho pohled na proces strategického managementu je poté znázorněn na obrázku 2.

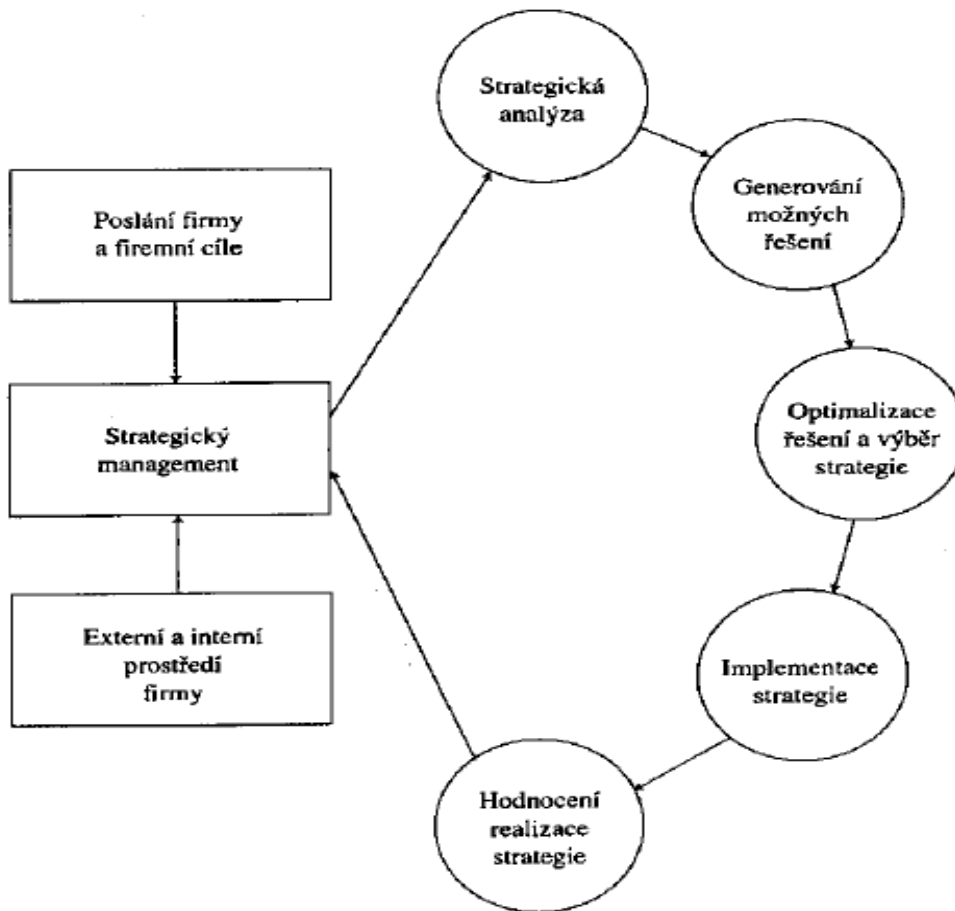
Obrázek 2 – Proces strategického managementu dle Barneyho a Hesterleyho



Zdroj: vlastní zpracování, dle Barney, Hesterley (2015)

Trochu jiný pohled na proces strategického managementu přináší Keřkovský a Vykypl. Jejich pohled na tuto problematiku je znázorněn na obrázku 3. Zatímco Barneyho a Hesterleyho proces končí konkurenční výhodou. Keřkovský a Vykypl vnímají strategický management jako nikdy nekončící proces.

Obrázek 3 – Proces strategického managementu dle Keřkovského a Vykytěla

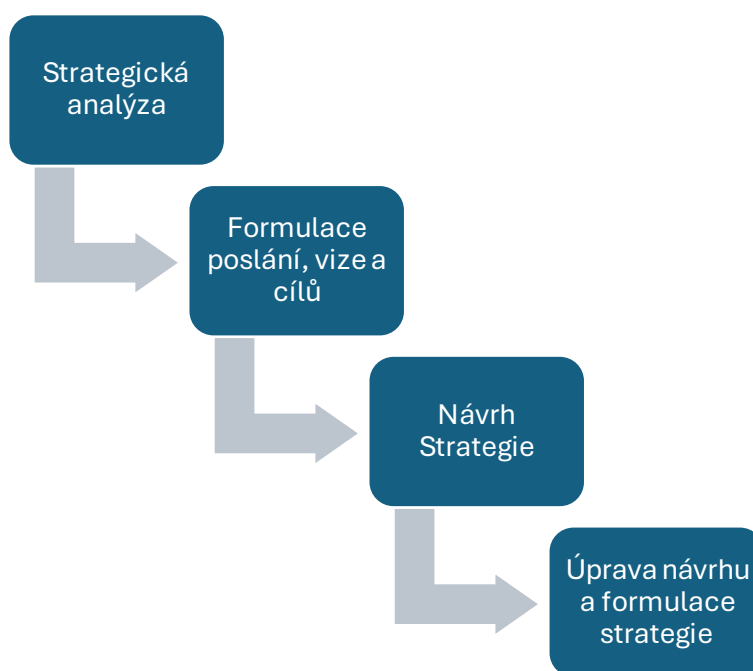


Zdroj: Keřkovský, Vykytěl (2002)

Ideální schéma proces strategického managementu však neexistuje, kdyby existovalo, pravděpodobně by skončil tržní mechanismus a kapitalistický trh, jelikož by všechny podniky byly prakticky dokonalé (Keřkovský a Vykytěl, 2002).

Z toho důvodu a díky specifičnosti této práce a zkoumaného subjektu bude proces strategického managementu a zejména tvorby strategie trochu upraven, tak aby odpovídal možnostem autora i zkoumaného subjektu. Strategická analýza, jejíž základ byl položen již v bakalářské práci autora bude doplněna a bude stát jako první v procesu, jelikož pro autora není možné formulovat poslání, vizi a cíle bez přechodního zkoumání subjektu i jeho okolí. Zároveň skončí u formulace strategie, jelikož její implementace a hodnocení bude už na samotném vedení klubu. Modifikovaný proces strategického managementu v tomto případě tedy bude vypadat přibližně tak, jako je znázorněn na obrázku 4.

Obrázek 4 – Modifikovaný proces strategického managementu



Zdroj: Vlastní zpracování

3.6 Strategická analýza

Strategická analýza je tedy v případě této práce prvním krokem v procesu strategického řízení. Ta se používá ve snaze získat ucelený pohled na podnikové prostředí a faktory ovlivňující fungování společnosti. Tato analýza systematicky identifikuje a hodnotí faktory vnějšího i vnitřního prostředí společnosti. Cílem je nalézt klíčové faktory, které mají vliv na podnikovou činnost a budoucí strategii. Důležité je nejen identifikovat jednotlivé faktory, ale také porozumět jejich vzájemným vztahům a dopadům (Srpková, 2011).

Strategická analýza také tvoří nepostradatelný základ pro formulaci samotné strategie. Tato analýza si klade za cíl systematicky identifikovat, analyzovat a zhodnotit všechny faktory, které mohou ovlivnit výběr cílů a strategii podniku. Je nezbytné zohlednit vzájemné vztahy a souvislosti mezi těmito faktory, přičemž je třeba vycházet z odhadu budoucích trendů a jevů, které by mohly nastat. Ty mohou vycházet buď zevnitř organizace nebo z jejího vnějšího prostředí (Sedláčková a Buchta, 2006).

3.7 Analýza vnějšího prostředí

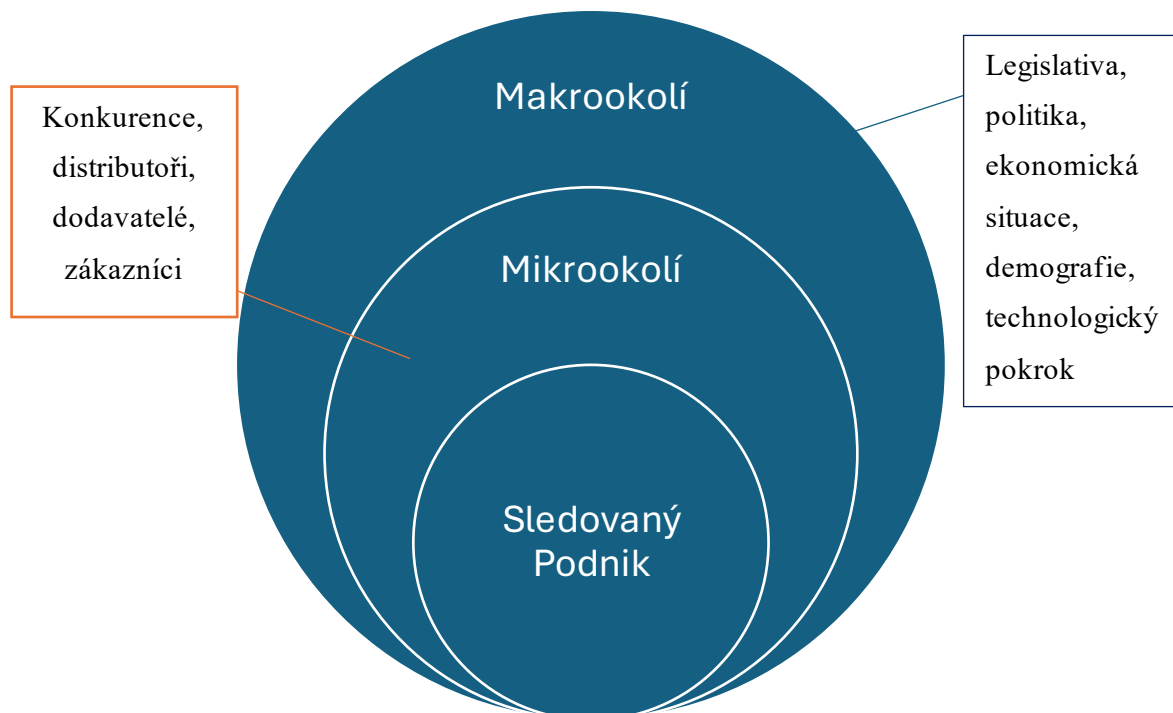
Proto aby podnik mohl fungovat musí být zasazen do určitého prostředí. V rámci strategické analýzy poté podnik toto prostředí analyzuje, tak aby získal potřebné informace k vlastnímu

fungování, fungování světa okolo, fungování konkurence, politiky a tak dále. Z této analýzy by měly vzejít příležitosti a ohrožení pro daný podnik (Dedouchová, 2001).

(Wilson a Gilligan, 2009)dělí vnější prostředí na mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí je složeno z prvků, které jsou organizaci nejbližší, a přímo ovlivňují její schopnost působit na své trhy. Tato skupina zahrnuje samotnou firmu, její dodavatele, distribuční síť, zákazníky, konkurenci a veřejnost obecně. Zároveň firma má aspoň částečnou možnost tyto prvky vnějšího okolí ovlivnit (Wilson a Gilligan, 2009).

Makroprostředí sestává z poměrně širšího souboru prvků, které mají vliv na podnik, včetně ekonomických, demografických, technologických, politických, právních, sociálních a kulturních faktorů. Tyto prvky vnějšího prostředí dohromady tvoří to, co můžeme volně nazvat nekontrolovatelnými prvky strategického managementu. V mnoha ohledech působí jako série omezujících parametrů, v rámci kterých musí strategický manažer operovat (Wilson a Gilligan, 2009). Kompletní podnikové okolí je znázorněno na obrázku 5.

Obrázek 5 – Prostředí podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle Wilson a Gilligan, 2009

3.7.1 PEST analýza

Tato kapitola byla přebrána z autorovy bakalářské práce.

PEST analýza je jednou z metod analýzy vnějšího prostředí firmy, konkrétně pak makroprostředí. Jedná se vlastně o model, který nám umožňuje strukturovat složitou situaci v makroprostředí podniku. Zkratka PEST se skládá z počátečních písmen faktorů, které se vyskytují v makroprostředí podniku, a nějakým způsobem na podnik působí. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Existuje množství variant této analýzy, například STEP, PESTLE, PESTEL nebo SLEPTE. Zkratky PESTLE, PESTEL a SLEPTE pak přibírají ještě faktory legislativní a ekologické (Kovář, 2008). Obrázek 6 znázorňuje model analýzy s vybranými faktory.

Obrázek 6 – Znázornění modelu PEST analýzy

Politické faktory	Ekonomické faktory	Sociální faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none">•sociální politika•zákony na ochranu životního prostředí•daňová politika	<ul style="list-style-type: none">•trendy vývoj HDP•úrokové sazby•míra inflace•míra nezaměstnanosti•ceny energií	<ul style="list-style-type: none">•demografický vývoj•mobilita obyvatelstva•míra vzdělanosti obyvatelstva	<ul style="list-style-type: none">•vládní výdaje na výzkum•trendy ve výzkumu a vývoji•míra zastarávání technologií

Zdroj: vlastní zpracování, dle Kovář, 2008

PEST analýza identifikuje klíčové trendy a vlivy. Dále zjišťuje, jaké vlivy na podnik působí z venku. Zahrnuje široký výčet vlivů, ale ne vždy je jasný jejich konkrétní dopad na danou organizaci. PEST analýza je však přínosná už jen v případě identifikace vlivů, která umožňuje podniku připravit se na potenciální změny (Mallya, 2007).

Kozel (2011) uvádí, co by analýza vlivů měla přinést, a co by mělo být jejím cílem:

- Identifikace všech vlivů působících na podnikání firmy na určitém trhu.
- Jejich zhodnocení a výběr významných vlivů.
- Odhad trendů a intenzity působení vlivů.
- Posouzení časového horizontu (Kozel et al., 2011).

3.8 Analýza vnitřního prostředí

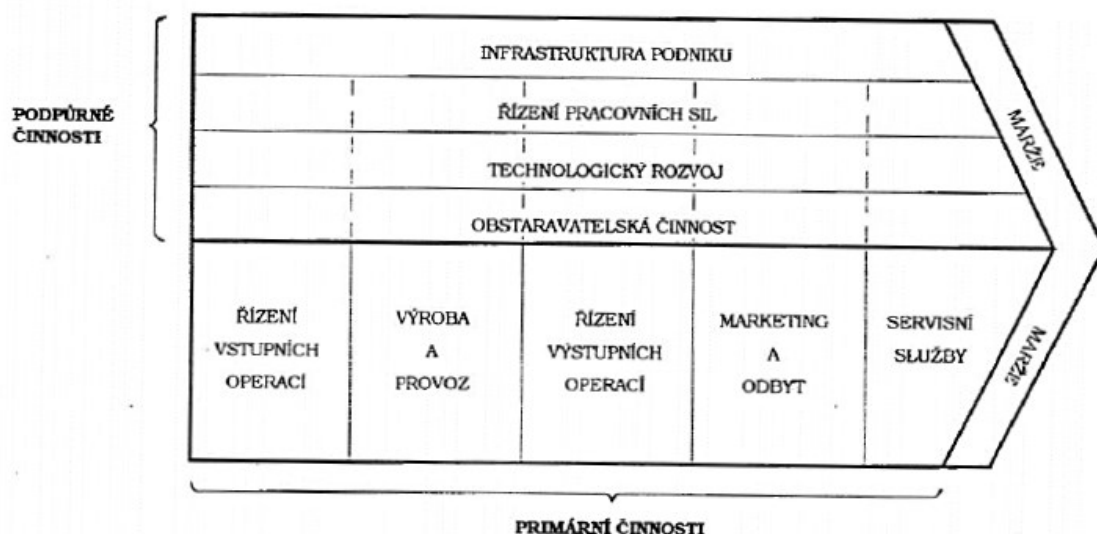
Cílem analýzy vnitřního prostředí je objektivně zhodnotit současné postavení firmy. Účelem je identifikovat oblasti, ve kterých firma exceluje, a zároveň i ty, které představují její slabiny. Tato analýza se zaměřuje na hodnocení podnikových zdrojů, které tvoří prostředky, přispívající k výrobě zboží a poskytování služeb. Patří sem zaměstnanci, manažerský talent, finanční zdroje, nemovitosti nebo vybavení. Proto je nezbytné tyto zdroje napříč všemi funkcemi firmy prověřit. Každá společnost má své silné i slabé stránky a pro jejich identifikaci je nutné provést analýzu vnitřních faktorů, jako jsou technologický vývoj, marketingové a distribuční strategie, výrobní procesy a řízení, lidské zdroje, a finanční a rozpočtové faktory (Mallya, 2007).

3.9 Hodnotový řetězec

Jednou z metod pro analýzu vnitřního prostředí podniku je hodnotový řetězec. Ten zkoumá soubor procesů společnosti. Účelem tohoto souboru činností je navrhovat, vyrábět, prodávat zboží a podporovat prodej jeho výrobků. Veškeré činnosti tohoto typu jsou v rámci podniku znázornitelné právě pomocí hodnotového řetězce. Zároveň každý podnik bude mít hodnotový řetězec odlišný, jelikož jeho způsoby vykonávání činností reflektují jeho vývoj, strategie, osoby které se na činnostech podílejí a další faktory (Porter, 1998). Univerzální schéma hodnotového řetězce je znázorněno na obrázku 7.

Ačkoliv firmy v totožné konkurenční oblasti často provádějí podobné činnosti, hodnotové řetězce konkurenčních společností se výrazně liší. Dokonce i když některé firmy nabízejí identické produkty nebo služby na stejných trzích, jejich hodnotové řetězce se odlišují kvůli rozdílům ve výrobních procesech, komunikaci se zákazníky, řízení zaměstnanců a marketingových strategiích. Důkladné zkoumání podnikových aktivit je klíčovým prvkem strategické analýzy, protože právě v těchto rozdílech hodnotových řetězců se podle Portera skrývají konkurenční výhody (Porter, 1998).

Obrázek 7 – Znáznornění hodnotového řetězce



Zdroj: Porter, 1993

Porter poté v rámci hodnotového řetězce rozděluje činnosti na primární a podpůrné. Primární činnosti se zabývají konkrétní fyzickou výrobou produktu, designem produktu, distribucí produktu a následným servisem. Podpůrné činnosti poté mají za úkol napomáhat zejména primárním činnostem, ale i sobě navzájem. Zajišťují totiž výrobní vstupy, technologie, lidskou pracovní sílu atd. Porter také dodává, že pro každý podnik budou jednotlivé operace jinak důležité a například u služeb bude řízení výstupních operací úplně minimální. (Porter, 1998). Členění jednotlivých činností pak znázorňuje Tabulka 1.

Tabulka 1 – Tabulka podpůrných a primárních činností

Primární činnosti	Podpůrné činnosti
Řízení vstupních operací	Obstaravatelská činnost
Výroba a provoz	Technologický rozvoj
Řízení výstupních operací	Řízení pracovních sil
Marketing a odbyt	Infrastruktura podniku
Servisní služby	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Porter 1998

3. 10 Finanční analýza

Finanční analýza systematicky zkoumá dostupná data, zejména z účetních výkazů, jednotlivých položek, agregovaných údajů a jejich vztahů a vývojových trendů. Tato analýza se zaměřuje na tři časové úrovně: zhodnocení minulosti společnosti, současné situace a prognózu budoucích finančních podmínek. Finanční analýza a plánování mají za úkol zhodnotit a řídit celkovou

finanční výkonnost podniku. Jejím cílem je formulovat závěry ohledně ekonomické a finanční situace podniku a připravit podklady pro rozhodování budoucnosti (Růčková a Roubíčková, 2012).

Hlavním cílem finanční analýzy je posouzení ekonomické situace podniku, která je ovlivňována jak ekonomickými, tak i neekonomickými faktory. Dále by se finanční analýza měla snažit prognózovat budoucí vývoj jednotlivých ekonomických ukazatelů a předvídat možné změny a trendy. Jejím cílem není pouze identifikovat silné stránky podniku, ale především odhalit případné nedostatky ve finančním řízení (Růčková a Roubíčková, 2012).

3.10.1 Bankrotní a bonitní modely

Bankrotní a bonitní modely patří do finanční analýzy podniku. Ukazují celkový pohled na finance podniku a jeho zdraví v tomto ohledu. Zároveň slouží k rychlé orientaci manažerů nebo analytiků. Za pomoci těchto modelů je možné hodnotit celkovou finanční situaci sledovaného podniku, jeho výkonost i perspektivnost do budoucna. To vše na základě dílčích finančních, případně nefinančních ukazatelů. Experty bývají tyto modely považovány za velmi objektivní (Nývtová a Marinič, 2010).

Konkrétně pak bankrotní modely slouží k určení, zda je společnost před bankrotem, jelikož už nějakou dobu před bankrotem firmy projevují nějaké příznaky. Naopak bonitní modely určují, zda se jedná o společnost finančně zdravou (Růčková, 2021).

Marinič pak uvádí několik nejznámějších bankrotních modelů:

- Beaverova jednorozměrná diskriminační analýza;
- Index důvěryhodnosti IN;
- Beermanova diskriminační funkce
- Altmanova vícerozměrová diskriminační funkce;
- Tafflerův model

a nejznámější bonitní modely:

- Bonitní model;
- Ratingový model;
- Tamariho model;
- Kralickův quicktest (Marinič, 2008).

3.10.2 Kralickův quicktest

Tento bonitní model přinesl Peter Kralicek. Rychlý test pracuje s finančními ukazateli, které pro správnost výsledků nesmí podléhat žádným rušivým elementům. Tyto ukazatele jsou čerpány z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Kralickuv quicktest pak pracuje konkrétně s kvótou vlastního kapitálu, cashflow, rentabilitou kapitálu a dobou splácení dluhu z cashflow. Velkou výhodou tohoto bonitního modelu je rychlost jeho výpočtu, zároveň také práce s malým počtem ukazatelů. Konkrétně se jedná pouze o čtyři ukazatele, a přesto má tento test vysokou vypovídací hodnotu (Kralicek, 1993).

Rovnice pro výpočet Kralickova quicktestu jsou následně popsány v metodice práce. Konkrétní zpracování pro sledovaný subjekt – Sportclub Řevnice, z.s. je popsáno a vyhotoveno v praktické části práce.

3.10.3 Tafflerův model

Tafflerův model je bankrotním modelem, který byl v 70. letech 20. století vytvořen ve Velké Británii. Vznikl jako reakce na jiný bankrotní model – Altmanovo Z skóre (Růčková, 2021). Taffler zkoumal obrovské množství společností, které zbankrotovaly a porovnával je s finančně zdravými společnostmi. Původně sledoval 80 poměrových ukazatelů, nyní má model podobu s pouze čtyřmi poměrovými ukazateli. První měří ziskovost, druhý zkoumá míru zadluženosti, třetí měří rychlost a efektivnost obratu zásob a poslední ukazatel měří likviditu podniku (Mrkvička a Kolář, 2006).

Tafflerův model má dnes dvě varianty – základní a modifikovanou. Na rozdíl od základní verze, počítá modifikovaná verze i s tzv. šedou zónou, tedy oblastí, kde není možné určit, zda se jedná o podnik před bankrotem, či nikoliv (Růčková, 2021). Postup výpočtu modifikovaného Tafflerova modelu je blíže popsán v metodice práce. Konkrétně vypracovaný pro sledovaný subjekt pak je Tafflerův model v rámci praktické části práci.

3.11 Vize, Poslání, Cíle

Tato kapitola byla převzata z bakalářské práce autora a v některých pasážích doplněna nebo upravena, poté na ni bylo navázáno podkapitolou cíle sportovních organizací.

Pro další postup v procesu strategického řízení musí management podniku nejdříve formulovat podnikovou vizi, misi (poslání) a následně z těchto dvou faktorů vyplývají cíle organizace.

3.11.1 Poslání

Poslání (někdy označováno jako mise) znamená pro podnik v podstatě smysl jeho existence. Nemělo by se zde jednat pouze o zisk, případně o jiné ekonomické důvody. Nýbrž je to prvotní myšlenka zakladatelů podniku. Proč se vlastně podnik zakládá? Například chtějí pomoci se záchranou planety – otevřou si obchod na potraviny bez obalů nebo chtějí umožnit sportovní přípravu dětí – založí si sportovní klub.

Pro definování mise (poslání) organizace by se podnik měl ptát na otázky:

- Co je předmětem podnikání?
- Kdo je náš zákazník?
- Jaká je hodnota zákazníka?
- Jaký bude náš podnik v budoucnu?
- Jaký by měl být náš podnik (Kotler et al., 2013).

Jsou to zdánlivě jednoduše znějící otázky, avšak pro podnik jsou jedny z vůbec nejsložitějších. Úspěšné organizace by si tyto otázky měly klást a odpovídat na ně průběžně po celou dobu jejich existence (Kotler et al., 2013).

