

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA PEDAGOGICKÁ
CENTRUM TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

MANAGEMENT ŽENSKÝCH FLORBALOVÝCH KLUBŮ
(POROVNÁNÍ ČESKÁ REPUBLIKA – AUSTRÁLIE)

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Andrea Isabella Košťálová

Tělesná výchova a sport se zaměřením na vzdělávání

Vedoucí práce: Mgr. Karel Švátora

Plzeň 2021

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a zdrojů informací.

V Plzni, 18. 4. 2021

.....

vlastnoruční podpis

RÁDA BYCH PODĚKOVALA PANU MGR. KARLU ŠVÁTOROVI ZA JEHO PROFESIONÁLNÍ PŘÍSTUP,
CENNÉ RADY A ČAS, KTERÝ MI VĚNOVAL.
PODĚKOVÁNÍ PATŘÍ TAKÉ OBĚMA KLUBŮM FBŠ SLAVIA PLZEŇ
A PENINSULA FLOORBALL CLUB ZA VSTRÍČNOST A POSKYTNUTÍ VEŠKERÝCH INFORMACÍ.

OBSAH

SEZNAM ZKRATEK	6
ÚVOD.....	7
1. Cíl, úkol a přínos práce	9
2. Teoretická část.....	10
2.1. Sport a ekonomika	10
2.1.1. Sportovní nezisková organizace.....	11
2.2. Management sportu.....	11
2.2.1. Organizační struktura, vedení a řízení v managementu	13
2.2.2. Plánování, komunikace a kontrola v organizaci.....	16
2.3. Sportovní marketing.....	16
2.3.1. Reklama a osobní prodej	17
2.3.3. SWOT analýza	20
2.4.1. Kategorie ve florbalu.....	22
3. Praktická část.....	24
3.1. Metodologie	24
3.2. Český florbal – FBŠ SLAVIA PLZEŇ.....	26
3.2.1. Základní informace	26
3.2.2. Organizační struktura klubu.....	26
3.2.3. Trénování v FBŠ Slavia Plzeň	27
3.2.4. Zápasy a turnaje.....	29
3.2.5. Kategorie v ČR	29
3.3. Finanční stránka klubu FBŠ Slavia Plzeň.....	30
3.3.1. Vybavení FBŠ Slavia.....	30
3.3.2. Příspěvky FBŠ Slavia	31
3.4. Marketing a SWOT analýza klubu FBŠ Slavia	33
3.5. Australský florbal – FC Peninsula Thunders	36
3.5.1. Základní informace	36
3.5.2. Organizační struktura klubu.....	36
3.5.3. Trénování v FC Peninsula Thunders.....	37
3.5.4. Zápasy a turnaje.....	38

3.5.5. Kategorie v Austrálii	39
3.6. Finanční stránka klubu FC Peninsula Thunders	39
3.6.1. Vybavení FC Peninsula	40
3.6.2. Příspěvky FC Peninsula	40
3.7. Marketing a SWOT analýza klubu FC Peninsula	41
4. Porovnání a hlavní rozdíly mezi českým a australským florbalem	43
4.1. Rozdíly v organizační sféře	43
4.2. Ženské kluby v Austrálii	46
4.3. Ženské kluby v ČR	47
5. Doporučení a návrhy ke zdokonalení	49
6. Diskuse	53
7. Závěr	55
8. Resumé	56
9. Summary	57
SEZNAM LITERATURY	58
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	64
Přílohy	67

SEZNAM ZKRATEK

IFF – International Floorball Federation (Mezinárodní florbalová federace)

ČFbU – Česká Florbalová Unie

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

MS – Mistrovství světa

AUD – Australský dolar

HDP – hrubý domácí produkt

FBŠ – Florbalová škola Plzeň

FC Peninsula – Floorball Club Peninsula

ČUS – Česká Unie sportu

NSW – Nový Jižní Wales

OH – Olympijské hry

JAFO – Junior Floorball Open

AFA – Australská Florbalová Asociace

AMA – American Management Association

ÚVOD

Sportovní management hraje významnou roli pro úspěšné fungování celé organizace. Vybrala jsem si dva florbalové kluby, a to plzeňskou Slavii a australskou Peninsulu, u kterých porovnáám management jejich ženských složek.

Téma jsem si zvolila na základě toho, že jsem aktivní hráčkou FBŠ Slavia Plzeň a chtěla bych poukázat na slabé stránky našeho klubu a uvést možné návrhy, které pomohou v této oblasti ke zdokonalení. Poskytnutá příležitost vycestovat do Austrálie, kde jsem sbírala podklady pro tuto práci, byla velmi užitečná, protože země, kde je florbal nováčkem, i přes to dokáže vyslat své ženské složky na mistrovství světa. Pro náš klub mohou dané informace ohledně sponzoringu a propagace vést právě ke zdokonalení.

V teoretické části čtenáře seznámím se základními ekonomickými pojmy, jako je management, marketing, sponzoring, financování, organizování, SWOT analýza a jiné. Přehledně shrnu management obou organizací a následně porovnáám, vyhodnotím a uvedu možné návrhy, které by mohly vést v této oblasti ke zdokonalení.

FBŠ Slavia Plzeň je nezisková sportovní organizace, která, dle mého uvážení, funguje neefektivně, a proto bych se chtěla zaměřit na problémy v managementu tohoto klubu. Právě proto, aby mohla být organizace úspěšná a management klubu efektivní, je zapotřebí smysluplně využívat prostředků, které mají vést ke zdokonalení.

V dnešní době se stává sport nejen obrovským fenoménem, ale také velkým byznysem. U obou klubů je zapotřebí dostatečně rozvíjet management, marketing a personální či odborné nároky. V Austrálii klub FC Peninsula Thunders patří mezi největší florbalový sportovní oddíl, avšak s porovnáním s plzeňskou Slavií u něj není příliš velký počet členů ani hráčů. Společného mají oba kluby mnoho, chtějí naplnit své sportovní cíle a zároveň poskytovat zábavu, napětí a radost sportovním divákům.