(Jakubíková, 2013) pak definuje poslání: „*Poslání představuje hlavní důvod existence organizace. Mělo by být ve shodě jak s vnějším, tak s vnitřním prostředím*“

Mise tvoří základ pro tvorbu vize podniku. Jinými slovy, vize by měla vycházet z podnikového poslání.

3.11.2 Vize

Vize je obrazem toho, jaký chce podnik v budoucnosti být a čeho chce podnik v budoucnu dosáhnout. Vize představuje a popisuje ideální popis organizace tvaruje její žádoucí budoucnost. Vize tak v podstatě udává směr, kterým by se organizace měla do budoucna vydávat (Hitt et al., 2009).

(Jakubíková, 2013) pak definuje vizi: „*Vize dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Dobře formulovaná vize v sobě obsahuje inovační náboj a vytváří pozitivní pocity všech zainteresovaných pro motivaci*“

Z toho tedy vyplývá, že vize představuje jakýsi ideální obraz toho, jak by organizace měla vypadat v budoucím čase. Důležité je podotknout, že by měla být pro daný podnik reálná

a splnitelná. Je to tedy vlastně hlavní cíl podniku, který odráží jeho další fungování a promítá se do soustavy strategických, taktických a operativních cílů.

3.11.3 Cíle

Cíle vycházejí z podnikové vize a z podnikového poslání. Vyjadřují, čeho by chtěl daný podnik dosáhnout. Je to v podstatě konkrétní žádoucí stav, předpokládaný v určitém časovém horizontu.

Cíle můžeme rozdělit podle času na krátkodobé cíle, střednědobé cíle a dlouhodobé cíle. Krátkodobé cíle jsou v časovém horizontu do jednoho roku a měly by vycházet z cílů střednědobých. Ty jsou stanovené v rozmezí od jednoho roku do tří let a vychází z dlouhodobých cílů. Dlouhodobé cíle jsou stanoveny na tři a více let (Čáslavová, 2020).

Fotr et. al tvrdí, že: Cíle by měly být jasně popsány a zároveň by jich měl být co nejmenší počet pro zachování přehlednosti. Ke správnému definování cíle slouží metoda SMARTER, což je akronym pro slova:

- Specific
- Measurable
- Achievable
- Result oriented
- Time framed
- Ethical
- Resourced (Fotr et al., 2020).

To znamená, že cíle by měly být specifické, měřitelné, dosažitelné, orientované na výsledek (realistické), časově vymezené, v souladu s etickými normami a zaměřené na zdroje.

3.11.4 Cíle sportovních organizací

Šíma (2019), Čáslavová (2020) dělí cíle sportovních klubů dle Freyera (1991). Jedná se o dělení do tří kategorií, a to na sportovní cíle, ekonomické cíle a sociální cíle. Jedná se o tři hlavní kategorie cílů sportovních klubů, které se samozřejmě dále dělí na konkrétnější a konkrétnější cíle (Šíma, 2019; Čáslavová, 2020; Freyer, 1991). Čáslavová poté dodává, že tyto kategorie cílů musí být sladěny dle strategického řízení do dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých cílů (Čáslavová, 2020).

Sportovní cíle

Tato kategorie cílů je zaměřená zejména na výsledky v soutěžích daného klubu. Každý klub má samozřejmě jiné cíle v tomto ohledu na základě jejich současné situace, a to jak finanční, tak personální, nebo i z hlediska konkurence (Šíma, 2019). Pro amatérské sportovní kluby pak mohou být hlavními sportovními cíli například příprava talentů, zlepšení fyzické kondice mužstva, zkvalitnění tréninků nebo zlepšení technických dovedností žáčků.

Ekonomické cíle

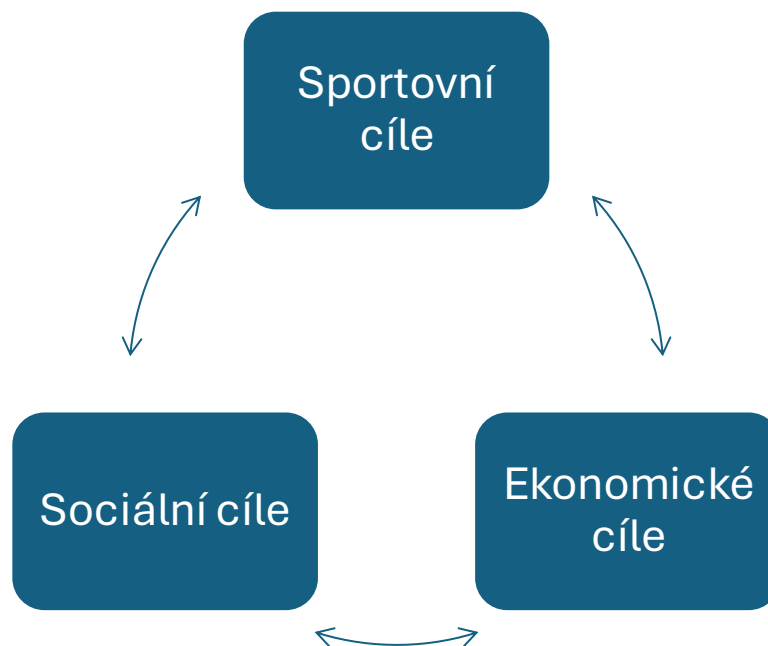
Cíle v této kategorii vznikají především proto, aby mohly sportovní organizace zajistit svoje fungování (Šíma, 2019). O to více to platí u neziskových organizací, které jako svoje primární cíle nemohou mít ekonomický zisk. Nicméně i tyto organizace musí nějak s ekonomickými prvky pracovat a nějakým způsobem je řídit. Typickými příklady cílů pro neziskové sportovní organizace by zde mohly být například zajištění dotací na provoz, investice do zázemí nebo zajištění dlouhodobé finanční stability.

Sociální cíle

V rovině profesionálních klubů se v rámci sociálních cílů jedná zejména o práci s fanoušky (Šíma, 2019). V rámci amatérských klubů a sportovních spolků bývá fanoušků pouze malé množství. Nicméně právě v rámci těchto cílů se mohou i amatérské kluby pokusit o zvýšení návštěvy zápasů a turnajů nebo zajištění lepší zábavy o přestávkách pro fanoušky. Mezi hlavní cíle sem však bude v případě neziskových sportovních klubů patřit zejména sdružování sportovců, souznění členů, či fanoušků s klubem nebo navýšení členské základny.

Tyto všechny kategorie cílů jsou vzájemně provázány a vzájemně se ovlivňují. To také znázorňuje obrázek 8. Šíma tento fakt demonstruje na profesionálních klubech, nicméně je možné tuto rovinu přenést i na amatérské kluby ve formě spolku. Například spolku se podaří dle svých cílů získat nové členy, tím pádem může dostat více peněz z dotací a splnit tím i ekonomické cíle. Zároveň větší členská základna může mít za výsledek širší výběr talentů, které sportovní klub vychová a splní tak své sportovní cíle. Případně lze na tento proces nahlédnout i z jiné strany. Klub zaznamená dobré výsledky v přípravě talentů, tím splní své sportovní cíle. Lidé na základě těchto informací dají své děti do tohoto klubu, aby je klub také kvalitně vychoval, tím se zvýší členská základna a opět klub může získat více financí z dotací, případně z členských příspěvků. Stejným způsobem by mechanismus fungoval i se začátkem ze třetí (ekonomické) strany cílů.

Obrázek 8 – Propojení cílů sportovního klubu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Šíma, 2019

3.12 Formulace strategie

Na základě provedených analýz je možné shromáždit data a pomocí nich formulovat strategii, případně strategie. Nejznámějšími základními strategiemi jsou tzv. Porterovy generické strategie. Dále to mohou být například rozvojové strategie nebo „strategie na základě postavení na trhu“.

3.12.1 Porterovy generické strategie

Porter rozlišuje tři základní generické strategie. Jsou to strategie nízkých nákladů, strategie diferenciaci a „focus“ strategie neboli strategie soustředění (Veber, 2009; Johnson et al., 2005).

Strategie nízkých nákladů

Strategie nízkých nákladů si logicky klade za cíl využít všech možných prostředků, které nakonec povedou k tomu, že organizace v daném odvětví bude mít minimální výrobní/provozní, distribuční a další náklady, což se pozitivně promítne do konečných cen. Vyskytuje se zejména v odvětvích, kde převládají výrobky, které lze jednoduše vyrobit. Společnosti figurující na trhu pak musí usilovat o snižování nákladů za každou cenu (Mallya, 2007).

Běžné přístupy ke snižování nákladů zahrnují:

- Využití extenzivních faktorů, což jsou úspory z množství. Tento přístup vychází z předpokladu, že vyšší objemy výroby vedou ke snižování relativních fixních nákladů a umožňují investice do technologií vedoucích k efektivním provozním nákladům, snižují náklady na nastavení strojů a podobně;
- Využití intenzivních faktorů, kdy jde o postupy zaměřené na zvýšení efektivity (produktivity) provozních činností, distribuce atd. (Veber, 2009).

Strategie Diferenciace

Strategie diferenciaci směřuje k získání konkurenční výhody pomocí jedinečnosti výrobků nebo služeb, které zákazníci obdrží. Tato jedinečnost se může týkat samotného produktu, distribučního systému nebo marketingových postupů. To pak zajistí ochranu před konkurencí a může pomoci dosáhnout až monopolního postavení. Zákazníci totiž vnímají odlišnost, která může vést ke zvýšení poptávky nebo ceny nabízeného produktu nebo služby. Diferenciaci může zahrnovat jak kvalitativní parametry výrobku/služby, tak doprovodné služby, jako jsou instalace, servisní podpora, distribuční kanály, možnosti financování, image, flexibilita v reakci na požadavky zákazníků a další. Úspěšným přístupem k diferenciaci může být také zdůrazňování ekologického přínosu užívání výrobku a podobně (Johnson et al., 2005; Mallya, 2007; Veber, 2009).

Tento typ strategie pro změnu před lety využila firma General Motors. Ta uvedla na trh více modelů, čímž poskytla zákazníkům širší výběr než jednotvárný Ford. V dnešní době automobilové společnosti nabízejí různorodé možnosti, jako jsou typy motorů, barevné varianty, interiérový komfort, doplňkové vybavení (klimatizace, centrální zamykání atd.) a poskytují rozmanité poprodejní služby (prodloužená záruka, bezplatné servisní prohlídky, pojištění, výhodné financování) (Veber, 2009).

Strategie zaměření

Tento typ strategie se zaměřuje pouze na velmi úzkou skupinu zákazníků, kteří mají zájem o velmi specifický druh výrobku, který třeba žádný jiný podnik ani nenabízí. Podniky s tímto typem strategie se pak soustředí právě na tyto výrobky. Běžně se tato strategie zaměřuje především na výrobek, ale je možné se zaměřit například na geografickou (nepokrytou) oblast, distribuční cestu, konkrétní zákazníky atd. Příkladem společnosti, která tento typ strategie využívá je automobilka Rolls Royce, která nabízí nejluxusnější vozidla pro malou skupinu lidí, která si je může dovořit (Keřkovský a Vykypěl, 2002; Veber, 2009).

Kombinace generických strategií

Hitt pak „nabízí“ určitou kombinaci těchto strategií, kterou vznikají další 3 typy strategií. Tvrdí, že první dvě strategie (nízké náklady a diferenciaci) mohou být zaměřené nebo nezaměřené a navíc „nabízí“ i kombinaci strategie nízkých nákladů a diferenciaci (Hitt et al., 2009). To také znázorňuje obrázek 9.

Obrázek 9 – Pět druhů business strategie dle Hitta



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hitt et al. 2009

Strategie se zaměřením se nijak výrazně neliší od té, která je určená pro celý trh, a to platí jak pro zaměřenou strategii nízkých nákladů, tak pro zaměřenou strategii diferenciaci. Podniky, které tyto strategie využívají mohou téměř identicky vzít strategii zaměřenou na celý trh a pouze ji přizpůsobit jejich úzké cílové skupině.

Strategie kombinace nízkých nákladů a diferenciaci

Cílem použití této strategie je efektivně vyrábět produkty s jedinečnými vlastnostmi. Efektivní výroba je zdrojem udržení nízkých nákladů, zatímco diferenciaci je zdrojem unikátní hodnoty výrobku. Firmy, které úspěšně využívají tuto strategii, se obvykle rychle přizpůsobují novým technologiím a rychlým změnám ve svém vnějším prostředí. Současně se zaměřením na rozvoj dvou zdrojů konkurenční výhody (nákladů a diferenciaci) se zvyšuje počet primárních a podpůrných činností, ve kterých se firma musí stát kompetentní. Takové firmy často disponují silnými sítěmi s dalšími stranami, které provádějí některé z primárních a podpůrných činností.

Na druhou stranu, mít dobré dovednosti ve větším množství činností dělá firmu flexibilnější (Hitt et al., 2009).

3.12.2 Rozvojové strategie

Rozvojové strategie se váží zejména k produktovým inovacím, které by měl každý podnik aplikovat, aby podnik se svým produktem nezastaral a konkurence jej „nepředběhla“. Veber uvádí dva druhy strategií v této oblasti.

Reaktivní strategie

Tato strategie předpokládá, že podnik zná požadavky zákazníků a je schopný je velmi rychle převést do inovace produktu, jeho změn nebo tvorby nového produktu. V případě dostatečné rychlosti provedení těchto změn mohou vést až ke konkurenční výhodě. Ta v tomto případě však bývá pouze krátkodobá (Veber, 2009).

Kreativní strategie

Ta předpokládá kreativní myšlení, intuice a invence stratégů. Na základě těchto principů by měly vést k netradičním, průkopnickým až průlomovým řešením, které dokáží i vyvolat nové potřeby zákazníků. Zároveň ze začátku bude těžké tyto inovace okopírovat a vytvoří se tak dlouhodobá konkurenční výhoda (Veber, 2009).

3.12.3 Strategie na základě postavení na trhu

Další možností tvorby strategie je na základě postavení na trhu. Zde je možné vymezit čtyři hlavní pozice na trhu – pozice lídra na trhu (Leader), pozice následovatele (Follower), pozice vyzyvatele (Challenger) a pozice tržního troškaře (Nicher).

Strategie lídra na trhu

Lídr je lídrem, nikoliv pouze velikostí obsazení trhu, ale zejména díky schopnosti ovlivňovat ostatní subjekty na trhu. Pozice tržního lídra je bezpochyby pro mnoho subjektů velice lákavá. A to zejména vzhledem k možnosti ovlivňovat ostatní, i s možným vyšším návratem z investic. Ukázalo se však, že ani lídři nejsou nezranitelní před některými výzvami ze strany konkurentů nebo při potřebě významných technologických změn. Pokud tedy má tržní lídr zůstat dominantní společností, musí neustále bránit svou pozici. Při tomto úkolu musí stratég věnovat pozornost třem hlavním oblastem:

1. Jak nejlépe rozšířit celkový trh;
2. Jak chránit současný podíl organizace na trhu;

3. Jak zvýšit podíl na trhu (Wilson a Gilligan, 2009).

V prvním případě se tržní lídr soustředí zejména na cílení na skupiny, které zatím nepatří mezi jeho zákazníky, dále identifikaci nových využití, pro jeho produkty a služby a rozšíření množství používání jeho výrobků (Wilson a Gilligan, 2009; Kotler a Keller, 2016).

Ve druhém případě se lídr snaží o posílení pozice na trhu, o vývoj a zlepšování potřebných konkurenčních výhod. Pokračuje v inovacích produktů i procesů jejich tvorby, vystupuje na trhu proaktivně, zajišťuje si silné reklamní kampaně a posiluje vztahy se zákazníky i distributory (Wilson a Gilligan, 2009).

A v posledním případě si lídr zajišťuje také silnou marketingovou kampaň, vylepšuje distribuci, vytváří cenové pobídky, vyvíjí nové produkty, spojuje se nebo přebírá jiné podniky, rozšiřuje své působení na nové geografické trhy a tím pádem i rozšiřuje distribuční kanály (Wilson a Gilligan, 2009).

Strategie tržních vyzyvatelů

Tržní vyzyvatelé jsou první z kategorie, která není tržním lídrem. Snaží se útočit na ostatní firmy na trhu. Pro správnou volbu těchto strategií samozřejmě musí zvážit několik faktorů, a to třeba šanci na úspěch, náklady na tyto útoky, případné nastalé problémy, přibližnou návratnost a další. Tržní vyzyvatel má tedy opět tři možnosti:

1. Útočit na lídra trhu;
2. Útočit na podobně velkou firmu;
3. Útočit na menší regionální firmy (Wilson a Gilligan, 2009).

Kotler a Keller poté uvádí seznam typů útočných strategií, které mohou tržní vyzyvatelé volit:

- **Frontální útok** – V čistém čelním útoku útočník zrcadlí produkt, reklamu, cenu a distribuci svého protivníka. Na konec obvykle zvítězí strana s většími zdroji. Modifikovaný čelní útok, jako například snížení ceny, může fungovat, pokud vedoucí společnost na trhu neodpoví a pokud konkurent přesvědčí trh, že jeho produkt je rovnocenný produktu vedoucího;
- **Postranní (křídelní) útok** – V tomto případě vyzyvatel útočí na místech, kde má tržní vůdce určité slabiny. Zpravidla se zde útočník soustřeďuje na nové geografické trhy nebo nové zákazníky;

- **Obkličovací útok** – Tržní vyzyvatel se snaží získat široký kousek území spuštěním velké ofenzívy na několika frontách. Má smysl, když útočník disponuje nadřazenými zdroji;
- **Útok obchvatem** – Obcházení konkurence a útok na jednodušší trhy nabízí tři přístupy: rozšíření do nepříbuzných produktů, rozšíření do nových geografických trhů a přeskok do nových technologií.
- **Guerilla útok** – Ten se skládá z několika menších obvyklých i neobvyklých přerušovaných útoků. Může se jednat o cenové srážky, intenzivní propagační ofenzívy a další;
- Případně jiný **specifický útok** zaměřený na konkrétní marketingové aspekty (Kotler a Keller, 2016).

Strategie tržních následovatelů

Další kategorií společností vyskytující se na trhu jsou tržní následovatelé. Ti se nesnaží na nikoho útočit a jsou méně proaktivní. Na druhou stranu se jednoduše snaží sledovat a kopírovat, co na trhu dělají ostatní společnosti. Mají na výběr tři základní strategie:

1. Klonovač, ten sleduje veškerou distribuci, produkci, výsledné produkty i komunikaci lídra a kopíruje ji;
2. Imitátor, ten kopíruje určité prvky, ale odlišuje se například v ceně, balení reklamě, lokaci, distribuce atd.;
3. Upravovatel, ten upravuje a vylepšuje lídrovy produkty, často se z něj později stává tržní vyzyvatel (Kotler a Keller, 2016).

Strategie tržních troškařů

Tržní troškaři se soustředí na vyplňování tržních mezer. To jsou taková místa na trhu, o kterých větší firmy nevědí nebo se jim ani nevyplatí do nich pronikat (tzv. tržní kouty). Výhodou troškařů je tedy zejména absence konkurence. Wilson a Gilligan uvádí několik typů troškařů na trhu dle jejich specializace:

- Specializace geograficky
- Specializace podle typu koncového uživatele
- Specializace podle produktu nebo produktové řady
- Specializace na spektrum kvalita/cena
- Specializace podle poskytovaných služeb

- Specializace podle velikosti zákazníka
- Specializace podle vlastnosti produktu (Wilson a Gilligan, 2009).

3.12.4 Univerzální model formulace strategie

Ulwick (1999) přináší univerzální model formulace strategie. Ten ukazuje, že takzvané optimální řešení strategie vyplývá z banky velkého množství možných alternativ. Zároveň takovéto řešení musí naplňovat tři hlavní cíle:

- 1) Maximalizace hodnoty: Stratég by měl zvolit takové řešení, které splňuje co nejvíce, nejlépe všechny stanovené cíle. Tím zajistí, že vybrané řešení přinese co největší hodnotu pro všechny, kteří jsou do něj zapojeni nebo jím ovlivněni, což povede k vyšší spokojenosti zákazníků a lepší pověsti organizace (Ulwick, 1999).
- 2) Dodržování omezení: Je nutné zajistit, aby zvolené řešení respektovalo všechna stanovená omezení, například rozpočet nebo dostupné zdroje. Jen tak bude možné toto řešení úspěšně realizovat. Tato omezení jsou odhalena v předchozí analýze vnějšího a vnitřního prostředí (Ulwick, 1999).
- 3) Posílení konkurenční pozice: Stratég musí vybrat jedno řešení, které zlepší konkurenční postavení organizace tím, že přinese více hodnot nebo jinou hodnotu než řešení, která zvolila konkurence. To organizaci umožní dosáhnout udržitelných konkurenčních výhod (Ulwick, 1999).

Pro jednodušší pochopení je univerzální model pro formulaci strategie (USFM) znázorněn na obrázku 10. Z něj i z předešlého textu je však patrné, že Ulwick vidí jako správné pouze jediné optimální řešení. V tom se liší od jiných autorů například Keřkovského s Vykypělem nebo Hilla & Jonese. Ti tvrdí, že správně formulovaných strategií může být i více.

Obrázek 10 – Univerzální model pro formulaci strategie



Zdroj: Vlastní zpracování dle Ulwick, 1999

3.12.5 Strategie modrých oceánů

Všechny výše popsané strategie kalkulují s nějakou konkurencí a přináší zejména snahy o to, získat co největší konkurenční výhodu a následně nejlepší konkurenční pozici. V kontrastu s tím přináší Kim a Mauborgne nový pohled na tvorbu strategie. Jedná se o strategii tzv. modrých oceánů neboli hledání trhů, které ještě nejsou obsazeny a žádná konkurence na nich neexistuje (Kim a Mauborgne, 2017).

V tržní ekonomice dle této teorie existují dva druhy oceánů (trhů). Rudé oceány a modré oceány. Rudé oceány představují trhy, jak je běžně známe. Takové trhy, kde se odehrává tvrdý konkurenční boj. Jsou zde vymezené hranice vstupu a výstupu, všichni konkurenti tyto hranice znají a musí je akceptovat. Jelikož jsou tyto trhy v dnešní době často přehlcené začínají připomínat dokonalou konkurenci a šance na zisk se tak v dlouhém období razantně snižuje. Na druhou stranu existují i modré oceány, které představují doposud prázdný a nevyužitý tržní prostor, kde žádná konkurence neexistuje. Může vzniknout ve zcela novém a zatím neznámém

odvětví, ale i v již roky zaběhlém odvětví. Tento prostor umožňuje firmám ziskový růst (Kim a Mauborgne, 2017). Rozdíl mezi trhem rudého oceánu a modrého oceánu znázorňuje tabulka 2.

Tabulka 2 – Porovnání strategie modrého a rudého oceánu

Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
Soutěžení na zavedeném trhu	Vytváření nekonkurenčních tržních prostor
Nutnost porazit konkurenci	Vyřadit konkurenci
Využívání existující poptávky	Vytváření a získávání nových poptávek
Výběr mezi hodnotou a náklady	Prolomení kompromisu mezi hodnotou a náklady
Sladění celého funkčního systému podniku se strategickou volbou diferenciací nebo nízkých nákladů	Sladění celého funkčního systému podniku ve snaze o diferenciaci a nízkých nákladů

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kim & Mauborgne, 2017

Většina stratégů a konzultantů se zaměřuje na konkurenci a díky tomu ignorují dva lukrativní aspekty tvorby strategie. Tyto dva aspekty jsou hledání nových trhů, nízkou nebo žádnou konkurencí (hledání modrých oceánů) a ochrana těchto modrých oceánů. Tyto výzvy jsou odlišné od těch kterým stratégové běžně věnují svou pozornost (Kim a Mauborgne, 2017).

Modrý oceán je vytvořen v oblasti, kde činnosti společnosti příznivě ovlivňují jak její nákladovou strukturu, tak hodnotovou nabídku pro zákazníky. Jedná se tedy o kombinaci nízkých nákladů a hodnoty pro zákazníka. Úspory nákladů jsou dosaženy eliminací a redukcí konkurenčních faktorů. Hodnota pro zákazníky je zvýšena tím, že se vytvoří produkty, které odvětví nikdy nenabízelo. Postupem času se náklady dále snižují, protože se díky vysokým objemům prodeje, které generuje vyšší hodnota, projeví i úspory z rozsahu produkce. Zároveň je poté díky těmto úsporám z rozsahu náročné tyto produkty napodobit po dlouho dobu. (Kim a Mauborgne, 2017).

Tato strategie zdánlivě může připomínat jednu z Porterových generických strategií, konkrétně kombinaci diferenciací a nízkých nákladů. Nicméně jsou zde některé značné rozdíly. Porter v nákladové strategii přímo vyhledává způsoby snížení nákladů, zatímco u strategie modrých oceánů se jedná spíše o důsledek působení na novém trhu bez konkurence. Jelikož zde působící podnik musí obsloužit veškerou poptávku na trhu, vznikají mu úspory z rozsahu produkce. V rámci diferenciací pak Porter hledá způsob, jak se odlišit od konkurence pomocí jedinečnosti produktu. Při využití strategie modrých oceánů je konkurence zcela eliminována díky objevení nových trhů.

4 METODIKA

V této části práce autor popisuje, o jaký se jedná výzkum, přibližuje metody, které využije k analýze, a konkrétně popisuje jejich užití. Také zde uvádí zdroje dat vkládaných do jednotlivých vybraných metod.

4.1 Kvalitativní výzkum

Jelikož autor nebude zpracovávat velké množství dat, které bývá získáváno především dotazníkovým šetřením, nýbrž bude data získávat pomocí kvalitativních metod, jako jsou rozhovory nebo analýza dokumentů. Jedná se o kvalitativní marketingový výzkum. Další data byla získána metodou ohniskové skupiny, která se také řadí mezi metody kvalitativní (Kozel et al., 2011). Jedná se o kombinaci primárního a sekundárního výzkumu, jelikož některá data, která budou zpracovávána vznikla již pro jiné potřeby. Zároveň budou získávána nová primární data pomocí metod rozhovoru a ohniskové skupiny (Foret a Melas, 2021).

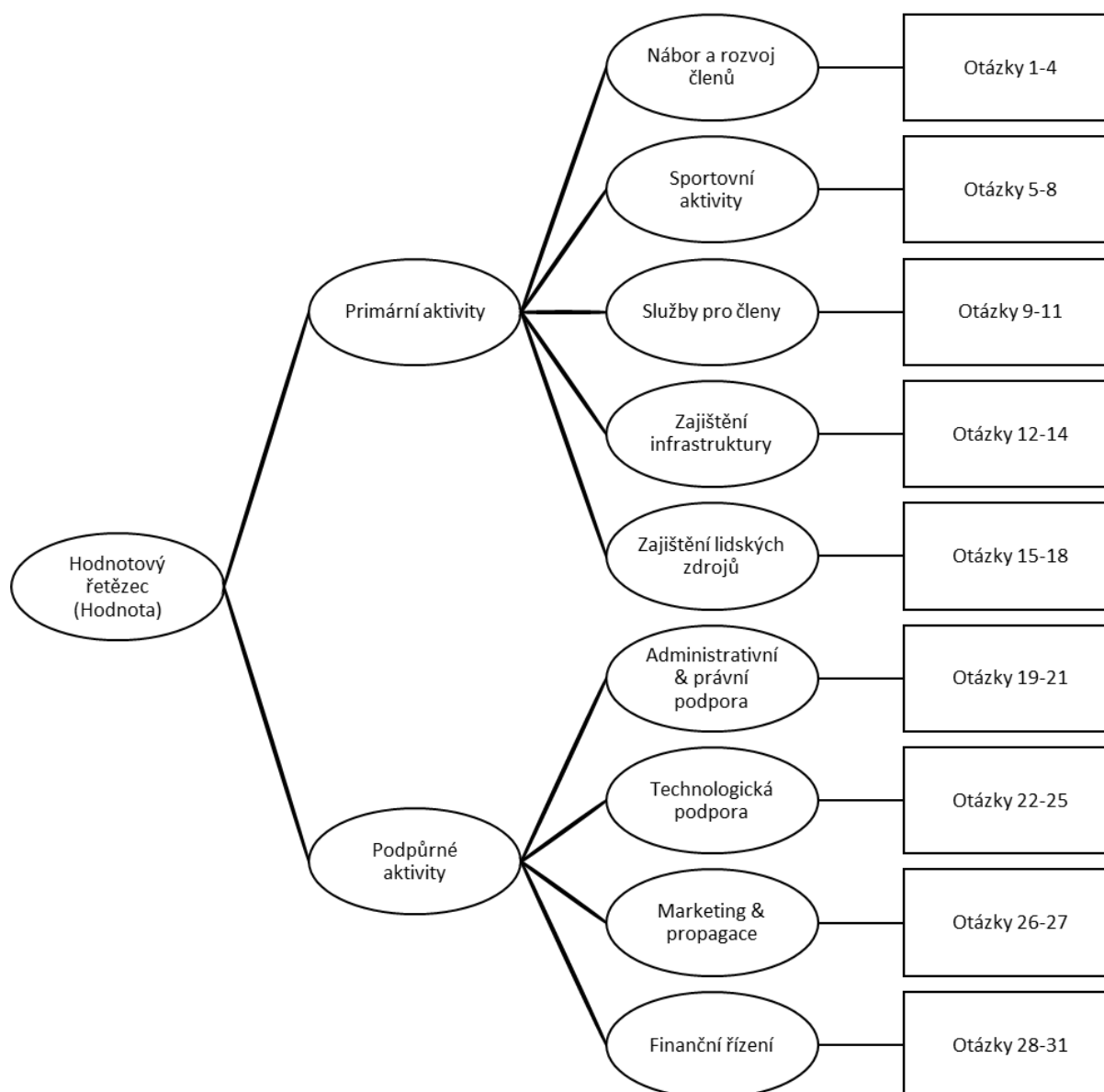
4.2 Hlubkové rozhovory

Pro získání primárních dat byly využity hlubkové rozhovory. Jedná se o expertní rozhovory, jelikož jsou to rozhovory s osobami velmi znalými problematiky sledovaného subjektu, které o něj mají přímý zájem (Tahal, 2022). Pro získání pohledu na danou problematiku z více stran a zabránění některým možným subjektivním vjemům respondenta, byly provedeny hned dva rozhovory se dvěma různými členy klubu.

Rozhovory byly provedeny ve dnech 12.06.2024 a 13.06.2024. První rozhovor trval 37 minut, druhý pak 1 hodinu a 25 minut. Oba rozhovory byly zaznamenány na záznamník v telefonu. Z něj převedeny do heslem zabezpečeného počítače tak, aby bylo zamezeno úniku dat. Po schválení a anonymizaci byly přepisy obou rozhovorů přiloženy v rámci práce jako přílohy 3 a 4.

Rozhovory byly polostrukturované a otázky byly vedeny dle operacionalizace, která je znázorněna na obrázku 11. Otázky přibližně kopírují modifikovaný hodnotový řetězec, který autor popisuje v rámci metodiky níže.

Obrázek 11 – Operacionalizace rozhovorů



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Analýza dokumentů

Dokumenty mohou buď doplňovat data získaná prostřednictvím rozhovorů, nebo mohou představovat samotný základ výzkumu. Dokumentem jsou informace, které vznikly v minulosti a byly zachyceny jinou osobou než výzkumníkem a s jiným účelem, než je současný výzkum. Výzkumník zkoumá dostupné dokumenty, ale musí je aktivně vyhledat (Hendl, 2005).

Jelikož zkoumané dokumenty byly vytvořeny již pro jiné potřeby, jedná se o zdroj sekundárních dat. V rámci této práce byly analyzovány dokumenty pro potřebu finanční analýzy, a to účetní uzávěrky a rozvahy Sportclubu Řevnice, z.s. za roky 2019-2023. Všechna data z těchto dokumentů jsou v práci uvedeny jako přílohy 6-15.

Dále byla pro potřeby samotné formulace strategie využita data získána v rámci výzkumu autorovy bakalářské práce. Konkrétně z nich byla využita zejména data již vyhodnocená pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí zkoumaného subjektu.

4.4 Focus group

Další kvalitativní metodou, která byla v tomto výzkumu využita je Focus group neboli ohnisková skupina. Jedná se o jednu z nejprogresivnějších metod získávání dat. Kvalitativní data jsou v této metodě získávány za využití skupinových interakcí, které vznikají na téma určené badatelem. Ohniskové skupiny pomáhají se zkoumáním určitých hodnot, přání nebo názorů vybrané cílové skupiny (Miovský, 2006).

V této práci byla metoda ohniskové skupiny použita až v závěru výzkumu, kdy právě pomocí této metody došlo k úpravám strategie připravené autorem. Úpravy proběhly na základě této metody provedené se zástupci klubu a do formulované strategie tak byly zahrnuty i jejich postoje, názory a vize.

Základním souborem u metody focus group byli členové valné hromady Sportclubu Řevnice, z.s. Výběrovým souborem pak byli 4 vybraní jedinci dle dostupnosti. Tato metoda byla provedena tak, že autor nejdříve odprezentoval své dosavadní bádání a navrhovanou strategii. Poté byl prostor pro dotazy nebo připomínky. Dotazy byly zodpovězeny a připomínky zapracovány do upravené výsledné strategie tak, aby odpovídala potřebám a pohledu zúčastněných osob. Celá tato metoda proběhla dne 19.06.2024. Ohnisková skupina trvala 1 hodinu a 12 minut. Její průběh je přiblížen v rámci přílohy 5.

4.5 Finanční Analýza

Finanční analýza v rámci této práce byla provedena pomocí jednoho bankrotního a jednoho bonitního modelu. Oba modely byly vypočteny celkem pětkrát s daty za posledních pět let fungování. Tyto modely byly zvoleny, jelikož kombinují poměrové ukazatele a další základní prvky finanční analýzy, a dokáží tak předpovědět budoucí krach podniku nebo určit, zda je podnik finančně zdravý.

Z bankrotních modelů byla využita modifikovaná verze Tafflerova modelu. Který se vypočítá pomocí následující rovnice. $T(m) = 0,53 \cdot \frac{EBT}{KZ} + 0,13 \cdot \frac{OA}{CZ} + 0,18 \cdot \frac{KZ}{CA} + 0,16 \cdot \frac{T}{CA}$. Kde: EBT = zisk před zdaněním, KZ = krátkodobé závazky, OA = oběžná aktiva, CZ = cizí zdroje, CA = celková aktiva, T = tržby. Rovnici přehledněji znázorňuje obrázek 12.

Obrázek 12 – Rovnice Tafflerova modelu

$$T(m) = 0,53 \times \frac{EBT}{KZ} + 0,13 \times \frac{OA}{CZ} + 0,18 \times \frac{KZ}{CA} + 0,16 \times \frac{T}{CA}$$

Zdroj: Růčková, 2021

V případě, že výsledek rovnice Tafflerova modelu je nižší než 0,2 jedná se o podnik s pravděpodobností bankrotu. V případě, že je výsledek vyšší než 0,3 jedná se finančně stabilní podnik. V případě, že je výsledek mezi 0,2 a 0,3, jedná se o šedou zónu a není možné určit, zda se jedná o bankrotující podnik, či nikoli. Výsledky modelu za posledních pět let byly vloženy do tabulky a blíže popsány v praktické části práce.

Pro větší přehlednost autora i čtenáře a snahu o zamezení chyb byly nejdříve jednotlivé části rovnice vypočítány samostatně a následně sečteny následujícím způsobem: $EBT/KZ = X1$; $OA/CZ = X2$; $KZ/CA = X3$ a $T/CA = X4$. Výsledná rovnice pak vypadá takto: $T(m) = 0,53 \cdot X1 + 0,13 \cdot X2 + 0,18 \cdot X3 + 0,16 \cdot X4$.

Z bonitních modelů byl využit Kralickův quicktest. Ten, jak je vidět na obrázku 13, se skládá ze soustavy čtyř rovnic. První dvě hodnotí finanční stabilitu firmy, druhé dvě výnosovou situaci firmy. V rovnici výkony odpovídají tržbám za výrobky a služby (Růčková, 2021).

Obrázek 13 – Rovnice Kralickova quicktestu

$$R1 = \frac{\textit{vlastní kapitál}}{\textit{aktiva celkem}}$$

$$R2 = \frac{\textit{cizí zdroje} - \textit{peněžní prostředky}}{\textit{provozní cash flow}}$$

$$R3 = \frac{\textit{EBIT}}{\textit{aktiva celkem}}$$

$$R4 = \frac{\textit{provozní cash flow}}{\textit{výkony}}$$

Zdroj: Růčková, 2021

Následně byly jednotlivé rovnice Kralickova quicktestu hodnoceny dle svých hodnot podle tabulky 3. Následně se sečetly body za R1 a R2 (finanční stabilita) a vydělily dvěma, poté se

sečetly body za R3 a R4 (výnosová situace) a vydělily dvěma. Oba výsledky byly sečteny a v případě, že by výsledek byl vyšší než 3 jedná se o bonitní společnost. Naopak v případě výsledku nižšího než 1 se jedná o společnost s finančními potížemi. V případě výsledku 1-3 se jedná o šedou zónu, kde se nedá přesně určit, zda je firma bonitní, či nikoliv. Výsledky Kralickova Quicktestu za sledované roky byly opět sepsány pro větší přehlednost do tabulky a blíže popsány v praktické části práce.

Tabulka 3 – Tabulka pro vyhodnocení Kralickova Quicktestu

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	< 0	0–0,1	0,1–0,2	0,2–0,3	> 0,3
R2	> 30	12–30	5–12	3–5	< 3
R3	< 0	0–0,08	0,08–0,12	0,12–0,15	> 0,15
R4	< 0	0–0,05	0,05–0,08	0,08–0,1	> 0,1

Zdroj: Růčková, 2021

Do obou modelů byla dosazena data získaná z účetních dokumentů, konkrétně pak z výkazů zisku a ztrát a rozvah Sportclubu Řevnice, z.s. za roky 2019-2023.

Pro potřeby výpočtu Kralickova quicktestu, bylo nutné ještě vypočítat provozní cashflow, které standardně není součástí rozvahy ani výkazu zisku a ztrát. Bylo tedy pro každý ze sledovaných let vypočítán zvlášť, a to na základě výpočtu, který ve své publikaci uvádí Knápková et al.:

Výsledek hospodaření běžného období

+ odpisy

+ tvorba dlouhodobých rezerv

– snížení dlouhodobých rezerv

+ zvýšení závazků (krátkodobých), časového rozlišení pasiv

– snížení závazků (krátkodobých), časového rozlišení pasiv

+ snížení pohledávek, časové rozlišení aktiv

– zvýšení pohledávek, časové rozlišení aktiv

– zvýšení zásob

+ snížení zásob

=provozní cashflow (Knápková et al., 2017).

4.6 Hodnotový řetězec

Obecný hodnotový řetězec byl již popsán v teoretické části. Pro účely této práce a analýzy neziskových sportovních subjektů byl však autorem vytvořen modifikovaný hodnotový řetězec, který lépe odpovídá problematice právě těchto sportovních klubů. Zároveň byl modifikovaný hodnotový řetězec odborně konzultován s vedoucím práce. Jeho model je znázorněný na obrázku 14.

Obrázek 14 – Modifikovaný model hodnotového řetězce pro sportovní subjekty na bázi spolku



Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.1 Primární aktivity

Jako primární činnosti byly zvoleny: Nábor a rozvoj členů, Sportovní aktivity, Služby pro členy, Zajištění lidských zdrojů, Zajištění infrastruktury.

Nábor a rozvoj členů

V rámci této primární činnosti je u sportovních klubů popisováno, jak velká je členská základna, jakým způsobem jsou nabíráni noví členové, jaká je skladba členů, jak je zajištěn jejich rozvoj a případně další informace o členech klubů. Částečně tak odpovídá činnosti

vstupních operací z „klasického“ Porterova hodnotového řetězce. Jelikož členové fungují jako jakýsi vstup, bez kterého sportovní klub nemůže pořádně fungovat.

Sportovní aktivity

Tato činnost logicky zkoumá veškerou sportovní činnosti sportovních klubů. To může být zajištění skupinových i individuálních tréninků, pořádání turnajů nebo případně dalších soutěží a dosažených sportovních úspěchů. V Porterově hodnotovém řetězci připomíná činnost výroba a provoz, jelikož právě sportovní aktivity by měly být hlavním „produktem“ sportovních klubů.

Služby pro členy

Další primární činností jsou služby pro členy. Tato činnost je podobná servisním službám, ale jelikož není možné reklamovat nebo opravit službu, která je obvykle předmětem prodeje sportovních klubů, je zde zkoumáno zajišťování pohodlí a získávání zpětné vazby od členů klubu.

Zajištění lidských zdrojů

V Porterově původním hodnotovém řetězci je v podstatě stejná činnost řazena mezi sekundární. Protože se u sportovních subjektů pohybujeme v sektoru služeb. Byla tato činnost zařazena mezi primární činnosti. Jelikož kvalita služby je z velké části závislá právě na osobě, která službu vykonává.

Zajištění infrastruktury

Tato, oproti původnímu hodnotovému řetězci „nová“ činnosti byla zařazena mezi činnosti hlavní, jelikož pro sportovní kluby je velmi důležité mít vlastní kvalitní zázemí, na kterém mohou probíhat tréninky, zápasy, turnaje a další aktivity. Také je důležité mít areál vybaven kvalitními zázemím, jako jsou šatny a sprchy nebo například osvětlení stadionu a občerstvení. Důležité je také mít areál dostupný pro členy a fanoušky a zajišťovat potřebné vybavení a náčiní.

4.6.2 Vedlejší (podpůrné) aktivity

Jako vedlejší aktivity pak byly zvoleny: Administrativní & právní podpora, technologická podpora, marketing a propagace a finanční řízení.

Administrativní & právní podpora

Tato aktivita prakticky odpovídá Porterově firemní infrastruktuře. V rámci této aktivity jsou zkoumány způsoby řízení a vedení klubu, dotační řízení, jestli jsou dodržovány veškeré zákonné náležitosti a další informace týkající se chodu klubů.

Technologická podpora

Ta se nemění a zůstává stejná, jako u Porterova hodnotového řetězce. Technologická podpora by měla usnadnit správu sportovních klubů, ale také zjednodušit některé administrativní náležitosti pro členy. Samozřejmě sportovní technologie se můžou odrážet i v kvalitě tréninků nebo pořádaných turnajů.

Marketing & propagace

Další podpůrnou aktivitou byl zvolen marketing společně s propagací. Jelikož je pro kluby nutné mít nějakou svou identitu jako logo nebo barvy a propagovat své služby na zvolených kanálech.

Finanční řízení

V rámci finančního řízení jsou logicky řešeny finance. Zkoumá se zde finanční plánování, finanční stabilita klubu, zdroje financování, postupy pro získání dotací z dotačních programů a případné finanční výzvy.

Data do tohoto hodnotového řetězce byla získána z předešlých rozhovorů a do části finančního řízení ještě byla částečně využita data z provedené finanční analýzy. Následně byly detailně popsány jednotlivé primární i sekundární aktivity. Následně byla vytvořena tabulka, která demonstruje, jakým způsobem podpůrné aktivity podporují aktivity primární. Vybrané provázanosti mezi primárními a sekundárními aktivity byly také popsány,

4.7 Etické aspekty práce

Veškeré etické aspekty práce byly dodrženy. Respondenti rozhovorů byli poučeni o průběhu rozhovorů i následné práce se získanými daty. Respondenti nebyli z ohrožených skupin a rozhovor pro ně nepředstavoval riziko vyšší než při běžné kancelářské práci. Oba respondenti také podepsali informovaný souhlas, jehož vzor je přiložen jako příloha 1. Oba rozhovory byly anonymizovány, a zároveň nebyla získávána žádná citlivá data o respondentech.

V rámci ohniskové skupiny byli také všichni respondenti poučeni o průběhu této výzkumné metody. Všichni účastníci také podepsali informovaný souhlas s provedením výzkumu. Ani

v tomto případě nebyla sbírána žádná citlivá data. Vzor informovaného souhlasu k účasti v ohniskové skupině je přiložen k práci jako příloha 2.

5 PRAKTICKÁ ČÁST

V této části autor popisuje, vyhodnocuje a interpretuje získaná data z předešlých rozhovorů analýzy dokumentů i ohniskové skupiny. Nejprve je představen sledovaný subjekt, poté provedena finanční analýza, dále je vypracován hodnotový řetězec a následně popsána strategie.

5.1 Stručné představení Sportclubu Řevnice, z.s.

Následující informace byly získány z webových stránek a rozhovorů se členy sledovaného klubu.

Sportclub Řevnice je dynamicky se rozvíjející sportovní klub, který byl založen v roce 2009 po oddělení od LTC Řevnice. Tento klub, sídlící ve městě Řevnice nedaleko Prahy, se zaměřuje především na tenis a tenisovou přípravu dětí. Po legislativní stránce se jedná o zapsaný spolek a je to tedy nezisková organizace.

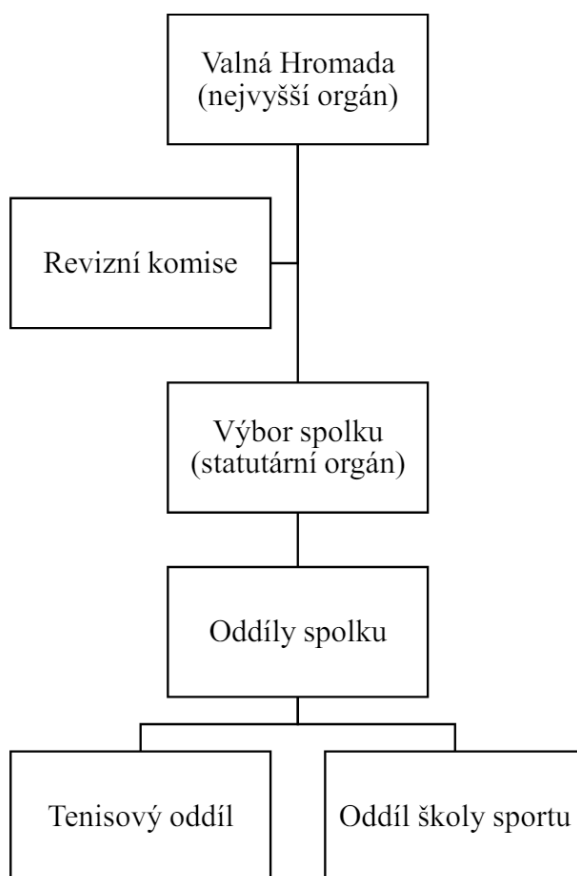
Od svého vzniku klub výrazně expandoval a dnes sdružuje více než 220 členů. Hlavním posláním Sportclubu Řevnice je podpora sportovní činnosti a celkový rozvoj mládeže. Klub klade důraz nejen na fyzickou přípravu, ale také na sociální a osobnostní růst svých členů.

Sportclub Řevnice, z.s. poskytuje pestrou paletu sportovních aktivit. Kromě pravidelných tenisových tréninků je zde také "škola sportu", která umožňuje dětem vyzkoušet různé sporty. Klub pravidelně pořádá letní sportovní kempy, které jsou oblíbené mezi dětmi a nově i dospělými. Tyto kempy jsou navrženy tak, aby vyhovovaly různým věkovým kategoriím a úrovním pokročilosti.

Sportclub Řevnice se pyšní moderním sportovním zázemím, které zahrnuje tři antukové kurty, odrazovou zeď, šatny, klubovnu a sociální zařízení. V zimním období je nově k dispozici nafukovací hala, která umožňuje celoroční sportovní vyžití. Areál klubu byl nedávno modernizován, což výrazně přispělo ke zvýšení komfortu a spokojenosti členů.

Nejvyšším orgánem Sportclubu Řevnice, z.s. je valná hromada. Statuárním orgánem je pak výbor, který je rozdělen na provozní, sportovní a investiční oddělení. Další organizační složkou jsou revizní komise a oddíly tenisu a školy sportu. Organizační struktura je zachycena na obrázku 15.

Obrázek 15 – Organizační struktura Sportclubu Řevnice, z.s.



Zdroj: Vlastní zpracování, dle stanov klubu

5.2 Finanční analýza

V této části práce autor vyhodnocuje finanční výsledky sledovaného sportovního subjektu. Sledované jsou roky 2019–2023. Finanční analýza je provedena na základě bankrotního a bonitního modelu.

5.3 Tafflerův bankrotní model

Tafflerův model byl vypracován na základě dat z účetních výkazů z posledních pěti let. Data dosazovaná do Tafflerova modelu jsou přiložena jako příloha práce. Jednotlivé kompletní účetní dokumenty jsou poté k nalezení na portálu justice.cz.