Florbal je nejrychleji se rozvíjejícím sportem nejen v České republice, ale i ve světě (Kysel, 2010). Oproti prvnímu ženskému Mistrovství světa z roku 1997, kde se zúčastnilo celkem 10 zemí bez patřičné kvalifikace, je nyní účast zemí vyšší. Ze statistik MS z roku 2019 vzrostl počet o 16 zemí, kdy i s kvalifikací se čísla ženských florbalových reprezentací pohybují okolo 34 zemí (International Floorball Federation, 2017).

Česká republika patří mezi top 5 ženských florbalových zemí, kdy se můžeme pyšnit i bronzovým úspěchem z MS z roku 2011 (Český florbal, 2020).

Podmínky pro hraní florbalu se u nás zlepšují a postupně se zkvalitňuje i úroveň tréninků. Je kladen důraz na vzdělávání trenérů a zahraniční stáže. Vypovídá o tom i fakt, že trenér naší ženské české reprezentace je Fin S. Rhyner (International Floorball Federation, 2020).

1. Cíl, úkol a přínos práce

Cílem práce je analýza a porovnání managementu ženských florbalových klubů FBŠ Slavia Plzeň a Peninsula Floorball Club.

Úkolem je představit přehled současného stavu managementu ve vybraných florbalových klubech v Austrálii a České republice. Dále formulovat doporučení pro zlepšení managementu obou ženských florbalových týmů.

2. Teoretická část

Sport je považován za významný společenský jev, jenž je provozován a utvářen lidmi. Nese s sebou určitá specifika a znaky – sekularizace, rovnostářství, specializace a má-li být sport a celý tento proces na všech společenských a organizačních úrovních řízen, je zde potřeba vedení, managementu (Novotný, 2011).

2.1. Sport a ekonomika

Problematika sportu jako odvětví představuje významnou část národního hospodářství, jež přináší zvyšování kvality života, podílí se na tvorbě HDP a zaměstnanosti. Je objektem financování, řízení a je také dobře využitelná pro rozvoj společnosti na místní, regionální, národní i mezinárodní úrovni. Odvětvová specifika u sportu mohou být například kinantropologie, psychologie, antropomotorika (Čáslavová, 2009).

Sport je zároveň považován za celosvětový fenomén, který má různé úhly pohledu, myšleno tak, že někdo sportuje pro své zdraví, zábavu, jiný ho považuje za specifický přínos energie, či jako formu vytváření mezilidských vztahů a v neposlední řadě i jako způsob finančního zabezpečení.

V České republice se sportovní odvětví příliš nevěnuje managementu, protože ho nepovažuje za vědní disciplínu. Je potřeba prokázat a doložit, že má zaměření, metody výzkumu a soubor poznatků. Mezi odborníky neexistuje jednotný názor, proto řadíme sport do věd týkající se sportu (kinantropologie), či do všeobecného managementu a ekonomie. U nás je sport zařazen nejčastěji do programu Tělesná výchova a sport, či do již zmíněného oboru kinantropologie (Čáslavová, 2009).

Sport je zároveň vynikající mediální propagátor, kdy sportovci mají například loga firem a sponzorů na dresech nebo mají vystavené plakáty a bannery v halách, na mantinelech a ve zpravodajství, jež je zprostředkovává. Sponzoring a propagace jsou významnými články, protože obrovské finanční prostředky nejen na uspořádání událostí jsou potřeba k existenci sportovních organizací. Sport je zkrátka významný sociálně kulturní fenomén, který vnímá celý svět jako profesionalizaci i jako volnočasovou každodenní aktivitu. Soutěže jsou také svázané kulturou dané společnosti, protože jsou utvářeny a provozovány lidmi (Nová et al., 2016). Je to ovlivněno především vyspělostí

daných zemí, neboť s tím souvisí i rychlost přenosu informací (internet, TV, rozhlas). Různé sportovní dění je vysoce přitažlivou zábavou a slouží i jako předpoklad k úspěchu (dostupnost, vědomosti, kvalita organizací a podobně) (Sekot, 2013).

V České republice řadíme mezi nejčastější a nejoblíbenější sporty fotbal, hokej, tenis, házenou či florbal. V Austrálii zase rugby, kriket, polo či vodní sporty.

2.1.1. Sportovní nezisková organizace

FBŠ Slavia i FC Peninsula se řadí do neziskových organizací a jak již vypovídá z názvu, jedná se o sportovní organizace, jejichž cílem není zisk, ale vznikají za účelem společensky prospěšných záměrů. V odborné ekonomické literatuře není jednoznačně definována charakteristika organizací, které působí v neziskovém sektoru (Roubíčková, 2015).

Rektořík (2010) vychází z definice uvedené v zákoně č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů §17a a říká, že jde o organizaci charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání.

2.2. Management sportu

Jak již bylo zmíněno, sport jako odvětví přináší zvyšování kvality života, podílí se na tvorbě HDP a zaměstnanosti. Je také objektem financování a řízení a je dobře využitelný pro rozvoj společnosti na místní, regionální, národní i mezinárodní úrovni. Management je specializován na jednotlivá odvětví národního hospodářství, jako například management průmyslu, firem a jiné. Jedná se zkrátka o vše, co potřebuje vedení (ManagementMania, 2011).

Přímo jednoznačná definice managementu neexistuje. Tento pojem vychází z anglického slova “to manage” = řídit, z čehož můžeme odvodit, že je sportovní management jednou z oblastí, která se zabývá sportem a je ho možné definovat jako druh řízení sportovních organizací, klubů či svazů, případně tělovýchovných jednot, které jsou zčásti orientované podnikatelsky a je zapotřebí řízení (Čáslavová, 2000). Je to proces, kde pracují jednotlivci ve skupinách a společně dosahují vymezených cílů.

Názorovou rozmanitost managementu se nám snaží autorka E. Čáslavová přiblížit a pro větší přesnost ho rozděluje do tří skupin: vedení lidí, specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, předmět studia a jeho účel.