Výpočet pro rok 2019

Jednotlivé rovnice na základě dat z účetních závěrek:

$$X1(2019) = \frac{498000}{476000} = 1,046218$$

$$X2(2019) = \frac{1630000}{2698000} = 0,604151$$

$$X3(2019) = \frac{476000}{10857000} = 0,043843$$

$$X4(2019) = \frac{2388000}{10857000} = 0,21995$$

$$T(m)_{2019} = 0,53 * X1(2019) + 0,13 * X2(2019) + 0,18 * X3(2019) + 0,16 * X4(2019)$$

$$T(m)_{2019} = 0,676119$$

Rok 2019 přinesl výslednou hodnotu přes 0,67, což je více než 0,3 potřebných k indikování finančně zdravého podniku. Stále je to však poměrně nízké číslo oproti dalším letům. To je pravděpodobně zapříčiněné tím, že dle rozhovorů v tomto roce začaly určité rozsáhlé investice do budování nové infrastruktury.

Výpočet pro rok 2020

Jednotlivé rovnice na základě dat z účetních závěrek:

$$X1(2020) = \frac{-19000}{309000} = -0,06149$$

$$X2(2020) = \frac{536000}{2664000} = 0,201201$$

$$X3(2020) = \frac{309000}{12196000} = 0,025336$$

$$X4(2020) = \frac{2086000}{12196000} = 0,17104$$

$$T(m)_{2020} = 0,53 * X1(2020) + 0,13 * X2(2020) + 0,18 * X3(2020) + 0,16 * X4(2020)$$

$$T(m)_{2020} = 0,025494$$

V tomto roce vyšel Tafflerův model dokonce hluboko pod hraniční hodnotu 0,3 podnik tak měl vysokou pravděpodobnost bankrotu. Tento jev velmi pravděpodobně zapříčinily pokračující investice do infrastruktury, kdy byly postaveny nové kurty, šatny, zázemí nebo parkoviště. Byl vlastně vybudován celý nový areál. To se mohlo na výsledcích tohoto bankrotního modelu značně podepsat. To je dáno zejména tím, že nově vybudovaný majetek zvedá aktiva, která jsou dvakrát v Tafflerově modelu ve jmenovateli, dále potřebnými půjčkami a financováním těchto

investic vzrostl objem krátkodobých závazků a samozřejmě také klesal objem zisků. Zároveň v tomto roce vrcholil covid, který měl na sportovní kluby taky určité dopady, zejména v poklesu tržeb, jelikož bylo značně omezené množství tréninků.

Výpočet pro rok 2021

Jednotlivé rovnice na základě dat z účetních závěrek:

$$X1(2021) = \frac{759000}{43000} = 17,65116$$

$$X2(2021) = \frac{1013000}{2305000} = 0,439479$$

$$X3(2021) = \frac{43000}{12391000} = 0,00347$$

$$X4(2021) = \frac{1384000}{12391000} = 0,111694$$

$$T(m)_{2021} = 0,53 * X1(2021) + 0,13 * X2(2021) + 0,18 * X3(2021) + 0,16 * X4(2021)$$

$$T(m)_{2021} = 9,430744282$$

Rok 2021 poté s hodnotou přes 9,43 naznačuje výrazné zlepšení. Zároveň indikuje výrazné finanční zdraví zkoumané společnosti. To je dáno ukončením investování do infrastruktury, a naopak využití infrastruktury – menší nutnost pronajímat si prostory pro tréninky, a navíc možnost pronajímat své zařízení na cizí tréninky a tak dále. Také skončila většina pandemických omezení a pro sportovní kluby byla větší možnost rozvíjet se.

Výpočet pro rok 2022

Jednotlivé rovnice na základě dat z účetních závěrek:

$$X1(2022) = \frac{792000}{38000} = 20,84211$$

$$X2(2022) = \frac{1279000}{2263000} = 0,565179$$

$$X3(2022) = \frac{38000}{12892000} = 0,002948$$

$$X4(2022) = \frac{1906000}{12892000} = 0,147844$$

$$T(m)_{2022} = 0,53 * X1(2022) + 0,13 * X2(2022) + 0,18 * X3(2022) + 0,16 * X4(2022)$$

$$T(m)_{2022} = 11,14397$$

Rok 2022 pokračuje v trendu z roku 2021 a s hodnotou přes 11,14 ještě posílil a značí opět finanční zdraví sledovaného subjektu. Zlepšení pravděpodobně nastalo díky ještě efektivnějšímu využití nové infrastruktury a dalšímu snížení objemu půjček.

Výpočet pro rok 2023

Jednotlivé rovnice na základě dat z účetních závěrek:

$$X1(2023) = \frac{809000}{968000} = 0,835744$$

$$X2(2023) = \frac{999000}{3197000} = 0,31248$$

$$X3(2023) = \frac{968000}{14766000} = 0,065556$$

$$X4(2023) = \frac{1783000}{14766000} = 0,12075$$

$$T(m)_{2023} = 0,53 * X1(2023) + 0,13 * X2(2023) + 0,18 * X3(2023) + 0,16 * X4(2023)$$

$$T(m)_{2023} = 0,514686814$$

Posledním sledovaným rokem je pak rok 2023, který přinesl výsledek přes 0,51. Výsledek sice stále indikuje finanční stabilitu podniku, nicméně je zde znát velmi silný propad. Ten může být zapříčiněným nějakým ojedinělým výkyvem nebo další investicí. Tentokrát bylo dle rozhovorů investováno do nafukovací haly.

5.4 Vyhodnocení výsledků Tafflerova modelu

Celistvý a přehledný pohled na výsledky z let 2019-2023 ukazuje Tabulka 4, která shrnuje výsledky za jednotlivé roky. Je tedy vidět, že výsledky Tafflerova modelu jsou velmi kolísavé. Značně se výsledná hodnota odvíjí od investiční situace, ve které se zrovna sledovaný klub nachází. Pozitivním zjištěním však je, že kromě roku 2020, který byl velkým ekonomickým zásahem nejen díky růstu infrastruktury, ale zejména také díky pandemickým opatřením v důsledku koronavirové epidemie, jsou výsledky za všechny roky nad kritickou hranicí 0,2. Takže sledovanému subjektu by neměl hrozit bankrot.

Je však důležité pečlivě vyhodnocovat veškeré budoucí investice, protože právě během období investic mají výsledky tendenci zhoršovat se. Jelikož dle rozhovorů budou mít dopady poslední investice do sportovní haly trvání ještě další 4 roky, bylo by zajímavé sledovat právě i další roky a v případě problémů podniknout kroky k zabránění bankrotu.

Tabulka 4 – Výsledky Tafflerova modelu

Rok	2019	2020	2021	2022	2023
T(m)	0,676119182	0,025494	9,430744	11,14397	0,514687

Zdroj: vlastní zpracování

5.5 Kralickův quicktest

Do Kralickova quicktestu byla dosazena data z rozvah a výkazů zisku a ztrát. Níže jsou popsány jednotlivé roky a následně souhrnný pohled na tento bonitní model za posledních pět let. Pro větší přehlednost jsou jednotlivé roky počítány v tabulce 6.

Výpočet pro rok 2019

$$R1(2019) = \frac{8159000}{10857000} = 0,751497$$

$$R2(2019) = \frac{2698000 - 1366000}{935000} = 1,4245989$$

$$R3(2019) = \frac{498\ 000}{10857000} = 0,045869025$$

$$R4(2019) = \frac{935000}{2388000} = 1,87751$$

Tabulka 5 – Body quicktestu za rok 2019

Rovnice	Body
R1(2019)	4
R2(2019)	4
R3(2019)	1
R4(2019)	4

Zdroj: vlastní zpracování

Následně je nutné sečíst první dvě rovnice a vydělit je dvěma a sečíst druhé dvě rovnice a vydělit je dvěma. Tento výpočet ukazuje tabulka 6.

Tabulka 6 – Výpočet Kralickova quicktestu pro rok 2019

	Výpočet	Výsledek
A(2019)	$A(2019) = \frac{R1(2019) + R2(2019)}{2} = \frac{4 + 4}{2}$	4
B(2019)	$B(2019) = \frac{R3(2019) + R4(2019)}{2} = \frac{4 + 1}{2}$	2,5
C(2019)	$C(2019) = \frac{A(2019) + B(2019)}{2} =$	3,25
Výsledek	$C(2019)=3,25$	Bonitní podnik

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2019 byla finanční situace podniku hodnocena jako velmi dobrá. Rovnice R1, R2 a R4 získaly maximální počet bodů, to také ukazuje tabulka 5. Tento fakt ukazuje silnou schopnost splácet své dluhy, dobrou kvótu vlastního kapitálu i cashflow v % tržeb. Pouze rovnice R3, která se zaměřuje na výnosnost aktiv, získala nižší bodové ohodnocení, avšak celkový výsledek 3,25 v tabulce 6 stále ukazuje na bonitní podnik.

Výpočet pro rok 2020

$$R1(2020) = \frac{9532000}{12196000} = 0,781567727$$

$$R2(2020) = \frac{2664000 - 167000}{-39000} = -64,02564$$

$$R3(2020) = \frac{-19000}{12196000} = -0,001557888$$

$$R4(2020) = \frac{-39000}{2086000} = -0,018696$$

Tabulka 7 – Body quicktestu za rok 2020

Rovnice	Body
R1(2020)	4
R2(2020)	0*
R3(2020)	0
R4(2020)	0

Zdroj: vlastní zpracování

*Výsledek by měl spadat do kategorie 4 bodů, ale bylo jej dosaženo pouze díky zápornému cashflow v daném roce. Daná rovnice má ukazovat dobu splácení dluhu a splácet po dobu záporných let nedává smysl. Čím nižší je hodnota cashflow, tím vyšší je doba splácení dluhu, proto byla dosazena do bodového hodnocení místo hodnoty 4 hodnota 0.

Následně je nutné sečíst první dvě rovnice a vydělit je dvěma a sečíst druhé dvě rovnice a vydělit je dvěma. Tento výpočet ukazuje Tabulka 8.

Tabulka 8 – Výpočet Kralickova quicktestu pro rok 2020

	Výpočet	Výsledek
A(2020)	$A(2020) = \frac{R1(2020) + R2(2020)}{2} = \frac{4 + 0}{2}$	2
B(2020)	$B(2020) = \frac{R3(2020) + R4(2020)}{2} = \frac{0 + 0}{2}$	0
C(2020)	$C(2020) = \frac{A(2020) + B(2020)}{2} =$	1

Výsledek	C(2020)=1	Podnik ve finančních potížích
----------	-----------	-------------------------------

Zdroj: vlastní zpracování

Přestože kvóta vlastního kapitálu zůstala vysoká, ostatní ukazatele zaznamenaly výrazné zhoršení. Zejména je to dáno negativním cashflow za daný rok, které bylo způsobeno zejména ztrátou ve výsledku hospodaření. Některé výpočty kvůli tomuto faktu dokonce musely být pozměněny. Zhoršení finanční situace pravděpodobně zapříčinila epidemie koronaviru. Tabulky 7 a 8 tedy postupně ukazují, že se v roce 2020 sledovaný subjekt dostal do finančních potíží.

Výpočet pro rok 2021

$$R1(2021) = \frac{10086000}{12391000} = 0,813977887$$

$$R2(2021) = \frac{2305000 - 457000}{750000} = 2,464$$

$$R3(2021) = \frac{759000}{12391000} = 0,061254136$$

$$R4(2021) = \frac{750000}{1384000} = 0,541907514$$

Tabulka 9 – Body quicktestu za rok 2021

Rovnice	Body
R1(2021)	4
R2(2021)	4
R3(2021)	1
R4(2021)	4

Zdroj: vlastní zpracování

Následně je nutné sečíst první dvě rovnice a vydělit je dvěma a sečíst druhé dvě rovnice a vydělit je dvěma. Tento výpočet ukazuje Tabulka 10.

Tabulka 10 – Výpočet Kralickova quicktestu pro rok 2021

	Výpočet	Výsledek
A(2021)	$A(2021) = \frac{R1(2021) + R2(2021)}{2} = \frac{4 + 4}{2}$	4
B(2021)	$B(2021) = \frac{R3(2021) + R4(2021)}{2} = \frac{4 + 1}{2}$	2,5
C(2021)	$C(2021) = \frac{A(2021) + B(2021)}{2} =$	3,25
Výsledek	C(2021)=3,25	Bonitní podnik

Zdroj: vlastní zpracování

Po návratu do běžného života se hned zlepšila i finanční situace sledovaného subjektu. Ta se vlastně se vrátila na velmi podobná čísla jako byla v roce 2019. Body v tabulce 9 jsou tedy opět totožné s body z roku 2019 a celkový výsledek v tabulce 10 s hodnotou 3,25 odpovídá bonitní společnosti.

Výpočet pro rok 2022

$$R1(2022) = \frac{10629000}{12892000} = 0,824464784$$

$$R2(2022) = \frac{2263000 - 770000}{1367000} = 1,092172641$$

$$R3(2022) = \frac{792\ 000}{12892000} = 0,061433447$$

$$R4(2022) = \frac{1367000}{1906000} = 0,717208814$$

Tabulka 11 – Body quicktestu za rok 2022

Rovnice	Body
R1(2022)	4
R2(2022)	4
R3(2022)	1
R4(2022)	4

Zdroj: vlastní zpracování

Následně je nutné sečíst první dvě rovnice a vydělit je dvěma a sečíst druhé dvě rovnice a vydělit je dvěma. Tento výpočet ukazuje Tabulka 12.

Tabulka 12 – Výpočet Kralickova quicktestu pro rok 2022

	Výpočet	Výsledek
A(2022)	$A(2022) = \frac{R1(2022) + R2(2022)}{2} = \frac{4 + 4}{2}$	4
B(2022)	$B(2022) = \frac{R3(2022) + R4(2022)}{2} = \frac{4 + 1}{2}$	2,5
C(2022)	$C(2022) = \frac{A(2022) + B(2022)}{2} =$	3,25
Výsledek	$C(2022)=3,25$	Bonitní podnik

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky, které ukazují tabulky 11 a 12 naznačují velmi situaci obdobnou jako v letech 2019 a 2021. Zdá se, že se tedy situace postupně stabilizovala do „zelených“ hodnot, a i v roce 2022 byl vyhodnocen jako bonitní podnik.

Výpočet pro rok 2023

Jednotlivé rovnice na základě dat z účetních závěrek:

$$R1(2023) = \frac{11569000}{14766000} = 0,783489097$$

$$R2(2023) = \frac{3197000 - 831000}{2402000} = 0,98501249$$

$$R3(2023) = \frac{809\ 000}{14766000} = 0,054788027$$

$$R4(2023) = \frac{2402000}{1783000} = 1,347167695$$

Tabulka 13 – Body quicktestu za rok 2023

Rovnice	Body
R1(2023)	4
R2(2023)	4
R3(2023)	1
R4(2023)	4

Zdroj: vlastní zpracování

Následně je nutné sečíst první dvě rovnice a vydělit je dvěma a sečíst druhé dvě rovnice a vydělit je dvěma. Tento výpočet ukazuje Tabulka 14.

Tabulka 14 – Výpočet Kralickova quicktestu pro rok 2023

	Výpočet	Výsledek
A(2023)	$A(2023) = \frac{R1(2023) + R2(2023)}{2} = \frac{4 + 4}{2}$	4
B(2023)	$B(2023) = \frac{R3(2023) + R4(2023)}{2} = \frac{1 + 4}{2}$	2,5
C(2023)	$C(2023) = \frac{A(2023) + B(2023)}{2} =$	3,25
Výsledek	C(2023)=3,25	Bonitní podnik

Zdroj: vlastní zpracování

V tomto roce podnik opět pokračoval ve stabilitě a stejně jako v minulých letech dosáhl dobrých výsledků, a to nejen celkových, ale i ve všech dílčích rovnicích kromě R3, která značí rentabilitu aktiv. Tabulky 13 a 14 pak opět ukazují výsledek 3,25, což značí bonitní podnik.

5.6 Vyhodnocení Kralickova quicktestu

V období let 2019 až 2023 vykazoval sledovaný sportovní klub stabilní finanční zdraví. Jedinou výjimkou byl rok 2020. V roce 2019, 2021, 2022 a 2023 byl klub hodnocen jako bonitní podnik s výsledkem 3,25, což svědčí o silné finanční pozici, schopnosti splácet dluhy. V roce 2020 však klub čelil výrazným finančním potížím pravděpodobně v důsledku pandemie koronaviru. Ta způsobila díky nemožnosti vést tréninky záporný hospodářský výsledek a ten vyústil v negativní cashflow, což vedlo k nízkému hodnocení v rámci celého Kralickova quicktestu s hodnotou 1. Byl to však ojedinělý výkyv, který se hned po omezení všech opatření hned vrátil do běžných a pozitivních hodnot. Na rozdíl od Tafflerova modelu se zdá, že se nijak výrazně neprojevovaly výrazné investice do infrastruktury. Je však možné, že velmi slabý výsledek pro rok 2020 byl zapříčiněn nejen koronavirem, ale právě i investicí do nového areálu. Výsledky přehledně ukazuje tabulka 15.

Tabulka 15 – Celkové výsledky Kralickova quicktestu

Rok	2019	2020	2021	2022	2023
C	3,25	1	3,25	3,25	3,25

Zdroj: vlastní zpracování

5.7 Syntéza finanční analýzy

Při srovnání výsledků Tafflerova bankrotního modelu a Kralickova quicktestu za období 2019–2023 je zřejmé, že oba modely poskytují mírně odlišné pohledy na finanční zdraví sportovního klubu. Tafflerův model vykazuje větší kolísavost, zejména v letech 2021 a 2022, kdy došlo k výraznému zlepšení finanční situace po ukončení investic a zmírnění pandemických opatření. Naproti tomu Kralickův quicktest vykazuje větší stabilitu, přičemž výsledky pro roky 2019, 2021, 2022 a 2023 jsou konzistentní a označují sledovaný subjekt jako bonitní podnik. Výjimkou byl rok 2020, kdy oba modely ukázaly výrazné finanční potíže, což potvrzuje dopad pandemie a rozsáhlých investic na krátkodobé finanční ukazatele. Tím, že se v obou modelech prakticky stejně projevila pandemie koronaviru, kdy většina sportovních klubů bojovala o přežití, dodává výsledkům validitu, jelikož je vidět, že oba modely spolehlivě zachycují kritické ekonomické události.

Celkově kombinace výsledků z obou modelů poskytuje kvalitní nástroj pro hodnocení finančního zdraví sportovního klubu. Zatímco Tafflerův model je citlivější na krátkodobé výkyvy způsobené investicemi a externími faktory. Kralickův quicktest nabízí stabilnější hodnocení finanční situace. Oba modely ukazují, že klub je obecně finančně stabilní,

s výjimkou roku 2020. Výbornou zprávou však je, že hned v roce 2021 se výsledky obou modelů vrátily do normálu. Tafflerův model pak svými výkyvy zdůrazňuje důležitost pečlivého plánování budoucích investic.

5.8 Hodnotový řetězec

Nyní budou popsány jednotlivé aktivity modifikovaného hodnotového řetězce. Popis vznikl na základě dat z provedených rozhovorů.

Nábor a rozvoj členů

V oblasti náboru a rozvoje členů Sportclubu Řevnice, z.s. využívá hned několik metod. Jednou z hlavních metod je pořádání náborových hodin ve školkách, kde se konají ukázkové hodiny pro malé děti. Tento přístup je velmi efektivní pro přilákání předškolních dětí, které tvoří hlavní cílovou skupinu klubu, jelikož je předpoklad, že členy zůstanou po delší dobu. Také dělají kroužky pro děti, kde každý zúčastněný musí být členem. Další důležitou metodou náboru je získání členů přes webové stránky klubu a prostřednictvím sociálních sítí, které oslovují potenciální členy. Poslední možností je příchod členů na základě známosti nebo osobních doporučení. V současnosti má Sportclub Řevnice, z.s. zhruba 230 členů.

Rozvoj členů nižšího věku se zaměřuje na fyzickou i sociální stránku. Polovina tréninkového času u dětí je věnována pohybovým cvičením zaměřeným na fyzickou všestrannost, jako koordinace pohybů, orientace nebo jemná mechanika. Sociální rozvoj je podporován důrazem na základní výchovu, jako je slušné zdravení, týmový duch a fair play. Klub také nově implementuje projekt "Tenis dětem", který poskytuje dětem knížku s úkoly zaměřenými na sociální i sportovní rozvoj. Tyto úkoly děti plní a dostávají nálepkou splnění. Tento systém, podobný skautským bobříkům, motivuje děti k plnění úkolů a získávání odměn s tenisovou tematikou, což také podporuje jejich vztah k tenisu.

Sportovní aktivity

Sportovní aktivity klubu zahrnují zejména poskytované tenisové tréninky. Trenéři mají plnou kompetenci při plánování tréninků a přizpůsobují své předpřipravené rámcové plány aktuálním potřebám dětí. Skupinové tréninky se zaměřují především na herní dovednosti, zatímco individuální tréninky jsou orientovány spíše na techniku. Klub také nabízí kroužkovou aktivitu škola sportu, kde děti mají možnost vyzkoušet různé sporty.

Dále klub zajišťuje organizaci turnajů a pořádání letních kempů. Celorepublikové svazové turnaje byly dříve pořádány často, nyní počty opadají z důvodu více konkurenčních turnajů

a obecně méně hráčů. Zbývá tak jeden významný ročně – Turnaj dorostenek pro zhruba 40 hráček.

Klub pravidelně také pořádá přípravné turnaje pro své členy, přibližně jednou měsíčně, pro více kategorií naráz. V létě jsou pořádány 3-4 turnaje pro dospělé členy. Dále jsou organizovány speciální akce jako Václavský turnaj, kde hrají rodiče s dětmi, a turnaj Mysterio pro dospělé, kde hrají losované dvojice proti sobě a v každém kole je nový los.

Letní kempy jsou dalším důležitým prvkem sportovních aktivit klubu. Nabídka zahrnuje různé typy kempů pro děti různého věku i kempy pro dospělé. Konají se kempy celodenní, pro starší děti, kempy dopolední pro nejmenší děti i večerní kempy pro dospělé.

Ačkoliv se nejedná o profesionální sportovní klub, má na svém kontě nějaké sportovní úspěchy. Zejména u dorostenců, kteří se v minulosti několikrát dostali mezi 12 nejlepších týmů v republice. Nyní se jim to povedlo dokonce 2x za sebou.

Služby pro členy

Doplňkové služby zahrnují vyplétání raket a slevy na nákup vybavení od značky Babolat. Členové mají také přístup ke slevám na tréninky v hale a rodinnému členství, které nabízí slevy pro rodiny s více členy. Do budoucna jsou plánovány další slevové spolupráce a zajištění klubové kooperace s fyzioterapeutem.

Klub získává zpětnou vazbu přímou komunikací se členy nebo jejich rodiči, což se ukázalo být efektivnější než dotazníky. Konkrétní systém pravidelného získávání zpětné vazby není implementován. Dotazy nebo problémy jsou také řešeny individuálně a co nejrychleji. Stejně jako u zpětné vazby není zaveden žádný systém pro správu problémů.

Zajištění lidských zdrojů

V rámci lidských zdrojů jsou zajišťováni zejména trenéři. Většina trenérů pochází z řad bývalých hráčů klubu. Jsou to tedy v drtivé většině odchovanci, kteří se tímto způsobem zúročí. Klub pak podporuje jejich rozvoj tím, že přispívá 50 % na školení a získání licencí pro trenéry, kteří si o to požádají. Není však nastaven žádný systém školení, je to na individuálním zvážení trenérů.

Další sportovní činnosti mají na starosti také trenéři. V plánu je pouze spolupráce s fyzioterapeutem, který umožňuje zajištění odborné péče pro členy klubu. Chybí zde tak například výživoví poradci nebo kondiční trenéři.

Co se týče údržby zázemí nebo správy administrativy klubu, to zajišťují z velké části také členové na dobrovolné bázi. Výjimky tvoří externí společnost pro sekání travnatých ploch a externí účetní s administrativní podporou.

Zajištění infrastruktury

Klubové zázemí zahrnuje tři antukové kurty, šatny, sprchy, toalety, klubovnu a odrazovou stěnu, která je k dispozici po celý den. Parkování je také zajištěno. Areál je rozlehlý a pro potřeby letních kempů jsou využívány i travnaté plochy nebo asfaltový plácek. Areál byl nově vybudován v letech 2019-2020. V zimě klub provozuje nově do podzimu 2023 nafukovací halu, která umožňuje celoroční tréninky.