V první skupině – vedení lidí, American Management Association – AMA (Americká vzdělávací společnost v oblasti řízení lidí) považuje management za proces utváření a udržování daného prostředí, kde se dosahují zvolené cíle pomocí společné práce jednotlivců v určitých skupinách. „*Management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných.*“ (AMA, 2012).

Druhou skupinu – specifické funkce vykonávané vedoucími, můžeme charakterizovat jako proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů (K. H. Chung, 1987).

Ve třetí skupině se klade důraz na předmět studia a jeho účel, stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cílů organizace. Třetí skupina je pro management sportu nejdůležitější a nejvíce se přibližuje pojmu “sportovní nezisková organizace”. Vykazuje, jak je činnost manažera v takové organizaci důležitá, protože právě správné fungování podporuje efektivitu dosažení cílů v celém klubu.

Samozřejmě také pracuje s využíváním velkých finančních částek, které mají vést ke zlepšení a zefektivnění vedení v klubu. Zahrnuje i administrativu, přiměřené reagování na konkurenci, řešení problémů a podobně. Proto je potřeba profesionálů, manažerů, kteří jsou schopni kvalitně vykonávat zmíněné povinnosti. Dle mého názoru právě kvalitní přístup umožní efektivní fungování v dané sportovní organizaci, a může s sebou přinést i nárůst finančních zdrojů. Dostatek financí může vést i ke zvýšení výkonnosti sportovců.

Je nutné se zaměřit na roli sportovního manažera, která je někdy chybně chápána. Dříve byl majitel zároveň manažer, ovšem v současnosti tomu tak není, neboť roli manažera tvoří zaměstnanec. Mezi základními manažerskými funkcemi jsou technické předpoklady, kdy se jedná především o odborné znalosti, znalosti práce podřízených a schopnosti přesvědčit (Prukner et. al., 2019). Další důležitou podmínkou je osobní předpoklad, kam spadá i koncepční uvažování, odpovídající rozhodování, umění jednat s lidmi, schopnost motivace podřízených a kreativita. Obecně můžeme rozdělit předpoklady pro manažerskou práci jako získané a vrozené. Mezi vrozené patří temperament, inteligence, potřeba řízení a schopnost empatie. Za získané dovednosti pak můžeme považovat výchovu, vzdělání a výcvik (Prukner et. al., 2019).

Manažerská činnost představuje způsob rozdělení práce a přidělení k jednotlivým funkcím. Mezi vůbec první autory zabývající se klasifikací managementu řadíme francouzského ekonoma Henriho Fayola, který rozdělil funkce do pěti skupin. Organizování (Organizing) – Plánování (Planning) – Řízení organizace (Organizational Management) – Vedení a komunikování (Leadership & Communication) a Kontrola (Control) (Donnelly et. al., 1997).

2.2.1. Organizační struktura, vedení a řízení v managementu

Jedná se o velmi důležité funkce, které spolu úzce souvisí, a proto musí všichni pracovníci znát daný cíl a vizi organizace, klubu. Právě manažer by měl své pracovníky vést k tomu, aby naplánované cíle byly naplněny. Je také důležité své kolegy správně motivovat, anebo vědět, jaký styl vedení v dané organizaci uplatnit.

Dle Blažka (2014) se nejčastěji vyskytuje demokratický styl řízení, kde je typická spolupráce s podřízenými. Vedoucí jde příkladem, je přístupný návrhům a vždy má poslední slovo. Nežádoucí v tomto stylu je časová ztráta spojená s principem demokratického rozhodování.

Dalším stylem řízení je autokratický způsob. Ten je založen na příkazech a kontrole řízení. Negativní je nepříliš využitý tvůrčí potenciál podřízených pracovníků, což může vést k demotivaci.

Jiným způsobem může být liberální styl řízení. Zde dochází k “volnosti”, kdy manažer je spíše koordinátor, konzultant, který minimálně ovlivňuje činnosti pracovníků. Zde je hrozbou příliš velká volnost, kdy může dojít k poklesu výkonu.

Posledním příkladem stylu vedení lidí je typ byrokratický, kdy se role manažera podřizuje a opírá o směrnice a nařízení “shora”. Jeho role funguje spíše jako mezičlánek, který rozpracovává nařízení pro své podřízené. V současné době ale vznikají i nové přístupy k vedení, jako je například delegování či koučování (Blažek, 2014).

2.2.1.1. Typy organizačních struktur

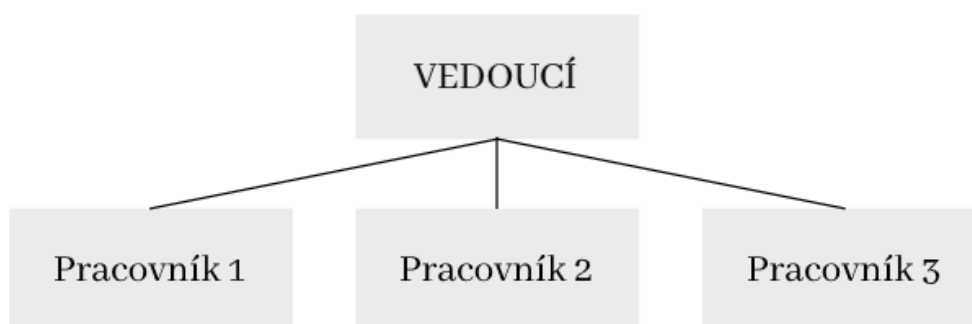
Celková tvorba organizační struktury závisí na velikosti organizace, dělbě práce, schopnosti personálu, druhu podnikání, nabídce produktů a výrobních možnostech. Manažer musí znát profesní a kvalifikační schopnosti pracovníků, aby je mohl správně rozmístit, případně přerozdělit na odpovídající pozice v podniku (Koontz et al., 1993).

Organizování znamená přidělování úkolů a koordinace práce, kde má každý člen stanovené místo v daném procesu řízení (Bělohávek, 1994). Organizace je jinými slovy realizací našeho plánu.