Pro nejmenší děti klub poskytuje erární vybavení, které jim je do začátku půjčováno. Starší děti a dospělí pak mají své vlastní vybavení. Klub dále disponuje standardním náčiním, typu kužele, míčky, kruhy, sítě atd.

Díky rozsáhlým investicím posledních let není v nejbližší době plánována další investice do infrastruktury. Darem však vyrostou workoutové hrazdy. Do daleké budoucnosti je v plánu výstavba pevné haly.

Administrativní a právní podpora

Administrativní a právní podpora v klubu zahrnuje řízení a vedení klubu, zajištění dotací a dodržování zákonných náležitostí. Klub je řízen valnou hromadou tvořenou přímými členy a 5členným výborem, který má tři sekce: sportovní, administrativně-provozní a sekci výstavby. Valná hromada rozhoduje o veškerých důležitých náležitostech, které jí předkládá výbor. Valná hromada je svolávána jednou ročně, ale může být svolána i mimořádně.

Administrativní výzvy zahrnují zejména tvorbu plateb za tréninky, což se řeší pomocí klubové platformy eOS, která usnadňuje správu těchto procesů. Díky celkové složitosti těchto procesů je však usnadnění pouze částečné. Dalším zatížením jsou pak administrativní a legislativní náležitosti spojené s procesem žádostí o dotace. Částečně s tím napomáhá členství v ČUS, která pomáhá dotace řešit.

Technologická podpora

Technologická podpora v klubu je zajištěna pomocí různých elektronických systémů. Nejdůležitější je poměrně nově zavedená platforma eOS pro správu členských příspěvků, komunikaci se členy a administrativní potřeby. Pro přehled obsazenosti kurtů se používá

rezervační systém Roger. Klub také využívá cloudové úložiště pro sdílení dokumentů a materiálů. Vstupy do areálu jsou na čip.

V nové hale je instalován kamerový systém, který umožňuje sledování tréninků. Další Speciální technologie, které by usnadňovaly nebo značně vylepšovaly kvalitu nabízených tréninků nejsou zavedeny, ani se z finančních důvodů neplánují.

Marketing a propagace

Marketing a propagace klubu jsou realizovány prostřednictvím webových stránek, Facebooku, Instagramu a místního tisku. Také jsou roznášeny letáky po okolí. Klub plánuje vytvoření nových webových stránek a rozšíření propagace pomocí videí, která budou obsahovat záběry z tréninků a areál natočený z dronu.

Finanční řízení

Finanční řízení klubu zahrnuje rozpočtování a finanční plánování, které provádějí předseda a místopředseda. Následně jsou finanční plány schváleny valnou hromadou. Klub získává finanční prostředky z úhrad za tréninky, příspěvků, dotací a darů. V současnosti se klub také potýká s finančními výzvami, jako je splácení leasingu na halu, které řeší hledáním dalších dárců a omezováním investic. Z finanční analýzy klub vyšel jako bonitní podnik, což svědčí o poměrně dobré práci s financemi.

Celkově je však nutné podotknout, že jednotlivé aktivity nefungují samovolně nebo nezávisle na sobě. Provázanost jednotlivých aktivit a podporu primárních aktivit aktivitami podpůrnými pak znázorňuje tabulka 16.

Tabulka 16 – Provázanost primárních a podpůrných činností

<i>Primární činnosti</i>	Nábor a rozvoj členů	Sportovní aktivity	Služby pro členy	Zajištění lidských zdrojů	Zajištění infrastruktury	
<i>Podpůrné činnosti</i>	Administrativní a právní podpora	Správa členství, organizace náborových akcí, zajišťování rozvojových programů	Organizování oficiálních turnajů, Sportovní kempy, Další sportovní akce	Řešení stížností a žádostí, zajištění benefitů	Zajištění trenérů, zajištění dalších pracovníků	Zajištění správy zázemí, dodržování předpisů
	Technologická podpora	Klubová platforma eOS pro správu klubu	Rezervační systém Roger, natáčení vybraných tréninkových prvků	Klubová platforma eOS pro správu klubu	Klubová platforma eOS pro zjednodušení administrativních činností	Technologie na udržení zimní haly, TV v klubovně, Vstupy na čip
	Marketing a propagace	Online kampaně na SoMe, Webové stránky	Sdílení výsledků v tisku a na sociálních sítích	Interní Komunikace se členy	Zisk trenérů na základě word-of-mouth	Reklamní bannery vystavené v areálu
	Finanční řízení	Financování náborových akcí, získávání prostředků od členů	Příjmy z tréninků a kempů, Náklady na tyto aktivity	Náklady na benefity	Finanční podpora licencí a školení trenérů	Investice do infrastruktury, Náklady na údržbu infrastruktury

Zdroj: Vlastní zpracování

V následujícím odstavci jsou přiblíženy vybrané provazby mezi podpůrnými a primárními činnostmi, pro přiblížení jejich vzájemných vztahů. Technologická podpora je zásadní pro zajištění kvalitní služby členům. Platforma eOS zjednodušuje administrativu a komunikaci, což umožňuje efektivní správu dotazů a žádostí. Čipové vstupy zajišťují pohodlný a bezpečný přístup do zařízení, čímž se zvyšuje komfort a spokojenost členů.

Marketing a propagace jsou klíčové pro nábor a rozvoj členů. Marketingové kampaně přitahují nové členy, zatímco sdílení úspěchů na sociálních sítích a v tisku posiluje povědomí o klubu a loajalitu členů. Administrativní a právní podpora je nezbytná pro hladký průběh sportovních

aktivit. Organizace turnajů a sportovních kempů nebo evidence tréninků vyžaduje precizní administrativní procesy, které zajišťují, že všechny akce probíhají podle plánu a bez komplikací. Právní podpora pak dopomáhá zajištění veškerých legislativních náležitostí.

5.9 Návrh Strategie Sportclubu Řevnice, z.s.

Z veškerých získaných dat z předešlé bakalářské práce a diplomové práce vychází sledovaný subjekt jako vedoucí trhu s poměrně nízkým (váženým) počtem hrozeb i slabých stránek. V úvahu tak přichází například strategie tržního lídra. Dalšími variantami jsou strategie diferenciaci nebo strategie modrých oceánů.

Z důvodu snadné implementace formulované strategie byla vybrána strategie diferenciaci v kombinaci s první oblastí strategie tržního lídra, tedy pokus o rozšíření trhu. Diferenciaci se ve strategii projeví jako zacílení na rozšířenou nabídku sportovních aktivit a snaha o zajištění nadstandardní kvality tréninků, pokus o rozšíření trhu se projeví zaměřením na nové cílové skupiny.

5.9.1 Hlavní strategické oblasti

Dle finanční analýzy je na tom klub po finanční stránce poměrně dobře. Přestože bylo stále dosahováno „zelených“ hodnot se rozsáhlé investice v posledních letech částečně promítly do Tafflerova bankrotního modelu. Dle rozhovorů se také jedná o finanční výzvu, kterou musí klub překonat. To bude i předmětem dlouhodobého ekonomického cíle.

V rámci sociálních cílů bude z důvodu vyššího výsledovaného věku ve městě Řevnice a z důvodu pozice tržního lídra, která ústí ve snahu o rozšiřování trhu, předmětem sociálního dlouhodobého cíle zapojení do klubu lidí z nových cílových skupin.

Sportovní cíle pak budou mířit na diferenciaci nabízeného produktu díky zajišťování nadstandardní kvality tréninků a zajištění veškerých nadstandardních sportovních služeb pro všechny členy klubu. Jednotlivé cíle jsou blíže specifikovány, vyčísleny a časově vymezeny v kapitole 5.9.3. Z krátkodobých cílů jsou pak vyvozeny dílčí aktivity, které jsou naceněny pro hrubý odhad nákladů.

Lidská práce byla naceněna na 200 Kč/h jelikož se pohybujeme v neziskovém sektoru a často zde lidé pracují i na dobrovolné bázi. V případě, že bychom práci na aktivitách počítali v rámci běžných povinností pracovníků, mohli bychom náklady o tyto částky ještě snížit.

5.9.2 Poslání a vize

Poslání: Posláním Sportclubu Řevnice je poskytovat kvalitní sportovní zázemí a tréninkové programy pro děti, mládež i dospělé. Podporovat zdravý životní styl, rozvíjet sportovní dovednosti a týmového ducha, a přispívat k celkovému rozvoji komunity prostřednictvím sportu.

Vize: Vize Sportclubu Řevnice je stát se uznávaným a největším sportovním klubem v regionu s prvotřídním areálem s pevnou halou pro celoroční provoz. Být oblíbeným centrem pro absolvování kvalitních tréninků a pořádání turnajů, které je známe po celé republice.

5.9.3 Soustava sportovních, ekonomických a sociálních cílů

Ekonomické cíle – Zajištění finanční stability

Dlouhodobý cíl – Během tří let zvýšit výnosy o 50%

Střednědobý cíl – Do dvou let zajistit dva nové sponzory

Krátkodobý cíl – Do jednoho roku kontaktovat 10 vybraných firem

Aktivity:

- Provést průzkum potenciálních sponzorů
- Sestavit tabulku 20 vhodných firem
- Připravit konkrétní sponzorskou nabídku
- Vybrat nejvhodnějších 10 firem z okolí
- Připravit prezentaci s výhodami spolupráce
- Domluvit si schůzku s 10 vybranými nejvhodnějšími firmami
- Odprezentovat svou nabídku vybraným firmám

Odhadované náklady: 50h práce x 200 Kč = 10 000 Kč

Střednědobý cíl – Mít do 2 let plnou obsazenost kurtů v zimní sezoně mezi 20h a 22h po 30% zimní sezony

Krátkodobý cíl – Do jednoho roku připravit PPC marketingovou kampaň zaměřenou na zajištění obsazenosti kurtů

Aktivity:

- Aktualizovat webové stránky, tak aby odpovídaly vzhledově klubové identitě, byly vizuálně lákavé, přehledné a rychlé

- Připravit speciální nabídku pro večerní hraní (slevy, první koupě zdarma...)
- Připravit PPC reklamní kampaň na Google ads/Sklik
- Připravit stručné video na sociální síť s prezentací nabídky
- Sdílet a propagovat video na sociálních sítích

Odhadované náklady: 30h práce x 200 Kč = 6 000Kč; Web: 10 000Kč; PPC reklama = 6 000 Kč/rok, celkem: 22 000 Kč

Krátkodobý cíl – Do jednoho roku připravit lokální marketingovou kampaň zaměřenou na zajištění obsazenosti kurtů

Aktivity:

- Stanovit speciální ceny pro tyto hodiny
- Vybrat vhodná propagační média
- Připravit texty a grafiky reklamních materiálů
- Vytisknout reklamní materiály
- Distribuovat reklamní materiálů

Odhadované náklady: 25h práce x 200 Kč = 5 000Kč; Tisk(300ks): 1 000Kč; celkem = 6 000Kč

Střednědobý cíl – Za dva rok organizovat pravidelně 3 firemní akce ročně

Krátkodobý cíl – Během příštího roku organizovat první firemní akci

Aktivity:

- Kontaktovat místní restaurace s možností zajištění cateringu
- Připravit nabídku pro pořádání firemních turnajů v tenise nebo nohejbale
- Distribuovat nabídku do okolních firem
- Připravit potřebné materiály pro registraci na portálu firemniakce.cz
- Připravit podstránku na webových stránkách zaměřenou na nabídku firemních akcí
- Registrovat se na serveru firemniakce.cz
- Průběžně reagovat na získané poptávky

Odhadované náklady: 35h práce x 200 Kč = 7 000Kč; Web: zdarma*; firemniakce.cz = 4 900Kč; celkem = 11 900. *Lze zahrnout v přechozím upgrade webu

Sociální cíle – Zapojení dalších cílových skupin

Dlouhodobý cíl – Získat do tří let 20 nových členů v důchodovém a předdůchodovém věku (60+)

Střednědobý cíl – Získat do dvou let 10 nových členů v důchodovém věku

Krátkodobý cíl – Navázat spolupráci se Senior klubem Řevnice

Aktivity:

- Připravit nabídky spolupráce
- Zavolat do Senior klubu Řevnice
- Dohodnout si schůzku
- Domluvit podmínky spolupráce
- Začít spolupráci

Odhadované náklady: 15h práce x 200 Kč = 3 000Kč

Krátkodobý cíl – Navázat spolupráci se Senior klubem Dobřichovice

Aktivity:

- Připravit nabídky spolupráce
- Zavolat do Senior klubu Dobřichovice
- Dohodnout si schůzku
- Domluvit podmínky spolupráce
- Začít spolupráci

Odhadované náklady: 15h práce x 200 Kč = 3 000Kč

Sportovní cíle – Zajištění excelentní kvality a komplexní sportovní nabídky

Dlouhodobý cíl – Během tří let zajistit komplexní nabídku čítající kromě sportovních tréninků také výživové poradenství, fyzioterapii, přednášky mentálního tréninku, kondičního trenéra a smluvený přístup do wellness centra

Střednědobý cíl – Mít do dvou let další dva trenéry s licenci alespoň úrovně II.

Aktivity:

- Vytipovat trenéry z vlastních řad pro získání vyšší úrovně
- Motivovat trenéry ke zkoušce (ústní dohodou)
- Pomoci trenérům s přípravou ke zkoušce

- Nabídnout pravidelné konzultace (od trenérů s licencií I.)
- Zaplatit část zkoušky

Odhadované náklady: 20h práce x 200 Kč = 4 000Kč; Náklady na zkoušku: 20 000 Kč; celkem = 24 000 Kč

Krátkodobý – Do 6 měsíců zajistit spolupráci s fyzioterapeutem

Aktivity:

- Vyhledat vhodné kandidáty z okolí
- Vybrat kandidáty
- Kontaktovat vybrané osoby
- Domluvit vzájemnou spolupráci
- Integrovat spolupráci

Odhadované náklady: 20h práce x 200 Kč = 5 000Kč

Střednědobý cíl – Do dvou let vytvořit barterovou spolupráci s wellness studiem

Aktivity:

- Provést průzkum trhu wellness center v okolí
- Vybrat vhodné Wellness centrum
- Prvotně kontaktovat wellness centrum s možností spolupráce
- Sestavit konkrétní návrh barterové spolupráce
- Domluvit schůzku a nabídnout spolupráci
- Absolvovat schůzku
- Uzavřít spolupráci

Odhadované náklady: 25h práce x 200 Kč = 5 000Kč

Střednědobý cíl – Do dvou let nabízet pravidelně (2x ročně) přednášky na téma mentálního tréninku a zdravé výživy

Krátkodobý cíl – Do jednoho roku mít zajištěný kurz a vybraného potenciálního mentálního kouče z vlastních řad

Aktivity:

- Vyhledat vhodné kandidáty z řad vlastních trenérů
- Vybrat nejvhodnějšího kandidáta

- Kontaktovat vybrané osoby a přesvědčit je o výhodách zlepšení certifikace
- Provést rešerši kurzů mentálního koučinku
- Vybrat vhodný kurz
- Zprostředkovat kurz kandidátovi

Odhadované náklady: 15h práce x 200 Kč = 3 000Kč; kurz: 10 000Kč; celkem = 13 000 Kč.

Krátkodobý cíl – Do jednoho roku podepsat smlouvu o spolupráci s výživovým poradcem

Aktivita:

- Provést průzkum služeb výživových poradců
- Vytvořit seznam potenciálních poradců
- Výběr nejvhodnějších poradců
- Kontaktovat 2 vybrané kandidáty
- Osobně se setkat a domluvit podmínky
- Vybrat vhodnějšího kandidáta
- Podepsat smlouvu o pravidelné spolupráci

Odhadované náklady: 30h práce x 200 Kč = 6 000Kč; Budoucí náklady na přednášky: 4 000Kč/rok

Celkové odhadované náklady: 132 900 Kč

5.10 Výsledná strategie

Na základě ohniskové skupiny byl návrh strategie upraven podle připomínek a návrhů účastníků ohniskové skupiny. Nebyly již znovu popsány strategické oblasti s úvodním popisem, protože ty se nezměnily. Následně byla graficky zpracovaná soustava cílů a časové rozdělení jednotlivých popisovaných aktivit.

5.10.1 Poslání a vize

Poslání: Posláním Sportclubu Řevnice je poskytovat kvalitní sportovní zázemí a tréninkové programy pro děti, mládež i dospělé. Podporovat zdravý životní styl, rozvíjet sportovní dovednosti a týmového ducha, a přispívat k celkovému rozvoji komunity prostřednictvím sportu.

Vize: Vize Sportclubu Řevnice je stát se uznávaným a největším sportovním klubem v regionu s prvotřídním areálem s pevnou halou pro celoroční provoz. Být oblíbeným centrem pro absolvování kvalitních tréninků a pořádání turnajů, které je známe po celé republice.

5.10.2 Soustava sportovních, ekonomických a sociálních cílů

Ekonomické cíle – Zajištění finanční stability

Dlouhodobý cíl – Během tří let zvýšit výnosy o 40%

Střednědobý cíl – Do dvou let zajistit dva nové sponzory

Krátkodobý cíl – Do jednoho roku kontaktovat 10 vybraných firem

Aktivity:

- Provést průzkum potenciálních sponzorů
- Sestavit tabulku 20 vhodných firem
- Připravit konkrétní sponzorskou nabídku
- Vybrat nejvhodnějších 10 firem z okolí
- Připravit prezentaci s výhodami spolupráce
- Domluvit si schůzku s 10 vybranými nejvhodnějšími firmami
- Odprezentovat svou nabídku vybraným firmám

Odhadované náklady: 50h práce x 200 Kč = 10 000 Kč

Střednědobý cíl – Mít do 2 let plnou obsazenost kurtů mezi 20h a 22h po 30% zimní sezony

Krátkodobý cíl – Do jednoho roku připravit PPC marketingovou kampaň zaměřenou na zajištění obsazenosti kurtů

Aktivity:

- Aktualizovat webové stránky, tak aby odpovídaly vzhledově klubové identitě, byly vizuálně lákavé, přehledné a rychlé
- Připravit speciální nabídku pro večerní hraní (slevy, první koupě zdarma...)
- Připravit PPC reklamní kampaň na Google ads/Sklik
- Připravit stručné video na sociální síť s prezentací nabídky
- Sdílet a propagovat video na sociálních sítích

Odhadované náklady: 30h práce x 200 Kč = 6 000Kč; Web: 10 000Kč; PPC reklama = 6 000 Kč/rok, celkem: 22 000 Kč

Krátkodobý cíl – Do jednoho roku připravit lokální marketingovou kampaň zaměřenou na zajištění obsazenosti kurtů

Aktivity:

- Stanovit speciální ceny pro tyto hodiny
- Vybrat vhodná propagační média
- Připravit texty a grafiky reklamních materiálů
- Vytisknout reklamní materiály
- Distribuovat reklamní materiálů

Odhadované náklady: 25h práce x 200 Kč = 5 000Kč; Tisk(300ks): 1 000Kč; celkem = 6 000Kč

Střednědobý cíl – Za dva roky organizovat pravidelně 3 firemní akce ročně

Krátkodobý cíl – Během příštího roku organizovat první firemní akci

Aktivity:

- Kontaktovat místní restaurace s možností zajištění cateringu
- Připravit nabídku pro pořádání firemních turnajů v tenisu nebo nohejbalu
- Distribuovat nabídku do okolních firem
- Připravit potřebné materiály pro registraci na portálu firemniakce.cz
- Připravit podstránku na webových stránkách zaměřenou na nabídku firemních akcí
- Registrovat se na serveru firemniakce.cz
- Průběžně reagovat na získané poptávky

Odhadované náklady: 35h práce x 200 Kč = 7 000Kč; Web: zdarma*; firemniakce.cz = 4 900Kč; celkem = 11 900. *Lze zahrnout v přechozím upgrade webu

Sociální cíle – Zapojení dalších cílových skupin

Dlouhodobý cíl – Získat do tří let 40 nových členů v dospělém a věku

Střednědobý cíl – Získat do dvou let 10 nových členů v důchodovém věku

Krátkodobý cíl – Navázat spolupráci se Senior klubem Řevnice

Aktivity:

- Připravit nabídky spolupráce
- Zavolat do Senior klubu Řevnice
- Dohodnout si schůzku
- Domluvit podmínky spolupráce
- Začít spolupráci

Odhadované náklady: 15h práce x 200 Kč = 3 000Kč

Krátkodobý cíl – Navázat spolupráci se Senior klubem Dobřichovice

Aktivity:

- Připravit nabídky spolupráce
- Zavolat do Senior klubu Dobřichovice
- Dohodnout si schůzku
- Domluvit podmínky spolupráce
- Začít spolupráci

Odhadované náklady: 15h práce x 200 Kč = 3 000Kč

Střednědobý cíl – Získat do dvou let 20 nových členů z řad rodičů aktuálních členů

Krátkodobý cíl – Během příštího roku uspořádat turnaj tří generací (dítě, rodič, prarodič)

Aktivity:

- Vybrat vhodný termín pro pořádání turnaje
- Připravit konkrétní pravidla turnaje
- Informovat členy o turnaji
- Zajistit odměny na turnaj
- Připravit příspěvky pro propagaci na sociálních sítích
- Propagovat turnaj na sociálních sítích
- Připravit zázemí pro turnaj
- Zorganizovat turnaj

Odhadované náklady: 31h práce x 200 Kč = 6 200Kč; Ceny: 2 000Kč; Celkem = 8 200Kč

Krátkodobý cíl – Do jednoho roku zabudovat do nabídky „rodičovský“ program

Aktivity:

- Připravit konkrétní program pro rodiče členů
- Vytvořit cenovou nabídku pro rodiče
- Připravit placenou reklamu na sociálních sítích
- Propagovat rodičovský program
- Alokovat trenéry do programu
- Začít s prováděním programu

Odhadované náklady: 25h práce x 200 Kč = 5 000Kč; Reklama: 1 100Kč; Celkem: 6 100Kč

Sportovní cíle – Zajištění excelentní kvality a komplexní sportovní nabídky

Dlouhodobý cíl – Během tří let zajistit komplexní nabídku čítající kromě sportovních tréninků také výživové poradce, fyzioterapii, přednášky mentálním tréninku, kondičního trenéra.

Střednědobý cíl – Mít do dvou let další dva trenéry s licenci alespoň úrovně II.

Aktivity:

- Vytipovat trenéry z vlastních řad pro zisk vyšší úrovně
- Motivovat trenéry ke zkoušce (ústní dohodou)
- Pomoci trenérům s přípravou ke zkoušce
- Nabídnout pravidelné konzultace (od trenérů s licenci I.)
- Zaplatit část zkoušky

Odhadované náklady: 20h práce x 200 Kč = 4 000Kč; Náklady na zkoušku: 20 000 Kč; celkem = 24 000 Kč

Krátkodobý – Do 6 měsíců zajistit spolupráci s fyzioterapeutem

Aktivity:

- Vyhledat vhodné kandidáty z okolí
- Vybrat kandidáty
- Kontaktovat vybrané osoby
- Domluvit vzájemnou spolupráci
- Integrovat spolupráci

Odhadované náklady: 20h práce x 200 Kč = 5 000Kč

Střednědobý cíl – Do dvou let nabízet pravidelně (2x ročně) přednášky na téma mentálního tréninku a zdravé výživy

Krátkodobý cíl – Do jednoho roku mít zajištěný kurz a vybraného potenciálního mentálního kouče z vlastních řad

Aktivity:

- Vyhledat vhodné kandidáty z řad vlastních trenérů
- Vybrat nejvhodnějšího kandidáta
- Kontaktovat vybrané osoby a přesvědčit je o výhodách zlepšení certifikace
- Provést rešerši kurzů mentálního koučinku
- Vybrat vhodný kurz
- Zprostředkovat kurz kandidátovi
- Dohlédnout na úspěšný průběh kurzu

Odhadované náklady: 15h práce x 200 Kč = 3 000Kč; kurz: 10 000Kč; celkem = 13 000 Kč.