Organizační struktury se rozdělují na liniové, funkcionální, štábní, divizionální či pružné. Samostatným organizačním strukturám v klubech se věnuji v kapitole 3.2.2. Organizační struktura klubu FBŠ Slavia a v kapitole 3.5.2. Organizační struktura klubu FC Peninsula.

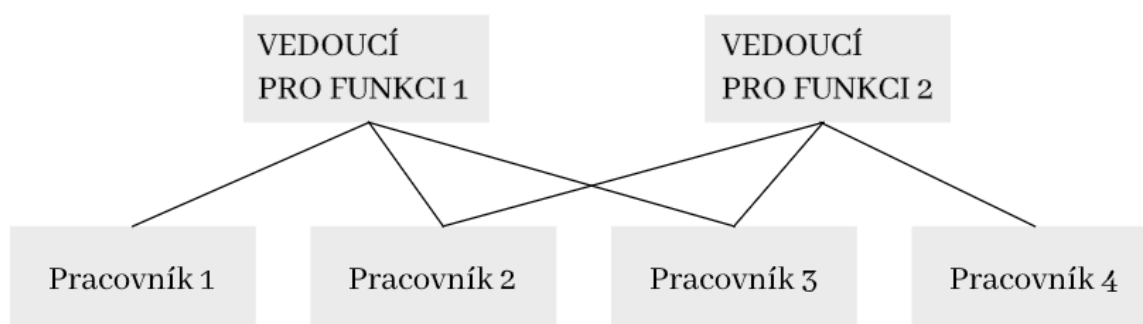
A. liniová organizační struktura

= každá sekce má jednoho nadřízeného, každý podřízený má jasně stanoveného nadřízeného



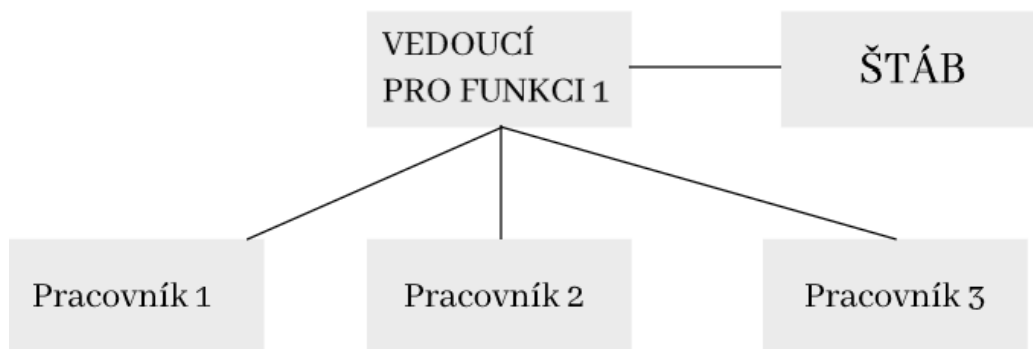
Obrázek 1: Liniová organizační struktura (vlastní)

B. funkcionální = více odpovědných vedoucích na daných úsecích



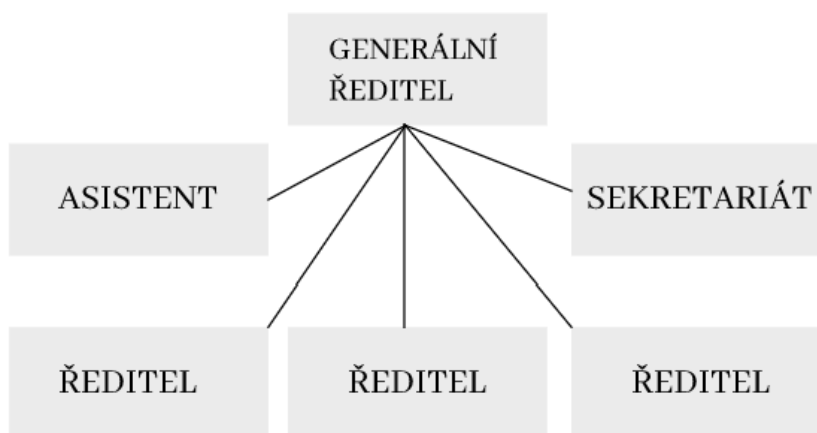
Obrázek 2: Funkcionální organizační struktura (vlastní)

C. liniově-štabní organizační struktura = vedoucí má poradní orgán neboli štab



Obrázek 3: Liniově-štabní organizační struktura (vlastní)

D. divizionální organizační struktura = mají především velké organizace, kdy nejvyšší tzv. divize (ve sportovním odvětví především generální ředitel) má velké pravomoci a odpovědnost



Obrázek 4: Divizionální organizační struktura (vlastní)

E. pružná = dočasná, proměnlivá struktura, která se mění dle organizace pracoviště, jako jediná obsahuje i popisy pracovního místa

2.2.2. Plánování, komunikace a kontrola v organizaci

Naplánovat chod organizace považují za klíčové, protože si především určíme cíle a reálné možnosti, jak jich dosáhnout. Jedná se o stanovení cílů celé organizace, činností či programů, jejichž prostřednictvím je těchto cílů dosaženo (Robinson, 2010).

Při sestavování plánu bychom se měli držet určitých zásad, kterými jsou srozumitelnost, flexibilita, různé varianty (u dlouhodobých plánů), integrace, návaznost a volba vhodné komunikace. Právě výměna informací je jedním z klíčových faktorů, protože bez kontaktu s lidmi z okolí, by firmy obecně nemohly fungovat. Komunikace hraje důležitou roli také při získávání finančních zdrojů, proto úzce souvisí s marketingem, především s propagací a sponzoringem.

Do plánování spadají i personální činnosti, které se týkají lidí jako součást služby. Zahrnují tvorbu pracovních míst, plánování počtu zaměstnanců, výběr zaměstnanců, péče o pracovníky, hodnocení, odměňování a evidence. Může sloužit i ke zhodnocení výsledků a vyhodnocení záměrů, kdy obecně hovoříme o kontrole. Na základě kontroly můžeme opravit chyby a zlepšit se v tom, co nám ubírá kvality.