Krátkodobý cíl – Do jednoho roku podepsat smlouvu o spolupráci s výživovým poradcem

Aktivity:

- Provést průzkum služeb výživových poradců
- Vytvořit seznam potenciálních poradců
- Výběr nejvhodnějších poradců
- Kontaktovat 2 vybrané kandidáty
- Osobně se setkat a domluvit podmínky
- Vybrat vhodnějšího kandidáta
- Podepsat smlouvu o pravidelné spolupráci

Odhadované náklady: 30h práce x 200 Kč = 6 000Kč; Budoucí náklady na přednášky: 4 000Kč/rok

Celkové odhadované náklady: 142 200 Kč

Pro větší přehlednost byly cíle znovu zpracovány a zobrazeny v tabulce na obrázku 16. Některé formulace cílů byly pro účely znázornění zjednodušeny. Tato tabulka usnadňuje rychlou orientaci v cílech a také ukazuje jejich následnosti.

Obrázek 16 – Znáznornění hierarchie cílů

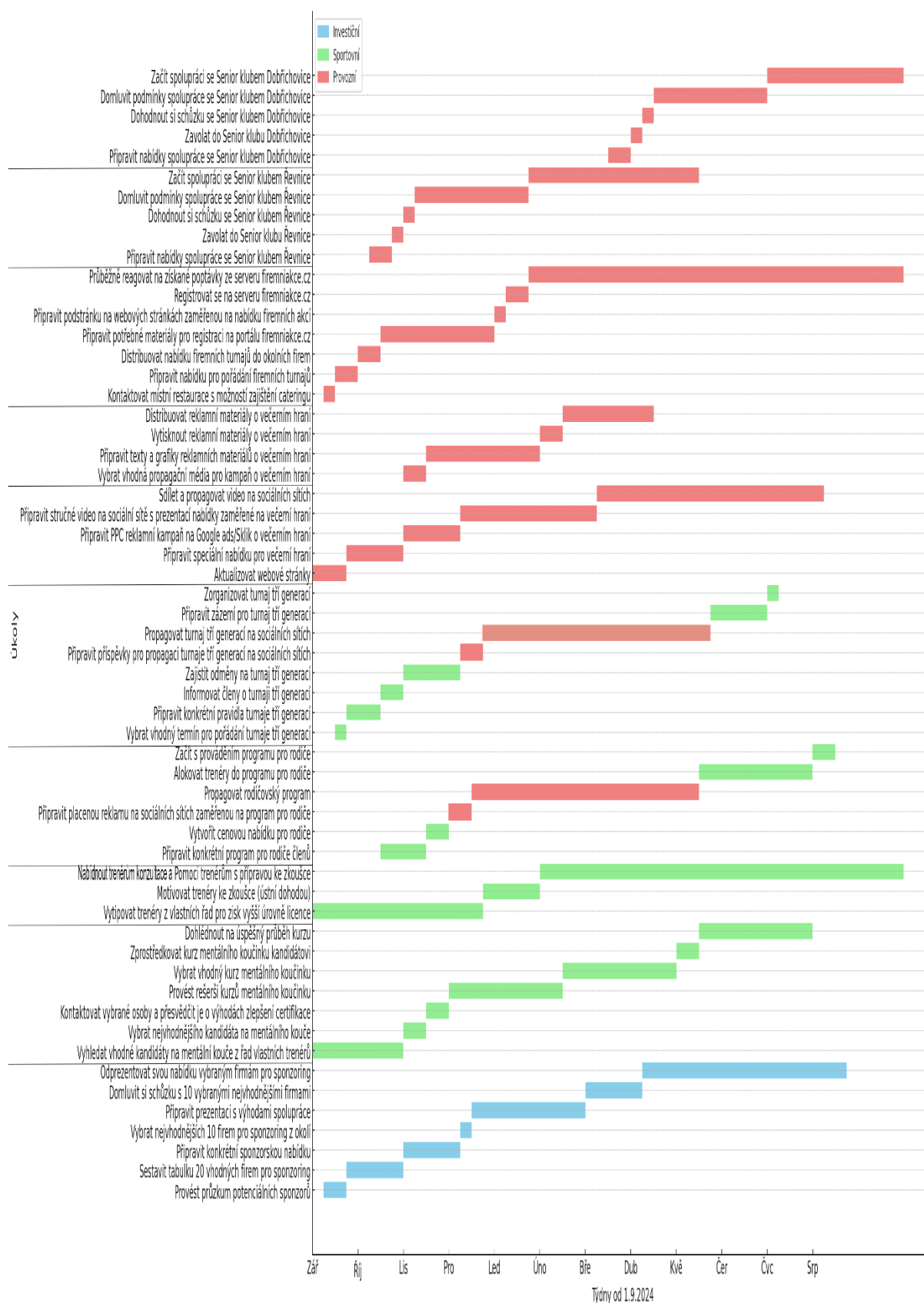
Dlouhodobé cíle	Střednědobé cíle	Krátkodobé cíle
Sportovní cíle: Během tří let zajistit komplexní nabídku	Mít do dvou let další dva trenéry s licenci alespoň úrovně II.	
	Nabízet přednášky na téma mentálního tréninku a zdravé výživy	Mít vybraného potenciálního mentálního kouče z vlastních řad Do jednoho roku podepsat smlouvu o spolupráci s výživovým poradcem
Ekonomické cíle: Během tří let zvýšit výnosy o 40%	Mít do dvou let plnou obsazenost kurtů mezi 20h a 22h po 30% zimní sezony	Do jednoho roku připravit lokální marketingovou kampaň zaměřenou na zajištění obsazenosti kurtů Do jednoho roku připravit PPC marketingovou kampaň zaměřenou na zajištění obsazenosti kurtů
	Za dva roky organizovat 3 firemní akce ročně	Během příštího roku organizovat první firemní akci
	Do dvou let zajistit dva nové sponzory	Do jednoho roku kontaktovat 10 vybraných firem
Sociální cíle: Získat do tří let 40 nových členů v dospělém a věku	Získat do dvou let 10 nových členů v důchodovém věku	Navázat spolupráci se senior klubem Řevnice Navázat spolupráci se senior klubem Dobřichovice
	Získat do dvou let 20 nových členů z řad rodičů aktuálních členů	Zabudovat do nabídky „rodičovský“ program
		Uspořádat turnaj tří generací

Zdroj: Vlastní zpracování

Aktivity, které jsou popsány výše byly přiřazeny jednotlivým oddělením podle rozdělení výboru klubu. Zároveň byla jednotlivým aktivitám přidělena časová dotace pro jejich splnění. Toto znázorňuje obrázek 17 – Ganttův diagram aktivit. Aktivity jsou na Ganttově diagramu

odděleny podle cílů, které postupně naplňují. Důležité je dodat, že je Ganttův diagram sestaven jen na jeden rok, takže zde nejsou vypsány všechny aktivity, jelikož aktivity pro naplnění cíle „Mít do dvou let další dva trenéry s licenci alespoň úrovně II.“ je definován na dva roky. Většina aktivit má také poměrně dlouhé trvání. To je dáno tím, že lidé v této organizaci pracují dobrovolně po práci nebo škole a nemají 8 hodin denně, jako v běžném pracovním prostředí. Červenou barvou byly vyznačeny aktivity pro provozní oddělení. To má na starosti naplnění cílů – „Navázat spolupráci se senior klubem Řevnice a Dobřichovice“, „Během příštího roku organizovat první firemní akci“ a „Přípravu lokální a PPC marketingové kampaně“. Dále musí tato část výboru zajistit marketingové aktivity z cílů – „Uspořádat turnaj tří generací“ a „Zabudovat do nabídky rodičovský program“. Zbytek aktivity z těchto dvou cílů má na starosti sportovní oddělení výboru, které má na Ganttově diagramu zelenou barvu. K tomu má sportovní oddělení ještě na starosti „Zajištění trenérů s licenci úrovně II“, „Do jednoho roku podepsat smlouvu o spolupráci s výživovým poradcem“ a „Mít vybraného potenciálního mentálního kouče z vlastních řad“. Investiční oddělení výboru má na starosti střednědobý cíl „Do dvou let zajistit dva nové sponzory“. Ten naplňují aktivity krátkodobého cíle „Do jednoho roku kontaktovat 10 vybraných firem“.

Obrázek 17 – Ganttův diagram aktivit



Zdroj: Vlastní zpracování

6 DISKUSE

Pro formulaci strategie Sportclubu Řevnice, z.s. bylo nutné získat velké množství dat, tak aby strategie byla podnětná a opodstatněná a zároveň vycházela ze situace, ve které se sledovaný subjekt nachází. K tomu autorovi sloužila nově získaná primární data z rozhovorů a ohniskové skupiny, sekundární data z účetních výkazů, a především dříve získaná a analyzovaná data z bakalářské práce autora.

V rámci této práce autor provedl finanční analýzu pomocí bankrotního a bonitního modelu. Jako bankrotní model byl vybrán Tafflerův model, za bonitní model byl zvolen Kralickuv quicktest. Tyto modely byly počítány dle návodu Růčkové (Růčková, 2021). Data do těchto modelů byla dosazena z účetních výkazů sledovaného subjektu. Oba modely ukazovaly podobné výsledky, kdy až na rok 2020 si sledovaný subjekt vedl dobře a dosahoval vysoké bonity. V bankrotním modelu pak byly zaznamenány výkyvy výsledků na základě investování do dlouhodobého majetku v podobě sportovního zázemí. Kromě zmiňovaného roku 2020 však všechny ostatní roky vykazovaly výsledky bonitního podniku. Přesto podle těchto výsledků by si měl Sportclub Řevnice, z.s. pečlivě rozmyslet a kontrolovat investice v dalších letech, aby předešel případným finančním problémům.

Na základě informací získaných ze dvou rozhovorů byl sestaven modifikovaný hodnotový řetězec. Ten byl v rámci metodiky autorem popsán pro účely tohoto výzkumu, ale i dalších možných výzkumů, které se zabývají problematikou strategického managementu sportovních klubů na bázi neziskových organizací.

Modifikovaný hodnotový řetězec pro tyto organizace byl sestaven, jelikož Porterův původní hodnotový řetězec obsahuje některé činnosti, které jsou pro sportovní kluby buď úplně potlačené nebo velmi zredukované (Porter, 1998). A to například aktivity jako: výroba, servisní služby a vstupní nebo výstupní logistika. V modifikovaném hodnotovém řetězci byly formulovány nové aktivity, které více odpovídají aktivitám a potřebám sportovních organizací. Jedná se o Nábor a rozvoj členů, Sportovní aktivity, Služby pro členy, zajištění lidských zdrojů a zajištění infrastruktury, které jsou doplňovány podpůrnými aktivitami – technologický rozvoj, marketing a propagace, finanční řízení a administrativní a právní podporou.

Modifikovaný hodnotový řetězec byl proveden na základě primárních dat z rozhovorů se dvěma členy Sportclubu. Dva rozhovory na stejné téma byly uskutečněny zejména z důvodu snahy o maximální zabránění subjektivního zkreslení pocitů a domněnek jedné osoby. Následně byly jednotlivé aktivity podrobně popsány. Poté byla ještě vytvořena tabulka, která ukazuje, jakým

způsobem jednotlivé podpůrné aktivity podporují popsané primární aktivity. Do tabulky samozřejmě byly činnosti popsány pouze stručně, ale není těžké si domyslet celou provázanost primárních a podpůrných aktivit. Vybrané provazby byly popsány podrobněji.

Z těchto dat a dat získaných v bakalářské práci autora následně byly vybrány dva typy strategie – strategie tržního vůdce a strategie diferenciací. Tyto dvě strategie byly v rámci připravené strategie nakombinovány. Blíže jsou obě strategie popsány v teoretické části podle autorů Wilsona s Giliganem, Johnsona, Vebera a Mallya (Wilson a Gilligan, 2009; Johnson et al., 2005; Veber, 2009; Mallya, 2007).

Poté byly vybrány tři hlavní strategické oblasti, o které by se měl sledovaný objekt zajímat a zaměřit se na ně. Tyto oblasti vznikly ze tří typů cílů sportovních organizací, jak je popisují autoři Čáslavová, Šíma a Freyer (Čáslavová, 2020; Šíma, 2019; Freyer, 1991). Strategickým zaměřením pro ekonomické cíle bylo zvoleno „zajištění finanční stability klubu“, které bylo zvoleno z důvodu současné finanční výzvy v podobě splácení leasingu na halu, což bylo zjištěno v rámci rozhovorů. Pro sociální cíle bylo vybráno strategické zaměření „zapojení dalších cílových skupin“, které bylo zvoleno v rámci strategie lídra na trhu a jeho činnost rozšiřování trhu. Zároveň dle výsledků PEST analýzy z bakalářské práce se vyskytuje v Řevnicích dost občanů ve starším věku (Krob, 2022). Pro sportovní cíle bylo stanoveno jako strategické zaměření „zajišťování nadstandardní kvality tréninků a zajištění veškerých nadstandardních sportovních služeb pro všechny členy klubu“. Pomocí nadstandardní kvality a zajištění dalších služeb, které sportovní kluby běžně nenabízí, by se měl Sportclub Řevnice svým produktem odlišit od zjištěné velké konkurence a naplnit tak strategii diferenciací.

Následně byla formulovaná mise a vize pro Sportclub a z nich plynoucí soustava dlouhodobých (strategických), střednědobých (taktických) a krátkodobých (operativních) cílů. Cíle byly formulovány metodou SMARTER, kterou popisuje autor Fotr. Znamená to především zaměření na jejich časové vymezení a měřitelnost jejich splnění. Důležité také bylo, aby cíle byly opodstatněné a pro Sportclub splnitelné (Fotr et al., 2020). To bylo předmětem sběru dalšího sběru dat, kdy proběhla ohnisková skupina se členy Sportclubu.

Ohnisková skupina proběhla bezproblémově. Autor členům odprezentoval výsledky svého dosavadního bádání a představil svou navrhovanou strategii. Na té na základě podnětné diskuse, která nastala, byly provedeny drobné úpravy ve formulaci některých cílů. Strategické oblasti ani poslání s vizí se nezměnilo.

Dlouhodobé cíle jsou formulovány celkem 3, střednědobých je pak 7 a krátkodobých 10. K jednotlivým krátkodobým cílům a jednomu střednědobému cíli byly popsány aktivity pro jejich naplnění. Byly popsány také velmi hrubě odhadnuté náklady na stanovené aktivity, které dohromady činí 142 200 Kč na jeden rok.

Práci ovlivnili určité limity, v důsledku toho, že celkový výzkum probíhal vlastně po dobu dvou let. Znamená to, že některá data přebíraná z bakalářské práce už nemusí být stoprocentně aktuální a přesná. Dále může nepřesnost některých výsledků způsobovat sběr dat, kdy prakticky jediným zdrojem primárních dat byli členové samotného sledovaného subjektu. To může zapříčinit určité zkreslení popisu některých aktivit.

Dalším rizikem byl dosud nevyužitý modifikovaný hodnotový řetězec, který se však ukázal být dobrým nástrojem pro interpretaci dat a mohl by být využíván i v dalších akademických pracích a výzkumech.

V ideálním případě by měl být podobný výzkum prováděn každý rok, tak aby mohl Sportclub Řevnice, z.s. podnikat kroky k aktualizaci, nápravě nebo změnám na strategii, tak aby vždy odpovídala současným trendům a potřebám.

Teoretická část byla pro celý výzkum přínosná a byla dobrým zdrojem informací pro samotné provedení výzkumu. Autor v ní také popisuje některá méně probádaná témata související se strategickým řízením sportovních organizací. Autor také aplikuje některá témata strategického managementu na sport.

7 ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo formulovat strategii, která umožní Sportclubu Řevnice nejen přežít v konkurenčním prostředí, ale také prosperovat a nadále se rozvíjet.

Klíčové přínosy této práce spočívají ve vypracování konkrétní a aplikovatelné strategie na základě finanční analýzy, analýzy hodnotového řetězce, polostrukturovaných rozhovorů a focus group a samozřejmě dříve získaných dat z bakalářské práce autora zaměřené na strategickou analýzu tohoto subjektu.

Finanční analýza odhalila dobrou finanční kondici klubu, která však byla ovlivněna pandemií covidu-19 a investicemi do dlouhodobého majetku. Hodnotový řetězec pak podrobně popsal celkové fungování klubu. Byly identifikovány klíčové oblasti vyžadující pozornost, jako je splácení leasingu na novou halu.

Na základě veškerých získaných dat byly vybrány strategie lídra na trhu a strategie diferenciací. Tři hlavní strategické oblasti zahrnují: Zapojení nových cílových skupin – rozšíření členské základny o nové demografické skupiny. Diferenciací nabízeného produktu díky poskytování nadstandardní kvality tréninků a komplexních sportovních služeb pro všechny členy klubu. A zajištění finanční stability z důvodu splácení leasingu na halu.

Tyto strategické oblasti byly rozpracovány do konkrétních cílů a aktivit, které mají umožnit klubu nejen přežít, ale také prosperovat v konkurenčním prostředí. Výsledná strategie pro Sportclub Řevnice byla přizpůsobena specifickým potřebám a možnostem klubu, což může sloužit jako model pro další amatérské sportovní kluby, které čelí podobným výzvám.

Praktická část práce přinesla konkrétní návrhy a opatření, která jsou v souladu s identifikovanými potřebami klubu. Zároveň byla konzultována přímo s klubem, takže je velká šance danou strategii přímo aplikovat. Tím je zajištěn velký praktický přínos práce.

Práce má také své teoretické přínosy, kdy může být potvrzena vhodnost vybraných bankrotních a bonitních modelů i pro sportovní kluby na bázi spolku. Také byl pro tyto kluby popsán modifikovaný hodnotový řetězec, který zajistí komplexní vhled do aktivit sportovních klubů.

8 ZDROJE

- 1) BARNEY, Jay B. a William S. HESTERLY, 2015. *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. 5th edition. Boston: Pearson. ISBN 978-0-13-312740-9.
- 2) ČÁSLAVOVÁ, Eva, 2020. *Management a marketing sportu 21. století*. 1. vydání. Jesenice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-62-0.
- 3) DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-603-9.
- 4) FELDMAN, Emilie R., 2020. Corporate Strategy: Past, Present, and Future. *Strategic Management Review* [online]. 1(1), 179–206. ISSN 26882612, 26882639. Dostupné z: doi:10.1561/111.00000002
- 5) FORET, Miroslav a Dávid MELAS, 2021. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. První vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1723-9.
- 6) FOSS, Nicolai J., ed., 2003. *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective*. Repr. Oxford: Oxford Univ. Press. Oxford management readers. ISBN 978-0-19-878180-6.
- 7) FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2.
- 8) FREYER, Walter, 1991. *Handbuch des Sport-Marketing*. 2. Aufl. Wiesbaden: Forkel. Schriftenreihe „Marketing“. ISBN 978-3-7719-6420-7.
- 9) HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-040-5.
- 10) HILL, Charles W. L. a Gareth R. JONES, 2009. *Essentials of strategic management*. 2nd ed. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning. ISBN 978-0-547-19432-5.
- 11) HITT, Michael A., R. Duane IRELAND a Robert E. HOSKISSON, 2009. *Strategic management: competitiveness and globalization ; concepts*. 8. ed., [Nachdr.]. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning. ISBN 978-0-324-58112-6.
- 12) HORÁKOVÁ, Helena, 2001. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-7169-996-5.
- 13) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- 14) JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLES a Richard WHITTINGTON, 2005. *Exploring corporate strategy*. 7. ed. Harlow Munich: Financial Times Prentice Hall. ISBN 978-0-273-68739-9.
- 15) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-578-0.

- 16) KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE, 2017. *The W. Chan Kim and Renee Mauborgne Blue Ocean Strategy reader*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-63369-275-6.
- 17) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0563-2.
- 18) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2016. *Marketing management*. Fifteenth edition, Global edition. Boston: Pearson Education. ISBN 978-1-292-09271-3.
- 19) KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Tomáš. JUPPA a Martin MACHEK, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- 20) KOVÁŘ, František, 2008. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-33-2.
- 21) KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
- 22) KRALICEK, Peter, 1993. *Základy finančního hospodaření: Bilance: Účet zisků a ztrát: Cash-flow: Základy kalkulace: Finanční plánování: Systémy včasného varování*. Praha: Linde. ISBN 978-80-85647-11-2.
- 23) KROB, Jiří. *Strategická analýza vybraného sportovního subjektu*. Bakalářská práce, vedoucí Opelík, Daniel. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Management, 2022.
- 24) MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 25) MARINIČ, Pavel, 2008. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1397-3.
- 26) MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1362-5.
- 27) MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ, 2006. *Finanční analýza*. 2., přeprac. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-219-2.
- 28) NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3158-2.
- 29) O'BRIEN, Danny, 2019. *Strategic management in sport*. First edition. London ; New York: Routledge/Taylor and Francis Group. ISBN 978-1-315-26667-1.
- 30) PETKOVIC, Jovica, Edmundas JASINSKAS a Laima JESEVIČIŪTĒ-UFARTIENĒ, 2016. Significance of strategic planning for results of sport organization. *E+M Ekonomie a Management* [online]. 19(4), 56–72. ISSN 12123609. Dostupné z: doi:10.15240/tul/001/2016-4-005

- 31) PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 978-80-85605-12-9.
- 32) PORTER, Michael E., 1998. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance ; with a new introduction*. New York: Free Press. ISBN 978-0-684-84146-5.
- 33) ROTHÄERMEL, Frank T., 2019. *Strategic management*. 4th ed. Instructor's ed. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-260-14192-4.
- 34) RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3124-2.
- 35) RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4047-8.
- 36) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-367-0.
- 37) Sportclub Řevnice [online]. [cit. 18.6.2024], dostupné z: <http://www.sportclubrevnice.cz/>
- 38) SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.
- 39) Stanovy Sportclubu Řevnice. Řevnice, 2021. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=d9805c8c856d42e8bc26ad23b754e60>
- 40) ŠÍMA, Jan, 2019. *Ekonomika evropských profesionálních fotbalových klubů a soutěží*. 1. vydání. Jesenice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-58-3.
- 41) TAHAL, Radek, 2022. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3535-6.
- 42) THIBAUT, Lucie, 1994. *Strategy in nonprofit sport organizations*. Ottawa: National Library of Canada = Bibliothèque nationale du Canada. ISBN 978-0-315-88341-3.
- 43) TICHÁ, Ivana a Jan HRON, 2002. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit. ISBN 978-80-213-0922-7.
- 44) ULWICK, Anthony W., 1999. *Business strategy formulation: theory, process, and the intellectual revolution*. Westport, Conn: Quorum Books. ISBN 978-1-56720-273-1.
- 45) VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 46) WILSON, Richard M. S. a Colin GILLIGAN, 2009. *Strategic marketing management: planning, implementation and control*. 3. ed., repr. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0-7506-5938-3.

- 47) WITTMANN, Robert G. a Matthias P. REUTER, 2008. *Strategic planning: how to deliver maximum value through effective business strategy*. Philadelphia: Kogan Page Limited. ISBN 978-0-7494-5233-9.
- 48) ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4008-9.

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Vztah úrovně řízení podniku a povahou cílů

Obrázek 2 – Proces strategického managementu dle Barneyho a Hesterleyho

Obrázek 3 – Proces strategického managementu dle Keřkovského a Vykypěla

Obrázek 4 – Modifikovaný proces strategického managementu

Obrázek 5 – Prostředí podniku

Obrázek 6 – Znázornění modelu PEST analýzy

Obrázek 7 – Znázornění hodnotového řetězce

Obrázek 8 – Propojení cílů sportovního klubu

Obrázek 9 – Pět druhů business strategie dle Hitta

Obrázek 10 – Univerzální model pro formulaci strategie

Obrázek 11 – Operacionalizace rozhovorů

Obrázek 12 – Rovnice Tafflerova modelu

Obrázek 13 – Rovnice Kralickova Quicktestu

Obrázek 14 – Modifikovaný model hodnotového řetězce pro sportovní subjekty na bázi spolku

Obrázek 15 – Organizační struktura Sportclubu Řevnice, z.s.