2.3. Sportovní marketing

Stejně jako pojem management, ani marketing nemá jednotné vymezení. Základem, jak se shoduje i většina jeho formulací, je zákazník. Za zákazníka považujeme každého, kdo je ochoten za námi nabízený produkt či službu zaplatit a tím jsme schopni uspokojit naši poptávku (Business info, 1997). Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a vhodným způsobem, který zajišťuje plnění cílů firmy, podniku nebo organizace. Zároveň je klíčem k úspěchu každého obchodu, každého podnikání (Blažková, 2007).

Nám se jedná především o marketing sportovní, který můžeme definovat odlišně od obecného pojmu marketing. Pod tímto pojmem rozumíme sportovní organizace, jež jim správným fungováním přináší podstatné finanční zdroje potřebné pro zajištění chodu celé organizace či klubu (Durdová, 2005).

Důležitou roli hraje komunikace, která se řadí k nejúspěšnějším marketingovým nástrojům. (Zemenová, 2012). Komunikací sdělujeme informace od zdroje k příjemci. Především pak mezi organizací, potenciaálními i současnými zákazníky, kluby a skupinami,

kteřé ovlivňují chod firmy (zaměstnanci, partneři, média,...). Cílem komunikace je seznámit cílovou skupinu s účelem organizace, zdůraznit jeho užitek, poté přesvědčit cílovou skupinu, odlišit se od konkurence, vytvořit věrnou spolupřáci, následně získat zpětnou vazbu a zajistit si spokojenost klientů (Světлік, 2018).

Oba zkoumané kluby využívají sociální sítě, které jsou seriózní podporou marketingové komunikace. FBŠ Slavia i FC Peninsula mají klubový web, facebookové a instagramové stránky a oba vlastní i fanshopy (viz podkapitola 3.4. Marketing klubu a SWOT analýza FBŠ Slavia Plzeň a podkapitola 3.7. Marketing klubu a SWOT analýza FC Peninsula).

2.3.1. Reklama a osobní prodej

Reklamou se rozumí placená forma neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek určitého subjektu (firmy, instituce nebo jiné organizace) prostřednictvím komunikačních médií (Čáslavová, 2009).

Za sportovní reklamu jde podle Čáslavové (2009) o využití specifických médií ke komunikaci v oblasti sportu, kam řadíme například reklamu na dresech, reklamu na mantinelech, reklamu na sportovním nářadí a náčiní (hokejky) a reklamu na výsledkových tabulích.

Mezi další možné reklamní východiska využívané v plzeňském i australském klubu zahrnujeme:

- logo na drobných reklamních předmětech (klíčenky, náramky)
- reklama na sportovní ploše
- reklama na vstupenkách, plakátech se sportovním programem, s fotografiemi sportovců
- reklama na propagačním materiálu (plakáty, bannery, transparenty, ročenky,...)
- reklama na videozáznamech, fotografiích
- internet, média, sociální sítě instagram a facebook
- jméno partnera v názvu klubu nebo stadionu
- video upoutávky a pozvánky na utkání

Výhodou osobního prodeje je pružná prezentace se stoprocentní zpětnou vazbou, ale naopak za nevýhodné můžeme považovat poměrně vysokou nákladnost na prodejce. Je nutné zaškolení a odbornost.

K zajištění prosperity ovšem nestačí pouze klasický marketing, je potřeba i integrované marketingové komunikace. Jedná se o ucelený proces zahrnující analýzu, plánování, realizaci a kontrolu. Celý tento proces je zároveň plánován a organizován tak, aby cílové skupině bylo dáváno srozumitelné, působivé a jednoznačné sdělení (MediaGuru, 2021).

Existuje systém CRM = consumer relationship management neboli systém řízení vztahů se zákazníky. Snaha o udržení kladných vztahů může ovlivnit současnou i budoucí image klubu. V Plzni i Woy Woy je důležité působit na své okolí přívětivě, volit vhodnou reklamu a vhodnou formu osobního prodeje, neboť konkurence je u obou organizací poměrně silná.

2.3.2. Podpora prodeje a propagace

Propagací rozumíme komunikaci mezi organizací a zákazníkem. Pomocí tzv. komunikačního mixu, jenž obsahuje soubor nástrojů vhodné pro docílení našeho marketingového cíle, můžeme lépe propagovat náš klub, dosáhnout kvality a následně cíle.

Jak již bylo zmíněno, bez marketingu by nešly efektivně získávat finance, a to by vedlo k nemožnosti vedení organizace. Pomocí komunikačního mixu, který sestává z reklamy, podpory prodeje, public relations, interaktivního marketingu, ústního šíření, sponzoringu a veletrhů (výstavy), se musí najít vhodná kombinace jednotlivých nástrojů, aby pomocí nich byly docílené naše požadavky a zároveň byl náš zákazník (fanoušek, člen) uspokojen (Blažková, 2007).

Komunikační mix (Marketingové nástroje)

Reklama (Advertisement)	Podpora prodeje (Sales promotion)
<ul style="list-style-type: none">- tiskové reklamy- billboardy, bannery- brožury, letáky- plakáty	<ul style="list-style-type: none">- soutěže- ukázky- věrnostní programy- klubové slevy

<p>Public Relations – PR (“veřejné vztahy”)</p> <ul style="list-style-type: none"> - semináře - webináře - publikace - rozhovory 	<p>Společenské akce, události (Events)</p> <ul style="list-style-type: none"> - sportovní aktivity - zápasy - tábory - soustředění - veletrhy
<p>Direct marketing (“přímý marketing”)</p> <ul style="list-style-type: none"> - telemarketing - katalogy 	<p>Interaktivní marketing (Interactive Marketing)</p> <ul style="list-style-type: none"> - klubové stránky - weby - sociální sítě - fanshopy
<p>Osobní prodej (Personal selling)</p>	<p>Osobní projev (Presentation, Self Marketing)</p> <ul style="list-style-type: none"> - sociální sítě - osobní setkání - prezentace

Tabulka 1 – Marketingové nástroje (vlastní)

Podpora prodeje se zaměřuje na konečné zákazníky nebo distribuční mezičlánky. Skládá se z krátkodobých pobídek, které mají podpořit nákup a prodej výrobku nebo služby (Kotler, 2007).

Podporu prodeje lze rozdělit na cenové (forma slev, kuponů) a necenové (dárkové tašky). U známých, úspěšných florbalových klubů jde například o autogramiády hráčů, soutěže pro diváky (formou např. vstupenek, účast na tréninku, rozhovor s “hvězdou”) a jiné. Často se také u florbalu setkáváme s přesvědčením klienta k různým registracím a odběru novinek, k čemuž pak fanoušek obdrží šálu či klubové tričko. Poslední dobou se rozšířily přestávkové soutěže mezi třetinami buď právě formou soutěží o ceny, nebo přispíváním na zkrácené utkání mládežnických kategorií.

Podpora prodeje je časově omezená, není dlouhodobá a jedná se spíše o krátkodobý, nebo nárazový nástroj.

Hlavním faktorem k úspěšnému fungování organizace považují dokonalou znalost cílové skupiny, v našem případě jedná-li se o sportovní kluby, je nezbytné znát naše okolí, tedy Plzeň i Woy Woy. Je nutné patřičné využití propagace, která následně dodá veřejnosti informace o nás, naší službě a její hodnotě.

Formou propagace FBŠ Slavia a FC Peninsula často využívají veletrhy a náborové akce ke zviditelnění a tedy i náboru nových členů především. Veletrhy spadají do nástrojů podpory prodeje, kde dochází k prezentaci klubu, navázání vztahů, posílení image organizace a sledování nových trendů a konkurence. Souvisí s tím i Public Relations, neboli vztah s veřejností, kdy se svou prezentací snaží o tvorbu pozitivního obrazu klubu, jde o dobré jméno (image) firmy.

Oba zvolené kluby využívají propagaci formou sociálních sítí, která je v dnešní době největším přínosem. Internetová komunikace slouží všem zájemcům i hráčům k získání informací o klubech.

2.3.3. SWOT analýza

SWOT analýza (Analysis of the Strengths and Weaknesses of an organization and the Opportunities and Threats facing) je analýza zaměřující se na silná a slabá místa organizace a zároveň i možné příležitosti a hrozby, kterým je vystavena.

„SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části, kdy na základě vnitřní analýzy a vnější analýzy jsou generovány alternativy strategií (Grasseová et. al., 2012, s. 296).“

Zároveň autorka Grasseová a kol. (2012) ve své publikaci uvádí, že při provádění SWOT analýzy je důležité dodržovat čtyři principy:

- Princip účelnosti – analýza SWOT musí být pokaždé vytvářena s určitým účelem. Výsledky jedné analýzy nemohou být jednoduše zkopírovány pro jiný problém.
- Princip relevantnosti – při SWOT analýze je nutné držet se pouze strategických faktů, tedy informací a procesů s dlouhodobým trváním. Jinak by analýza mohla být nepřesná a komplikovaná.
- Princip kauzality – v analýze je třeba zabývat se pouze příčinami, nikoli důsledky. Při sestavování silných a slabých stránek může být jen jeden bod příčinou, ostatní mohou být pouze důsledky, a těmi by se autor analýzy neměl zabývat.

- Princip objektivnosti – analýza by měla být neutrální a autor nezaujatý. Objektivní analýzy lze dosáhnout například participací více tvůrců.

Po dokončení analýzy SWOT jsou manažeři schopni posoudit stávající pozici organizace a provést zásahy, které lépe připraví organizaci na budoucnost. Manažeři mohou porovnat externí příležitosti a hrozby s interními přednostmi a nedostatky přirovnáním jejich pozic ve všech čtyřech analýzách (Šuleř, 1995).

2.4. Florbal

„Florbal se hraje formou utkání mezi dvěma družstvy. Cílem hry je dosáhnout více branek než soupeř při dodržení stanovených pravidel. Florbal, jakožto halový sport, se hraje na tvrdém a rovném povrchu (Český florbal, 2018).“

Florbal je v České republice nejrychleji se rozvíjející sport (Kysel, 2010), a proto si myslím, že je správné porovnat naši úroveň s ostatními zeměmi, konkrétně právě s Austrálií, kde tomu tak nemusí být.

Jedná se o rychlý kolektivní sport, jehož kořeny sahají až do roku 1958. Poprvé v USA vymysleli plastové hokejky s míčkem a nazývali jej “floor hockey”. Za jeho finanční nenáročnost našel zalíbení především u mladých lidí, kteří ho v pozdějších letech rozšířili do Evropy. Skandinávie byla hlavní oblastí největšího florbalového rozmachu, a například Švédsko díky skvělým podmínkám dynamicky prosadilo tento sport, ovšem pod názvem Innebandy. Roku 1986 byla založena IFF, mezinárodní florbalová federace, která se následně shodla a sestavila jednotná pravidla hry. O rok později, tedy roku 1989, se Česká republika připojila k IFF a následně o další 3 roky později roku 1993 Austrálie (International Floorball Federation, 2020).

I přes velký florbalový rozmach se zatím nepodařilo tento sport zařadit mezi olympijské sporty. Poprvé se Český mužský národní tým zúčastnil MS v roce 1996, ženy poté o rok později v roce 1997. Australané se zúčastnili MS poprvé v roce 1998, ženy až roku 2011 (International Floorball Federation, 2020).

2.4.1. Kategorie ve florbalu

IFF doporučuje trénovat již od 4 let, ovšem striktní bývají při mezinárodních akcích, kde hráči musí dovršit věku 15 let.

Co se týče genderového rozdělení, do starších žáků tzn. do cca 11 let, jsou soutěže smíšené, poté se české florbalové soutěže rozdělují na dorost a dorostenky. Od té doby jsou tedy dívčí a chlapecké soutěže a ligy.