Obrázek 16 – Znázornění hierarchie cílů

Obrázek 17 – Ganttův diagram aktivit

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Tabulka podpůrných a primárních činností

Tabulka 2 – Porovnání strategie modrého a rudého oceánu

Tabulka 3 – Tabulka pro vyhodnocení Kralickova Quicktestu

Tabulka 4 – Výsledky Tafflerova modelu

Tabulka 5 – Body quicktestu za rok 2019

Tabulka 6 – Výpočet Kralickova quicktestu pro rok 2019

Tabulka 7 – Body quicktestu za rok 2020

Tabulka 8 – Výpočet Kralickova quicktestu pro rok 2020

Tabulka 9 – Body quicktestu za rok 2021

Tabulka 10 – Výpočet Kralickova quicktestu pro rok 2021

Tabulka 11 – Body quicktestu za rok 2022

Tabulka 12 – Výpočet Kralickova quicktestu pro rok 2022

Tabulka 13 – Body quicktestu za rok 2023

Tabulka 14 – Výpočet Kralickova quicktestu pro rok 2023

Tabulka 15 – Celkové výsledky Kralickova quicktestu

Tabulka 16 – Provázanost primárních a podpůrných činností

Seznam příloh

Příloha 1 – Informovaný souhlas pro rozhovory

Příloha 2 – Informovaný souhlas pro ohniskovou skupinu

Příloha 3 – Přepis rozhovoru 1

Příloha 4 – Přepis rozhovoru 2

Příloha 5 – Popis průběhu metody Focus group

Příloha 6 – Data rozvahy 2019

Příloha 7 – Data výkazu zisku a ztrát 2019

Příloha 8 – Data rozvahy 2020

Příloha 9 – Data výkazu zisku a ztrát 2020

Příloha 10 – Data rozvahy 2021

Příloha 11 – Data výkazu zisku a ztrát 2021

Příloha 12 – Data rozvahy 2022

Příloha 13 – Data výkazu zisku a ztrát 2022

Příloha 14 – Data rozvahy 2023

Příloha 15 – Data výkazu zisku a ztrát 2023

INFORMOVANÝ SOUHLAS

Vážený respondente,

v souladu se Všeobecnou deklarací lidských práv, nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů a dalšími obecně závaznými právními předpisy (jakož jsou zejména Helsinská deklarace, přijatá 18. Světovým zdravotnickým shromážděním v roce 1964 ve znění pozdějších změn (Fortaleza, Brazílie, 2013); Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zejména ustanovení § 28 odst. 1 zákona č. 372/2011 Sb.) a Úmluva o lidských právech a biomedicině č. 96/2001, jsou-li aplikovatelné), Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu na UK FTVS v rámci diplomové práce s názvem Strategie vybraného sportovního subjektu, prováděné na katedře managementu. Sběr dat bude probíhat v prostorách Sportclub Řevnice, z.s.

1. Projekt bude probíhat v období: červen 2024–červenec 2024.
2. Cílem výzkumného projektu je formulovat strategii sportovního subjektu – Sportclub Řevnice, z.s.
3. Způsob zásahu bude neinvazivní. Budete se účastnit rozhovoru, kterým budou získána data nutná pro další postup diplomové práce.
4. Získávaná data se budou týkat fungování Sportclubu Řevnice, z.s. Zejména způsobů jeho vedení, sportovních aktivit, práce se členy, technologických inovací, financí, marketingu a dalších příbuzných témat. Nebudou zjišťována žádná citlivá data.
5. Výzkum představuje pro účastníky jen malé riziko, srovnatelné s riziky při běžné kancelářské práci.
6. Rozhovor bude trvat zhruba jednu hodinu.
7. Z rozhovoru bude pořízen audiozáznam na mobilní zařízení. Následně bude celý rozhovor přepsán do heslem zajištěného počítače a z mobilního zařízení smazán – do 1 týdne po rozhovoru. Po celou dobu k rozhovorům bude mít přístup pouze řešitel práce. Oba rozhovory budou na základě schválení účastníky pomocí IS uvedeny v rámci diplomové práce jako přílohy. Rozhovory nebudou obsahovat žádná osobní data. Po přepsání Vám bude text předložen ke schválení. Zveřejněny budou pouze přepsané anonymizované a účastníkem schválené rozhovory či jejich části.
8. K záznamu rozhovoru bude mít přístup pouze autor práce.
9. Rozhovor bude přepsán a anonymizován.
10. Po přepsání Vám bude předložen anonymizovaný rozhovor ke schválení, které potvrdíte podpisem na konci tohoto dokumentu. Zveřejněn bude pouze přepsaný a Vámi schválený přepis rozhovoru.
11. Účast na projektu je dobrovolná a bez nároku na odměnu.
12. V průběhu výzkumu nebudou pořizovány fotografie, ani videa.
13. Přínosem projektu pro Vás bude možnost zlepšení fungování Vašeho sportovního klubu.
14. S celkovými výsledky a závěry výzkumného projektu se můžete seznámit na webových stránkách digitálního repozitáře Univerzity Karlovy: <https://dspace.cuni.cz/>.
15. V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

Ochrana osobních dat: Data budou shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování

osobních údajů. Budou získávány následující osobní údaje: jméno a příjmení, e-mailová adresa, případně telefonní číslo a odpovědi na otázky z rozhovoru. Všechny získané údaje budou bezpečně uchované na heslem zajištěném počítači v uzamčeném prostoru, přístup k nim budu mít pouze já a vedoucí práce.

Uvědomuji si, že text je anonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby – budu dbát na to, aby jednotlivé osoby nebyly rozpoznatelné v textu práce. Osobní data, která by vedla k identifikaci účastníků výzkumu, budou maximálně do 1 týdne po odsouhlasení přepisu rozhovoru anonymizována (smazána). Vaše e-maily vymažu nejpozději do 1 týdne po posledním kontaktu s Vámi v rámci výzkumu. Získaná data budou zpracovávána, bezpečně uchována a publikována v diplomové práci na UK FTVS.

Jméno a příjmení hlavního řešitele: Podpis:.....

Jméno a příjmení osoby, která provedla poučení: Podpis:.....

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s účastí ve výše uvedeném projektu a že jsem měl(a) možnost si řádně a v dostatečném čase zvážít všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti ve výzkumu a že jsem dostal(a) jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl(a) jsem poučen(a) o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas kdykoli odvolat bez represí, a to písemně Etické komisi UK FTVS, která bude následně informovat předkladatele projektu. Dále potvrzuji, že mi byl předán jeden originál vyhotovení tohoto informovaného souhlasu.

Místo, datum

Jméno a příjmení účastníka Podpis:

Souhlasím s textem přepsaného a anonymizovaného rozhovoru v rámci výše uvedeného výzkumu a s publikací celého rozhovoru či jeho částí.

Jméno a příjmení účastníka Podpis:

Jméno a příjmení předkladatele projektu Podpis:
.....

Jméno a příjmení hlavního řešitele a spoluřešitelů

Příloha 2 – Informovaný souhlas pro ohniskovou skupinu

INFORMOVANÝ SOUHLAS

Vážený respondente,

v souladu se Všeobecnou deklarací lidských práv, nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů a dalšími obecně závaznými právními předpisy (jakož jsou zejména Helsinská deklarace, přijatá 18. Světovým zdravotnickým shromážděním v roce 1964 ve znění pozdějších změn (Fortaleza, Brazílie, 2013); Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zejména ustanovení § 28 odst. 1 zákona č. 372/2011 Sb.) a Úmluva o lidských právech a biomedicíně č. 96/2001, jsou-li aplikovatelné), Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu na UK FTVS v rámci diplomové práce s názvem Strategie vybraného sportovního subjektu, prováděné na katedře managementu. Sběr dat bude probíhat v prostorách Sportclub Řevnice, z.s.

1. Projekt bude probíhat v období: červen 2024–červenec 2024.
2. Cílem výzkumného projektu je formulovat strategii v oblasti managementu sportovního subjektu – Sportclub Řevnice, z.s.
3. Způsob zásahu bude neinvazivní. Budete se účastnit metody ohnisková skupina, kde Vám bude prezentována navrhovaná strategie, a Vy následně dodáte podněty na její změny, zlepšení, či doplnění. Během této metody nebudou získávána žádná citlivá data.
4. Prezentovaná i nově získaná data se budou týkat fungování Sportclubu Řevnice, z.s. Zejména způsobů jeho vedení, sportovních aktivit, práce se členy, technologických inovací, financí, marketingu a dalších příbuzných témat.
5. Výzkum představuje pro účastníky jen malé riziko, srovnatelné s riziky při běžné kancelářské práci.
6. Ohnisková skupina bude mít za účelem provést úpravy na navrhované strategii
7. Ohnisková skupina bude trvat zhruba jednu hodinu.
8. Podněty všech účastníků budou zapsány do aplikace MS Word v zaheslovaném počítači, nebudou nahrávány.
9. K zapsaným podnětům bude mít přístup pouze autor práce.
10. Podněty budou zpracovány do strategie.
11. Podněty budou uvedeny v rámci práce jako její příloha.
12. Účast na projektu je dobrovolná a bez nároku na odměnu.
13. V průběhu výzkumu nebudou pořizovány fotografie, nahrávky ani videa.
14. Přínosem projektu pro Vás bude možnost zlepšení fungování vašeho sportovního klubu.
15. S celkovými výsledky a závěry výzkumného projektu se můžete seznámit na webových stránkách digitálního repozitáře Univerzity Karlovy: <https://dspace.cuni.cz/>.
16. V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

Ochrana osobních dat: Data budou shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů. Budou získávány následující osobní údaje: jméno, příjmení a poznatky potřebné pro úpravu strategie. Všechny získané údaje budou bezpečně uchované na heslem zajištěném počítači v uzamčeném prostoru, přístup k nim budu mít pouze já a vedoucí práce.

Uvědomuji si, že text je anonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby – budu dbát na to, aby jednotlivé osoby nebyly rozpoznatelné v textu práce. Osobní data, která by vedla k identifikaci účastníků výzkumu, budou maximálně do 1 týdne po uskutečnění ohniskové metody anonymizovány. Získaná data budou zpracovávána, bezpečně uchována a publikována v diplomové práci na UK FTVS.

Jméno a příjmení předkladatele projektu Podpis:
.....

Jméno a příjmení hlavního řešitele a spoluřešitelů

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s účastí ve výše uvedeném projektu a že jsem měl(a) možnost si řádně a v dostatečném čase zvážit všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti ve výzkumu a že jsem dostal(a) jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl(a) jsem poučen(a) o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas kdykoli odvolat bez represí, a to písemně Etické komisi UK FTVS, která bude následně informovat předkladatele projektu. Dále potvrzuji, že mi byl předán jeden originál vyhotovení tohoto informovaného souhlasu.

Souhlasím s textem přeepsaných podnětů v rámci výše uvedeného výzkumu.

Místo, datum

Jméno a příjmení účastníka Podpis:

Příloha 3 – Přepis rozhovoru 1

Já: Dobrý den, díky za přijetí.

Respondent: Dobrý den.

Já: Tak můžeme rovnou k první otázce: Jakým způsobem získáváte nové členy?

Respondent:

Máme různé způsoby, nejčastější je, že přijdou díky náborovým hodinám ve školkách, kde děláme ukázkovou hodinu pro malé děti. Druhý způsob je, že si nás lidé všimnou na internetu nebo sociálních sítích. A třetí způsob na doporučení od známých.

Já: Jaká je vaše hlavní cílová skupina nových členů?

Respondent: Určitě děti ve věku 4-7 let, jelikož jsou nejmladší a dlouho tady zůstanou.

Já: Jak přispíváte k rozvoji členů po fyzické a sociální stránce?

Respondent: Po fyzické je rozvíjíme tak, že 50 % tréninku jsou pohybová cvičení na fyzickou všestrannost. Po sociální stránce je připravujeme tak, že se snažíme, aby děti vždy zdravily, byly na sebe navzájem hodné a vydržely celý trénink bez rodičů.

Já: Jaké druhy členství máte a kolik (jakých) máte aktuálně členů?

Respondent: Druhy členství máme 2. Standardní a Čestné členství. Čestní členové to mají za zásluhy, ale nikterak se neliší, alespoň dle mých informací. Pak máme ještě přímé členství, kdy přímí členové tvoří valnou hromadu.

Já: Tím máme první sekci o členech za sebou a přesouváme se k vaší sportovní nabídce – Tak jakým způsobem plánujete a řídíte tréninky pro členy klubu?

Respondent: Konkrétní tréninky si řídí každý trenér sám, připraví si rámcový plán, ale konkrétní náplň je dle aktuálního rozpoložení dítěte. Tréninkové plány jsou vytvářeny pouze tak, že se rozdělují kurty dle optimálního času a volnosti kurtů. Individuální tréninky jsou pak logicky na techniku a tréninky pro více hráčů jsou pak zejména herní. Vedení do náplně tréninků nezasahuje.

Já: Organizujete nějaké turnaje? Jak často?

Respondent: Oficiální celorepublikové turnaje nyní moc neděláme. Byly ztrátové. Děláme přípravné turnaje pouze pro naše děti v rámci klubu, aby si to děti mohly vyzkoušet, zhruba 1x do měsíce pro více kategorií naráz.

Já: Organizujete další sportovní akce?

Respondent: Jsou tu občas od svazu organizovaná mistrovská utkání. Pak se snažíme dělat dětský den, který slouží zejména jako náborová akce. Poté jednou ročně pořádáme Václavský turnaj, ten je zajímavý tím, že se hraje mix rodič (případně jiný dospělý) a dítě. Turnaje tedy děláme spíše jako akce pro lidi, nic moc z toho jako klub nemáme. V létě tu máme letní kempy.

Já: Jaké máte sportovní úspěchy jako tým?

Naším dorostencům se povedlo dvakrát za sebou probojovat se mezi 12 nejlepších týmů v republice. Což už se povedlo i kdysi dávno.

Já: Dostáváme se ke službám, předpokládám, že členové mívají nějaké dotazy nebo problémy. Jakým způsobem takové dotazy a problémy řešíte?

Respondent: Obvykle komunikací s konkrétním rodičem/členem, který má dotaz. Snažíme se jim co nejvíce vyjít vstříc. Například se jedná o přemísťování dětí do jiných skupinek nebo dotazy ohledně závodního tenisu trenéři odpovídají dle vlastních zkušeností. Konkrétní systém nebo mechanismus na dotazy nemáme.

Já: Podobná otázka tentokrát na zpětnou vazbu nebo připomínky a podněty – získáváte pravidelně nějakou zpětnou vazbu od členů? Řešíte ji dále?

Respondent: Nevím, jestli úplně pravidelně, ale stává se to. Například na základě spokojenosti dítěte nás jeho rodiče prezentují v okolních obcích. Což je pro nás dobrá zpětná vazba. Mechanismus typu email s dotazníkem nebo schůze na toto téma nevedeme.

Já: Jaké další služby poskytujete členům pro jejich pohodlí a spokojenost?

Respondent: Děláme vyplétání raket. Vedeme školu sportu, to je vlastně také trénink, ale dítě má šanci vyzkoušet si všechny různé typy sportů. Máme tady bar pro členy. Odrazová stěna je k dispozici po celý den všem.

Nabízíte členům nějaké benefity (např.: slevu na příspěvky, tréninky navíc, poukazy na nákup u partnerů atd.) například dle doby členství nebo počtu absolvovaných tréninků, jaké? Pokud ne, plánujete některé zavést?

Máme „rodinné členství“ kdy ve chvíli, kdy jsou 3 členové z jedné rodiny, tak mají výraznou slevu. V zimní sezóně mají členové slevy na tréninky v hale. Dále mají slevy 25 % na nákup veškerého vybavení od značky Babolat. Délka členství nebo počet tréninků v tomto nehraje roli.

Já: Nyní se dostáváme do vaší infrastruktury. Jaké je vaše klubové zázemí?

Respondent: Máme 3 antukové kurty, sprchy, šatny, toalety. Celý areál byl nově vybudován na přelomu let 2020 a 2021. Pak disponujeme odrazovou stěnou a množstvím volných ploch, kde děti mohou trávit volný čas nebo případně trénovat. Na zimu nově od roku 2023 nafukujeme halu přes 2 kurty.

Já: Díky, další otázka zní: Jaké zajišťujete sportovní vybavení pro členy a jak probíhá jeho údržba? Jak jej zajišťujete?

Respondent: Pro ty nejmenší děti (4-5 let) vybavení půjčujeme, máme tady erární. Později starší děti i dospělí mají samozřejmě vybavení už svoje. Dále máme týmové míčky, ty se udržují dost blbě, takže jakmile se zničí, prostě koupíme nové. Pak máme klasické další pomůcky jako kužely. K údržbě děláme akorát již zmiňované vyplétání raket. Pro nákup máme smlouvu s místní firmou se sportovním zbožím, kde máme vždy to nejlepší a za dobrou cenu.

Já: Plánujete investice do infrastruktury v následujících letech? Případně jaké?

Respondent: Nyní neplánujeme další investice, a to díky velkým investicím v posledních letech. Maximálně neodkladné drobnosti. Plus budeme instalovat třeba koše na basketbal. Darem by nám také měly přibýt hrazdy pro workout.

Já: Dostáváme se zhruba do poloviny rozhovoru a přesuneme se k lidským zdrojům. Jakým způsobem získáváte trenéry?

Respondent: Drtivá většina trenérů jsou odchovanci a bývalí hráči. Poměrně úspěšně se tedy zužitkovávají a předávají své zkušenosti dál. Další způsob je přes osobní známosti – výběr kamarádů nebo známých.

Já: Jak rozvíjíte trenéry po trenérské (sportovní) stránce? Přispíváte třeba na nějaké licence/školení atd.?

Respondent: Trenéři, kteří si dělají licenci dostanou od klubu 50 % zaplacenou. Platilo by to i v případě 1denního školení. Žádná iniciativa od klubu pro to není. Trenéři si dělají licence nebo kurzy na základě vlastních uvážení. Klub to pouze podpoří. Aby mohli trénovat musí však mít minimální licenci.

Já: Sportovní klub není jen o trenérech, máte další pracovníky nebo spolupráci sportovního zaměření například fyzioterapeuta nebo kondičního trenéra?

Respondent: Dříve jsme měli fyzioterapeutku, nyní máme rozjednanou další osobu pro spolupráci v oblasti fyzioterapie. Kondiční přípravu si dělají trenéři sami a další sportovní spolupráce nebo zaměstnání, pokud vím, nemáme.

Já: Dobře děkuji a jaké máte další pracovníky typu administrativa nebo úklid?

Respondent: Chod klubu zajišťuje pan předseda. Máme pak externí účetní a administrativní pracovníci. Jinak si pomáháme všichni navzájem, například někteří trenéři dělají i další funkce, třeba výplet raket nebo administrativu. Úklid a údržba kurtů nebo areálu je taky na členech.

Následující tři otázky bohužel respondent nevěděl nebo si nebyl stoprocentně jistý, jak to je, proto byly přeskočeny.

20. Jakým způsobem probíhá plánování a řízení klubu?

21. Jaké jsou hlavní administrativní výzvy, kterým čelíte při řízení klubu, a jak je řešíte?

22. Které legislativní záležitosti vás nejvíce omezují a proč?

Já: Tak tedy přeskočíme k technologické podpoře. Jaké systémy máte zavedené pro správu členských příspěvků?

Respondent: Používáme klubovou platformu eOS. Ta pomáhá s veškerou správou a je poměrně přehledná, je dělaná přímo pro sport. Každý má vlastní profil a vždy mu přijde, co a jak platit.

Já: Jaké elektronické systémy máte implementované pro efektivní fungování klubu?

Respondent: Zmiňovaný eOs. Dále používáme rezervační systém Roger. Pro přehled obsazenosti kurtů. Pak samozřejmě veškerá technologie v nové hale. Je tam například video s možností sledovat. Dále máme Google Disk pro sdílení veškerých potřebných materiálů, dokumentů, obrázků atd.

Já: Jakým způsobem využíváte technologie pro interní komunikaci a správu klubu?

Respondent: Opět eOS. Ten umí posílat i zprávy, případně emaily. Další komunikace v menších skupinách klasicky přes SMS/telefon nebo osobně někdy email. Sportclub má i svůj email, ale jen jeden tedy je spíše pro externí komunikaci.

Já: Využíváte další technologie například pro zkvalitnění tréninků?

Respondent: Asi spíše ne. Maximálně natáčení na kameru telefonu a ukázka, co dělá dobře nebo špatně.

Já: Díky můžeme dále: Jaké kanály nejvíce využíváte pro propagaci?

Respondent: Zejména Facebook a webovky, nyní rozjíždíme účet na Instagramu. Občas něco dáme do místního tisku, například kempy nebo úspěchy hráčů. Dále roznášíme letáky po městě.

Já: Tohle už jsme nakousli, každopádně, jakým způsobem komunikujete se členy a informujete je o aktivitách a změnách?

Respondent: Opět na to používáme eOS. V případě menších skupinek individuálně po telefonu. Nyní testujeme menší „zkušební“ skupinu pro komunikaci přes eOS i v nižším počtu.

Já: Dostáváme se do financí, jak probíhá rozpočtování a finanční plánování v rámci klubu?

Respondent: To má na starosti předseda společně s místopředsedou.

Já: Ok, jaký je váš postup pro získávání a správu dotačních prostředků?

Respondent: Bohužel si nejsem jistý.

Já: Jaké máte zdroje financování?

Respondent: Příspěvky, platby za tréninky, dotace, dary, půjčky, komerční hraní (to je ale minimum).

Já: Poslední otázka, jaké finanční výzvy nejčastěji řešíte a jak je překonáváte?

Respondent: Určitě nyní musíme překonat výzvu ve splácení haly, to máme ještě na několik let.

Já: To je vše, díky moc za Váš čas a mějte se hezky. Na shledanou.

Respondent: Taky díky, na shledanou.

Příloha 4 – Přepis rozhovoru 2

Já: Dobrý den, díky, že se účastníte rozhovoru.

Respondent: Dobrý den, rád. Ptejte se.

Já: Dobrá. Jakým způsobem získáváte nové členy?

Respondent: Členy získáváme celoročně tak, že děláme sportovní kroužky a každý kdo se chce účastnit kroužku, musí být členem, například kvůli pojištění. Také jezdíme do školek a děláme ukázkové hodiny. V loni jsme nabrali jen v předškolním věku asi 45 dětí

Já: Jaká je hlavní cílová skupina nabíraných členů?

Respondent: Bereme členy všeho věku, nicméně nejvíce usilujeme o děti předškolního věku, které dále rozvíjíme.

Já: Nějaký rozvoj už jste nakoušl, tak jak přispíváte k rozvoji členů ať už fyzické nebo sociální stránce?

Respondent: Začínáme postupně, rozvíjíme je po pohybové stránce – házení, chytání míče, pohybová koordinace a další faktory. Po sociální stránce se děti snažíme vést k základní výchově – všechny slušně zdravít, mít týmového ducha, znát pravidla fairplay. Například dítě přijde a nepozdraví, trenér ho pokárá a pošle, ať to dítě zkusí znovu. To přijde znovu a pozdraví. Soustředíme se na to nyní asi 3 roky. Momentálně zavádíme projekt Tenis dětem, což je nový projekt právě pro rozvoj dětí. My se do něj zapojíme jako první z okolí. Každé dítě dostane svou knížku, ve které plní různé úkoly – sociální i sportovní. Je to podobný systém jako bobříky. Děti pak dostanou odměny s tenisovou tematikou, aby si budovaly vztah k tenisu.

Já: Vrátime se trochu ke členství, jaké druhy členství máte a kolik (jakých) máte aktuálně členů?

Respondent: Členů máme zhruba 220-230, mění se to každým rokem – někdo skončí a někdo začne. Druhy členství máme dva – „klasické“ to se ještě liší cenou příspěvku dle věku. Poté máme členství přímé, přímí členové tvoří valnou hromadu.

Já: Děkuji, nyní se dostáváme ke sportovním aktivitám, tak jakým způsobem plánujete a řídíte tréninky pro členy klubu?

Respondent: Trenéři mají v plánování i obsahu tréninků plnou kompetenci, mají na to kvalifikaci. Vedení je trochu směřuje k tomu, co je cílem klubu. Plus musí trenéři zajistit co nejvyšší zaplněnost areálu a zejména v zimě nové haly. Tréninky pak mají pevný rozvrh, aby byl pro všechny přehledný. Trochu se pak upravuje na zimní sezonu, kdy se zmenší počet kurtů.

Já: Organizujete nějaké turnaje, pokud ano, jak často?

Respondent: Dříve jsme dělali hodně klasických celostátních turnajů, abychom využili nový areál. To bylo poměrně úspěšné, nicméně pak to velmi uvadlo. Jednak díky covidu a jednak se každoročně zvyšuje počet pořádaných turnajů a na druhou stranu klesá počet tenistů. Dříve tedy byla vyšší obsazenost, nyní už pro nás turnaje moc nemá smysl pořádat. Nyní děláme pouze 1-2 takovéto pod svazem organizované turnaje. Jedná se o turnaj dorostenek, kdy přijede zhruba 40 hráček. Plánujeme ještě turnaj pro dospělé. Turnaje jsou spíše prodělečné a nic klubu nepřinášejí.