Ve světě je několik tisíc florbalových klubů, kdy většinou systém rozdělení na ženy a muže je stejný, jako jsem popsala výše (rozdělení až v mládežnických soutěžích). V některých zemích, kde florbal zatím není tak populární, se můžeme setkat se smíšenými

družstvy, nebo družstvy bez věkových hranic. Ve florbalově vyspělých zemích, jako je Skandinávie nebo právě Česká republika, není možné trénovat či dokonce hrát utkání ve věkově smíšených týmech.

V Austrálii se snaha rozdělit mládež na kategorie podle věku pomalu posouvá vpřed. Setkali jsme se ale i s rozdělením dle výkonnosti, kdy např. 11ti letý technicky i fyzicky zdatný chlapec trénoval se staršími, ovšem zápasy odehrál za svou věkovou kategorií.

S tím souvisí i celkem aktuální problém v české florbalové lize, kdy se u špičkových klubů odrostlí junioři či juniorky velmi špatně zapojují v mužských či ženských skupinách. Proto se řeší prodloužení věku u juniorské kategorie, nebo založení “starší juniorské ligy”, která by byla mezi juniorskou a dospěláckou kategorií. Ve Švédsku mají po juniorské skupině (hráči starší 18 let), tzv. přípravnu na dospělácké kategorie, která trvá 2 – 3 roky podle ligy, kde chce hráč v budoucnu působit. Odrostlí hráči mají tudíž možnost vybrat si, zda ihned po 18 chtějí hrát v nejvyšší švédské lize, anebo pokračovat další 3 roky za “starší juniory”, a až poté nastoupit k florbalové špičce (Lovgren, 2021).

3. Praktická část

Praktická část se zabývá analýzou konkrétních sportovních klubů a to FBŠ Slavia Plzeň a FC Peninsula Thunders. Následně porovnááme jejich celkový management a na základě zjištěných informací se v závěrečné části objevují opatření, která by mohla eliminovat nedostatky v obou klubech.

3.1. Metodologie

S ohledem na vybrané téma můžeme o českém florbalu vyhledat velké množství informací, to se ovšem nedá říct o australském florbalu. Většinu informací jsem proto získala na základě pozorování, analýzy dokumentů či rozhovorů s příslušnými pracovníky a dobrovolníky v klubech.

Zároveň jednou z metod, kterou jsem zvolila pro svoji praktickou část práce, byl nestandardizovaný dotazník, který byl určen pouze pro šéftrenéry a manažery. Je zaměřen konkrétně na management klubů a dané odpovědi slouží k lepší orientaci v organizační struktuře. Na úvod dotazníku jsem respondenty seznámila s tím, že odpovědi budou anonymní. Celkem obsahuje 13 otázek a vyplňování probíhalo online formou. Vzor dotazníku se nachází v přílohách číslo 1.

3.1.1. Analýza dokumentů

Hendl (2008) říká, že jedině dokumenty mohou tvořit datový podklad studie. Za dokumenty považuje data, která byla vytvořena v minulosti k jinému účelu, než je aktuální výzkum. Výzkumník ke svému aktuálnímu výzkumu data pouze vyhledává.

Hendl (2008) rozděluje dokumenty do osmi skupin:

- osobní dokumenty – data, která byla získána k soukromým účelům (dopisy, zápisníky, deníky, rodinné fotografie)
- úřední dokumenty – dokumenty ve firmách a na úřadech, např. výroční zprávy, vyhlášky, zápisy ze schůzí
- archivní data – záznamy a seznamy, např. seznamy zaměstnanců, statistické údaje, záznamy o rozpočtu firmy
- výstupy masových médií – noviny, časopisy

- virtuální data – data, která jsou k nalezení na internetu, tato forma získávání dat má velký informační potenciál

Na základě analýzy dokumentů bylo zjištěno v obou klubech velké množství informací, přičemž potvrdili pravdivost informací získaných formou rozhovorů a dotazníků.

3.2. Český florbal – FBŠ SLAVIA PLZEŇ

Analýzou dat získaných pomocí rozhovorů s panem M. Bejčkem, A. Tkadlecem a L. Kubincem, následně i pozorováním a shromážděním dalších zdrojů, byly poskytnuty veškeré informace týkající se klubu FBŠ Slavia Plzeň.

3.2.1. Základní informace

Klub byl založený v březnu roku 2008, kdy nejprve docházelo k pronajímání haly bez mantinelů a to pouze pro známé a kamarády. Později se toto shromažďování stalo pravidelným, a proto se roku 2008 založil první plzeňský tým elévů, který tvořili hráči do 11 let. V srpnu téhož roku se v borské hale konal první oficiální trénink, a později tým elévů odehrál také první ligový turnaj v Domažlicích.

Největší rozmach byl po roce 2009, kdy se podařilo sloučit ženské a mužské týmy z okolních neoficiálních soutěží pod jeden klub – TJ Slavia Plzeň. Od roku 2015 po současnost nese plzeňský klub název Florbalová škola Slavia Plzeň.

Počet členů na Slavii se pohybuje kolem 580 rozdělených do 23 týmů. Nejmladší děti jsou zpravidla od pěti let, ve výjimečných případech od čtyř. Momentálně má klub 31 aktivních licencovaných trenérů (trenérské licence D až B) a dalších zhruba 10 nelicencovaných, kteří se věnují tréninkům spíše jako dobrovolníci.

3.2.2. Organizační struktura klubu

V plzeňském klubu je jednoduchá liniová organizační struktura. Za nejvyšší orgán se považuje valná hromada, za statutární orgán pak výkonný výbor a předseda. Kontrolní a revizní orgán je ve spolku také zřízen. Vedení klubu a hlavní činnosti jsou vykonávány čtyřmi osobami, které mezi sebou mají rozdělené jednotlivé pravomoci a povinnosti – Milan Bejček (předseda), Adam Tkadlec (manažer), Lukáš Kubinec (šéftrenér) a Michal Bareš (sekretář). Jednotlivým popisům práce se věnují v kapitole 4.1. Rozdíly v organizační sféře.