Pak máme vlastní turnaje pro naše členy, zejména v zimě, loni jich bylo 6. Souběžně děláme i turnaje pro dospělé. Děti v sobotu, dospělí v neděli. V létě děláme turnaje pouze pro dospělé. Zhruba 3-4 za rok.

Pak děláme Václavský turnaj každý rok 28.10. jako zakončení letní tenisové sezony, je to turnaj pro zábavu, kde spolu hraje rodič s dítětem.

Poté děláme turnaj Mysterio, který je pro dospělé, možná časem bude i pro děti. Jedná se o turnaj deblů, které se před každým zápasem losují. Vítězové se losují s dalšími, co vyhráli a mají nového náhodného spoluhráče, to samé platí pro prohraného (pavouk útěchy).

Já: Díky, organizujete ještě i další sportovní akce?

Respondent: Děláme letní kempy, které „jedou“ přes celé léto. Kempů je několik typů. Pro děti 6-14 let „Tenis standard“ 2x celodenní jako příměstský tábor. Pak „Tenis mini“ pro děti 5-7 let – pouze dopolední kemp 3x v týdnu, protože by to malé děti nevydržely. Dále děláme všesportovní kempy – 5denní celodenní. Letos bude jen jeden. Pak máme možná překvapivě i kemp pro dospělé, který jsme zkusili vloni poprvé, a měl velký úspěch. Kemp je pro začátečníky a mírně pokročilé. Je 5x v týdnu po večerech.

Já: Díky, kempu pro dospělé bych se měl také zúčastnit. Můžeme dál. Jaké máte sportovní úspěchy?

Respondent: Máme několikrát kvalifikované mládežníky na MČR, což znamená, že jsou nejlepší v kraji. Oni se tedy dostanou mezi TOP12 v republice. Nyní se to povedlo 2x za sebou mladším žákům. Pak to bylo ještě kdysi.

Pak jsme tu měli individuálního hráče, který tady byl vychován a pokračoval jinde, byl několikrát Mistr republiky a v každé kategorii byl v 10 nejlepších v ČR.

Já: Nyní se vrhneme na služby pro členy. Jakým způsobem řešíte dotazy a problémy členů klubu?

Respondent: Nemáme na to systém, ale kdykoliv někdo s něčím přijde, řešíme to individuálně a co nejrychleji.

Já: Získáváte pravidelně zpětnou vazbu členů? Teď myslím třeba dotazníky spokojenosti nebo něco takového. Řešíte to případně dále?

Respondent: Dříve jsme to zajišťovali, nicméně například z 50 dotazníků se vrátilo jen 5. Lidi jsou tím dneska zahlceni a nemají zájem takové věci vyplňovat, tak jsme od toho upustili.

Nyní když přijde člen nebo rodič přímo do areálu, tak se s ním snažíme rozvést konverzaci a získáváme nějakou zpětnou vazbu aspoň tímto způsobem, to funguje myslím docela dobře.

Já: Jaké další služby poskytujete členům pro jejich pohodlí a spokojenost?

Respondent: Nenapadá mě nějaká nadstandardní služba. Budeme se nyní snažit zajistit odborníka přes fyzioterapii. Plus bychom chtěli, aby přišel fyzioterapeut na nějaký z kempů a ukázal jim nějaké cviky na doma.

Pak děláme vyplétání raket.

Já: Dobře, můžeme se přesunout k benefitům Nabízíte členům nějaké benefity (např.: slevu na příspěvky, tréninky navíc, poukazy na nákup u partnerů atd.) například dle doby členství nebo počtu absolvovaných tréninků, jaké? Pokud ne, plánujete některé zavést?

Respondent: Ano, máme rodinné členství – dospělý platí plnou cenu, děti pak platí pouze poloviční cenu příspěvků. Poté naši členové mají slevu 25% na nákup přes klub u značky Babolat. Také členové mají slevu na halu a přes léto volný přístup na kurty.

Máme v plánu rozšiřovat benefity i do dalších oblastí, což už jsme v minulosti měli, ale nyní nás zbrzdily poslední roky investic a covidu. Nyní chceme zajistit spolupráci s obchodem se sportovním zbožím v Dobřichovicích.

Já: Nyní se budeme bavit o infrastruktuře. Jaké je vaše klubové zázemí?

Respondent: 3 tenisové kurty, odrazová zeď – ta je veřejně přístupná neustále. Funguje trochu jako skrytá reklama. Pak máme před stěnou asfaltový plácek, kde někdy probíhají části letních kempů. Pak tam jsou travnaté plochy. Máme šatny se sprchami, toaletami a klubovnou. To vše nově vybudováno v letech 2019-2020. Přes zimu máme letos nově nafukovací halu, zajišťující

celoroční provoz. Pak máme i parkoviště, v případě zaplnění se dá zaparkovat i přímo uvnitř areálu.

Já: Zajišťujete nějaké sportovní vybavení pro členy, jak probíhá jeho údržba? Jak jej zajišťujete?

Respondent: Máme vše pro nejmladší děti, ale s rostoucím věkem si členové zajistí všechno sami. Mohou si koupit například raketu se zmiňovanou slevou.

Veškeré náčiní, typu míčky, sítě, kruhy, kužele máme naše.

Já: Plánujete i další investice do infrastruktury v následujících letech?

Respondent: V tuto chvíli velkou investici neplánujeme. Letos maximálně dostaneme darem workoutové hrazdy, ale není to investice spíše dar.

Do daleké budoucnosti máme projekt pevné tenisové haly. Máme už i stavební povolení, ale náklad činí cca 45 000 000 Kč. Na což nemáme, a zatím nevíme, kde bychom to vzali. Třeba se to do budoucna někdy povede.

Já: Asi nejdůležitějším lidským zdrojem u sportovních klubů jsou trenéři. Jakým způsobem trenéry získáváte?

Respondent: Snažíme se, aby trenéři byli z našich vlastních zdrojů. Dneska máme do 10 trenérů a z toho všichni až na jednoho tady v dětství působili, někteří tady působí celý život, jiní měli „pauzu“ v nějakých jiných klubech. Pak tu máme jednoho zkušenějšího staršího trenéra, který má i zkušenosti z nejvyšší úrovně. Přes nějaké náhodné tenisové kontakty jsme se dohodli, že bude působit tady.

Já: Většinu trenérů máte tedy z vlastních řad, a jak rozvíjíte trenéry po trenérské (sportovní) stránce? (licence, školení, přednášky atd.)

Respondent: Pokud chce trénovat, musí mít minimálně 3. trenérskou třídu.

Jinak klubem organizovaná nebo nařizovaná školení nemáme. Nicméně, když si trenér řekne, že chce lepší licenci, klub mu půlku proplatí. Ale je to na jejich uvážení, nikdo je do toho netlačí.

Já: Máte i další pracovníky nebo nějakou spolupráci sportovního zaměření (fyzio, lékař, kondiční a další specialisté)?

Respondent: O fyzioterapii už jsme mluvili, jinak kondiční tréninky si zajišťují trenéři sami, ale tady si myslím bychom měli zapracovat na nějaké akvizici, i když vždy záleží na aktuální

generaci dětí, někteří chtějí „top servis“ jiní si jdou spíše jen zahrát. Lékaře ani výživové specialisty nemáme.

Já: Jaké máte další pracovníky? (Administrativa, účetní, úklid atd.)

Respondent: Děláme to opět z vlastních zdrojů, trenéři, či členové po sobě uklízí, připravují kurty, částečně si i sami sekáme trávu. Složitější sekání dělá externí tým.

Pak máme externí účetní a administrativní pomocníci.

Já: Ok, dostáváme se do administrativy. Jakým způsobem probíhá plánování a řízení klubu?

Respondent: Máme valnou hromadu tvořenou přímými členy. Plus máme výbor ten má tři sekce – sportovní, ta řeší veškerou sportovní činnost, administrativně-provozní – to má na starosti předseda. Tento úsek se stará o chod klubu a téměř vše mimo tu sportovní stránku. Například administrativu, dotace, propagaci, údržbu, vlastně všechno. Poslední je úsek výstavby – ten má na starost rozvoj areálu po investiční stránce, nyní je toho však moc nečeká, jelikož se v poslední době dost činili.

Dříve byl výbor 11členný, nyní je 5členný, což je efektivnější pro řešení veškerých náležitostí. Valná hromada pak rozhoduje o zásadních strategických věcech. Kde se hlasuje o návrzích z výboru. VH je jednou ročně, ale občas se svolává mimořádná.

Na výboru platí většinový souhlas a nově je možné hlasovat také formou per rollam.

Já: Díky, můžeme asi dál: Jaké jsou hlavní administrativní výzvy, kterým čelíte při řízení klubu, a jak je řešíte?

Respondent: Nejnáročnější je administrativní tvorba plateb za tréninky, jelikož každý člen platí zvlášť a jiné částky. V případě absence se to pak řeší dále jestli nahradit trénink nebo snížit částku. Náš nový systém eOS to částečně zjednodušuje.

Já: Které legislativní záležitosti vás nejvíce omezují a proč?

Respondent: Veškerá administrace dotací je každým rokem složitější a náročnější. Je to nepohodlné a dříve to bylo o dost jednodušší.

Já: Tak už se blížíme ke konci, jaké systémy máte zavedené pro správu členských příspěvků?

Respondent: To máme vedené v rámci klubové platformy eOS. Ta to umí pěkně zorganizovat. S placením tréninků to může být díky dříve zmiňovaným důvodům trochu složitější.

Já: Jaké elektronické systémy máte implementované pro efektivní fungování klubu?

Respondent: Tady opět máme tu klubovou platformu – eOS. Ta řeší většinu administrativních potřeb. Pak máme cloudové úložiště pro jednoduché sdílení multimédií.

Pak máme vstupy do areálu na čipy, to dáváme až větším dětem a dospělým.

Já: Jakým způsobem využíváte technologie pro interní komunikaci a správu klubu?

Respondent: Se členy komunikujeme přes platformu eOS. Tam je to, co se týká sportovních akcí, typu omluvy z tréninků, termíny turnajů atd. Pokud jde o sdělení od klubu tak opět to dáme na platformu nebo někdy pošleme i emailem.

Já: Využíváte další technologie například pro zkvalitnění tréninků?

Respondent: Asi nic zajímavého, můžeme asi jen zmínit technologii k hale. Ta má i kamerový systém, který vysílá do obrazovky v klubovně aktuální dění, tak aby do haly chodilo co nejméně lidí.

Já: dostáváme se do marketingu: Jaké kanály nejvíce využíváte pro propagaci?

Respondent: Web, Facebook, Instagram, místní tisk. Webové stránky plánujeme mít zcela nové. Do budoucna plánujeme propagovat se formou videa. To by mělo být „prezentační“ záznam z tréninku se záběry z dronu nad areálem. Pro další propagační potřeby máme v plánu natáčet i ukázky ve školách tak, aby je pak školky v případě jejich vůle mohly ukazovat i rodičům, ale to je pak na každé školce.

Já: Jakým způsobem komunikujete se členy a informujete je o aktivitách a změnách?

Respondent: To jde všechno vyloženě přes tu klubovou platformu.

Já: Jak probíhá rozpočtování a finanční plánování v rámci klubu?

Respondent: Předseda a místopředseda připraví návrh rozpočtu, který rozešlou valné hromadě a výboru. Rozpočet se pak na VH schvaluje.

Já: Jaký je váš postup pro získávání a správu dotačních prostředků?

Respondent: Dotace získáváme z NSA jako podporu jednotlivých členů, poté od města Řevnice, na podporu členů a podporu konkrétní akce, ta je v podstatě zanedbatelná. Poté jsou dotace od kraje. Loni jsme dostali dotaci na výstavbu skladu.

Co se týče přímo postupu, tak začíná to tím, že „oni“ něco vypíší. A nám jako členovi ČUS o tom dá ČUS vědět, ta i poradí, kdy a co vyplnit. Pak to vyplníme, odešleme a čekáme. Může se stát, že se to pro velký zájem sníží nebo zpozdí.

Já: Jaké máte zdroje financování?

Respondent: Zdroje financí jsou: Úhrady za tréninky, příspěvky, dotace, dary.

Jaké máte finanční výzvy a jak je řešíte?

Respondent: Nyní máme velkou finanční výzvu – leasing na halu. Ten nás zaměstnává, činí asi 90 000kč měsíčně. Řešíme to tak, že na to hledáme další „dárce“ a značně omezujeme a odkládáme zatím odkladné investice.

Já: Tak děkuji moc, to je vše. Mějte se hezky, na shledanou.

Respondent: Taky děkuji. Na shledanou.

Příloha 5 – Popis průběhu metody Focus group

Metody Focus group se zúčastnili 4 členové Sportclubu

Nejprve byla odprezentována prezentace, která obsahovala:

- Stručné výsledky strategické analýzy – výchozí pozici Sportclubu.
- Stanovená strategická východiska na základě analýzy
- Konkrétní návrh strategie
- Náklady na provedení

Následovala podnětná diskuse a podněty pro změny ve strategii, z té vzešly následující poznámky:

Ekonomické cíle:

- Zvýšit výnosy o 50% za 3 roky je dle předložených výpočtů nereálné
- Zvýšit výnosy je však nutné, ne ale o 50%

Sociální cíle:

- Sportclub nikdy nenapadlo cílit na osoby staršího věku a po zamyšlení se to jeví jako zajímavý nápad
- Sportclub by se chtěl však spíše soustředit na rodiny jako celek, nikoliv jen důchodce

Sportovní cíle:

- Poskytovat a zajišťovat nadstandardní služby je určitě potřeba
- Spolupráce s Wellness studiem však není potřeba a pro děti, které tvoří většinu členské základny není ani vhodným typem regenerace. V rámci regenerace musí dostačovat spolupráce s fyzioterapeuty

Náklady jsou pro Sportclub akceptovatelné a splnitelné.

Příloha 6 – Data rozvahy 2019

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního období	Stav k poslednímu dni účetního období
a	b	c		
A.	Dlouhodobý majetek	001	4 572	9 227
A. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	010	4 996	9 754
A. II. 9.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	019	639	5 398
A. IV.	Oprávy k dlouhodobému majetku celkem	029	-424	-527
A. IV. 6.	Oprávy ke stavbám	035	-396	-499
A. IV. 10.	Oprávy k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku	039	-28	-28
B.	Krátkodobý majetek celkem	041	1 192	1 630
B. II.	Pohledávky celkem	052	129	264
B. II. 1.	Odběratelé	053	87	22
B. II. 4.	Poskytnuté provozní zálohy	056	3	3
B. II. 17.	Jiné pohledávky	069	39	239
B. III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	072	1 063	1 366
B. III. 1.	Pokladna	073	40	10
B. III. 3.	Účty v bankách	075	1 023	1 356
	AKTIVA CELKEM	085	5 764	10 857

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního období	Stav k poslednímu dni účetního období
a	b	c		
A.	Vlastní zdroje celkem	086	3 460	8 159
A. I.	Jméni celkem	087	2 609	6 810
A. I. 1.	Vlastní jmění	088	1 000	1 000
A. I. 2.	Fondy	089	1 609	5 810
A. II.	Výsledek hospodaření celkem	091	851	1 349
A. II. 1.	Účet výsledku hospodaření	092	372	498
A. II. 3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	094	479	851
B.	Cizí zdroje celkem	095	2 303	2 698
B. II.	Dlouhodobé závazky celkem	098	2 221	2 199
B. II. 7.	Ostatní dlouhodobé závazky	105	2 221	2 199
B. III.	Krátkodobé závazky celkem	106	7	476
B. III. 1.	Dodavatelé	107	4	434
B. III.22.	Dohadné účty pasivní	128	3	42
B. IV.	Jiná pasiva celkem	130	75	23
B. IV. 2.	Výnosy příštích období	132	75	23
	PASIVA CELKEM	134	5 763	10 857

Příloha 7 – Data výkazu zisku a ztrát 2019

Označení a	NÁKLADY b	Číslo řádku c	Činnost		
			Hlavní 1	Hospodářská 2	Celkem 3
					2 659
A	Náklady	001	2 659		2 659
A. I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby celkem	002	2 478		2 478
A. I. 1.	Spotřeba materiálu, energie a ostat. nesklad. dodávek	003	212		212
A. I. 3.	Opravy a udržování	005	168		168
A. I. 6.	Ostatní služby	008	2 098		2 098
A. III.	Osobní náklady celkem	013	77		77
A. III.10.	Mzdové náklady	014	77		77
A. IV.	Daně a poplatky celkem	019	1		1
A. IV.15.	Daně a poplatky	020	1		1
A. VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opr. položek celkem	029	103		103
A. VI. 23.	Odpisy dlouhodobého majetku	030	103		103
	NAKLADY CELKEM	039	2 659		2 659

Označení a	VÝNOSY b	Číslo řádku c	Činnost		
			Hlavní 1	Hospodářská 2	Celkem 3
					3 157
B.	Výnosy	040	3 157		3 157
B. I.	Provozní dotace celkem	041	355		355
B. I. 1.	Provozní dotace	042	355		355
B. II.	Přijaté příspěvky celkem	043	276		276
B. II. 3.	Přijaté příspěvky (dary)	045	30		30
B. II. 4.	Přijaté členské příspěvky	046	246		246
B. III.	Tržby za vlastní výkony a zboží celkem	047	2 388		2 388
B. IV.	Ostatní výnosy celkem	048	138		138
B. IV. 9.	Zúčtování fondů	053	103		103
B. IV. 10.	Jiné ostatní výnosy	054	35		35
	VÝNOSY CELKEM	061	3 157		3 157

C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	062	498		498
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	063	498		498

Příloha 8 – Data rozvahy 2020

A K T I V A		stav k prvnímu dni účetního období	stav k poslednímu dni účetního období
		1	2
A.	Dlouhodobý majetek celkem	9227	11660
A.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek		
A.II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	9754	12395
A.III.	Dlouhodobý finanční majetek celkem		
A.IV.	Oprávkky k dlouhodobému majetku celkem	-527	-735
B.	Krátkodobý majetek celkem	1630	536
B.I.	Zásoby celkem		
B.II.	Pohledávky celkem	263	365
B.III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	1367	167
B.IV.	Jiná aktiva celkem	0	4
	Aktiva celkem	10857	12196

P A S I V A		stav k prvnímu dni účetního období	stav k poslednímu dni účetního období
		1	2
A.	Vlastní zdroje celkem	8159	9532
A.I.	Jmění celkem	6810	8202
A.II.	Výsledek hospodaření celkem	1349	1330
B.	Cizí zdroje celkem	2698	2664
B.I.	Rezervy celkem		
B.II.	Dlouhodobé závazky celkem	2241	2177
B.III.	Krátkodobé závazky celkem	434	309
B.IV.	Jiná pasiva celkem	23	178
	PASIVA CELKEM	10857	12196

Příloha 9 – Data výkazu zisku a ztrát 2020

	Název položky	činnost hlavní	činnost hospodářská	celkem
		1	2	3
A.	Náklady			
A.I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby	2554		2554
A.II.	Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace			
A.III.	Osobní náklady	208		208
A.IV.	Daně a poplatky	3		3
A.V.	Ostatní náklady	10		10
A.VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	207		207
A.VII.	Poskytnuté příspěvky			
A.VIII.	Daň z příjmů			
	Náklady celkem	2982		2982
B.	Výnosy			
B.I.	Provozní dotace	400		400
B.II.	Přijaté příspěvky	219		219
B.III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	2086		2086
B.IV.	Ostatní výnosy	258		258
B.V.	Tržby z prodeje majetku			
	Výnosy celkem	2963		2963
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	-19		-19
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	-19		-19

Příloha 10 – Data rozvahy 2021

AKTIVA		stav k prvnímu dni účetního období	stav k poslednímu dni účetního období
		1	2
A.	Dlouhodobý majetek celkem	11660	11378
A.II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	12395	12469
A.IV.	Oprávký k dlouhodobému majetku celkem	-735	-1091
B.	Krátkodobý majetek celkem	536	1013
B.II.	Pohledávky celkem	365	464
B.III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	167	457
B.IV.	Jiná aktiva celkem	4	92
	Aktiva celkem	12196	12391

PASIVA		stav k prvnímu dni účetního období	stav k poslednímu dni účetního období
		1	2
A.	Vlastní zdroje celkem	9532	10086
A.I.	Jmění celkem	8202	7997
A.II.	Výsledek hospodaření celkem	1330	2089
B.	Cizí zdroje celkem	2664	2305
B.II.	Dlouhodobé závazky celkem	2177	2155
B.III.	Krátkodobé závazky celkem	309	43
B.IV.	Jiná pasiva celkem	178	107
	PASIVA CELKEM	12196	12391

Příloha 11 – Data výkazu zisku a ztrát 2021

	Název položky	činnost hlavní	činnost hospodářská	celkem
		1	2	3
A.I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby	1628		1628
A.III.	Osobní náklady	196		196
A.IV.	Daně a poplatky	2		2
A.V.	Ostatní náklady	15		15
A.VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	356		356
	Náklady celkem	2197		2197
B.I.	Provozní dotace	667		667
B.II.	Přijaté příspěvky	221		221
B.III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	1384		1384
B.IV.	Ostatní výnosy	284		284
B.V.	Tržby z prodeje majetku	400		400
	Výnosy celkem	2956		2956
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	759		759
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	759		759

Příloha 12 – Data rozvahy 2022

AKTIVA		stav k prvnímu dni účetního období	stav k poslednímu dni účetního období
		1	2
A.	Dlouhodobý majetek celkem	11378	11613
A.II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	12469	13060
A.IV.	Oprávky k dlouhodobému majetku celkem	-1091	-1447
B.	Krátkodobý majetek celkem	1013	1279
B.II.	Pohledávky celkem	464	240
B.III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	457	770
B.IV.	Jiná aktiva celkem	92	269
	Aktiva celkem	12391	12892

PASIVA		stav k prvnímu dni účetního období	stav k poslednímu dni účetního období
		1	2
A.	Vlastní zdroje celkem	10086	10629
A.I.	Jmění celkem	7997	7747
A.II.	Výsledek hospodaření celkem	2089	2882
B.	Cizí zdroje celkem	2305	2263
B.II.	Dlouhodobé závazky celkem	2155	2133
B.III.	Krátkodobé závazky celkem	43	38
B.IV.	Jiná pasiva celkem	107	92
	PASIVA CELKEM	12391	12892

Příloha 13 – Data výkazu zisku a ztrát 2022

	Název položky	činnost hlavní	činnost hospodářská	celkem
		1	2	3
A.I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby	2104		2104
A.III.	Osobní náklady	245		245
A.IV.	Daně a poplatky	12		12
A.V.	Ostatní náklady	15		15
A.VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	356		356
	Náklady celkem	2732		2732
B.I.	Provozní dotace	558		558
B.II.	Přijaté příspěvky	738		738
B.III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	1906		1906
B.IV.	Ostatní výnosy	322		322
	Výnosy celkem	3524		3524
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	792		792
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	792		792

Příloha 14 – Data rozvahy 2023

A K T I V A		stav k prvnímu dni účetního období	stav k poslednímu dni účetního období
		1	2
A.	Dlouhodobý majetek celkem	11613	13767
A.II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	13060	15790
A.IV.	Oprávky k dlouhodobému majetku celkem	-1447	-2023
B.	Krátkodobý majetek celkem	1279	999
B.II.	Pohledávky celkem	240	153
B.III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	770	831
B.IV.	Jiná aktiva celkem	269	15
	Aktiva celkem	12892	14766

P A S I V A		stav k prvnímu dni účetního období	stav k poslednímu dni účetního období
		1	2
A.	Vlastní zdroje celkem	10629	11569
A.I.	Jmění celkem	7747	7878
A.II.	Výsledek hospodaření celkem	2882	3691
B.	Cizí zdroje celkem	2263	3197
B.II.	Dlouhodobé závazky celkem	2133	2111
B.III.	Krátkodobé závazky celkem	38	968
B.IV.	Jiná pasiva celkem	92	118
	PASIVA CELKEM	12892	14766

Příloha 15 – Data výkazu zisku a ztrát 2023

	Název položky	činnost hlavní	činnost hospodářská	celkem
		1	2	3
A.I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby	2170		2170
A.III.	Osobní náklady	423		423
A.IV.	Daně a poplatky	4		4
A.V.	Ostatní náklady	282		282
A.VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	576		576
	Náklady celkem	3455		3455
B.I.	Provozní dotace	335		335
B.II.	Přijaté příspěvky	1582		1582
B.III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	1783		1783
B.IV.	Ostatní výnosy	564		564
	Výnosy celkem	4264		4264
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	809		809
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	809		809