Obrázek 6: Schéma organizační struktury vedení klubu FBŠ (stanovy spolku, upraveno autorem)

3.2.3. Trénování v FBŠ Slavia Plzeň

Školení trenérů v plzeňském klubu spadá pod Českou florbalovou unii (ČFbU), která má daná specifika a je rozdělena podle stupňů odbornosti. Po úspěšném absolvování školení příslušného stupně obdrží trenér osvědčení o odborné způsobilosti k výkonu trenérské činnosti, kterým je trenérská licence.

Český florbal rozděluje trenérství na 4 skupiny – D (pro trénování regionálních soutěží), C (pro trénování prvoligových týmů), B (trénování extraligy) a A (trénování reprezentací). Školení trenérů licencí D a C jsou vypisovány v každém regionu pravidelně, studium licence B pak každý rok a licence A každé dva roky v závislosti na počtu uchazečů.

ČFbU se ale snaží prosadit změny od roku 2022 v celém vzdělávacím systému k lepší implementaci teorie do praxe (Kubinec, 2021).

Pro získání trenérské licence D se musí absolvovat jednodenní školení a k tomu splnit další povinnosti. Školení licence C jsou dva kompletní víkendy spojené s dalšími povinnostmi a licence B je jednoleté studium (dohromady 20 dní) zakončené zkouškou. K získání licence A je nutné absolvovat tříleté studium na vysoké škole.

Jsou i nadstavbové doškolovací semináře od Českého florbalu, zaměřené na různá témata, většinou trvající 3 – 4 hodiny (stravování, zaměření na určité kategorie, gólmanské semináře, metodika nebo ukázkové tréninky.) V Plzni je za jednu sezónu možnost navštívit až 10 seminářů, jako například semináře od Českého olympijského výboru, trenérské konference, kreditový systém vzdělávání nebo interní vzdělávání trenérů v klubu. Na Slavii se konají také pravidelné schůze šéftrenéra s hlavními trenéry všech kategorií.

Další klubové školení na Slavii jsou cca 2 – 3krát do roka a jsou domluvené i přednášky pro hráče, rodiče, trenéry a širokou veřejnost. Semináře vede kvalifikovaný školitel dle zaměření schůzky (Marian Jelínek, Vít Schlesinger a jiní). Klub má momentálně 31 licencovaných trenérů a dalších přibližně 10 nelicencovaných, kteří vykonávají svou činnost spíše jako pomocní trenéři.

Kmenová hala plzeňského klubu je U Borského parku v Plzni, ovšem daný prostor je v pronájmu. Na rozdíl od jiných českých florbalových klubů, se plzeňští florbalisté musí podřítit i jiným sportovcům, proto je poměrně obtížné najít vhodné časy na tréninky a zápasy pro všechny kategorie. Klub trénuje celkem v pěti halách, z toho jedna je hlavní (kmenová) a čtyři jsou menší školní tělocvičny. Každá kategorie má v průměru trénink 3krát týdně v rozsahu 1 až 1,5 hodiny, navíc po rekonstrukci regeneračního prostoru, kde se nachází i sauna a vířivka, jsou jednou týdně povinné kompenzační a regenerační tréninky.

U ženské složky začíná florbalová ligová sezóna od září a trvá přibližně do dubna. V letních měsících, kdy je sezóna pozastavena, se pravidelně konají kempy a letní příprava. Letní ženské a juniorské soustředění je většinou pětidenní, kde se testuje kondice jednotlivých hráček a porovnávají se jejich výkony. Těsně před začátkem sezóny se koná také víkendové herní soustředění. Během léta se pořádá i několik florbalových kempů, náborů a veletrhů pro veřejnost, které jsou z marketingového hlediska přínosné pro rozvoj klubu.

Všichni trenéři v klubu dostávají finanční odměnu 100,- Kč/hod, která může být vyplácena měsíčně, anebo se jim snižuje výše příspěvků z klubového účtu. Hlavní trenér dané kategorie sestavuje roční tréninkový plán v podobě tréninkového deníku, a to roční tréninkový plán a krátkodobý tréninkový plán. K sestavování tréninků využívají především software XPS.

Výraznější metodický posun v klubu nastal až s přihlášením klubu do programu šéftrenérů, kde Slavia získala pracovníka na plný úvazek p. Lukáše Kubince, a ten ihned zpracoval celoklubovou metodiku (roku 2015). Od té doby má každá kategorie aktualizované metodické pokyny, tréninkové deníky a vede se celá evidence procesu včetně testování mládeže. Metodika se pravidelně aktualizuje dle moderních trendů florbalu, které vydává ČFbU.

3.2.4. Zápasy a turnaje

Jak již bylo řečeno výše, prostory pro trénování jsou z časového hlediska a poměrně velkého zájmu o halu obtížné. Tréninky pro ženský tým probíhají 4x týdně, z toho jednou je kompenzační regenerační trénink.

Junioři, juniorky, muži a ženy hrají zápasovým systémem (jeden zápas v jeden den na čas 3x20 minut – dle úrovně soutěže) každý víkend nebo jednou za 14 dní.

V mimosezónní pauze je možné se zúčastnit spousty turnajů, které jsou většinou vícedenní a kluby na ně mohou jezdit s výpravou více družstev. V ČR je nejznámější a největší turnaj Czech Open, dále pak Prague Games, Hummel Open Game Brno a Nisa Open, kterých se pravidelně jako klub zúčastňujeme v různých kategoriích. Dané turnaje pro nás slouží především jako příprava na sezónu.

3.2.5. Kategorie v ČR

V naší české florbalové lize máme kategorie od minipřípravek, tzn. od 4 let a následující kategorie jsou elévové, mladší žáci, starší žáci, dorostenky, juniorky a nakonec ženy. Stejnou strukturu drží i chlapecké a mužské složky. V každé zmíněné kategorii smíme být pouze 2 roky, poté pokračujeme do vyšších kategorií, přičemž dovršením ženské nebo mužské složky je možno hrát do věku dle svého uvážení.

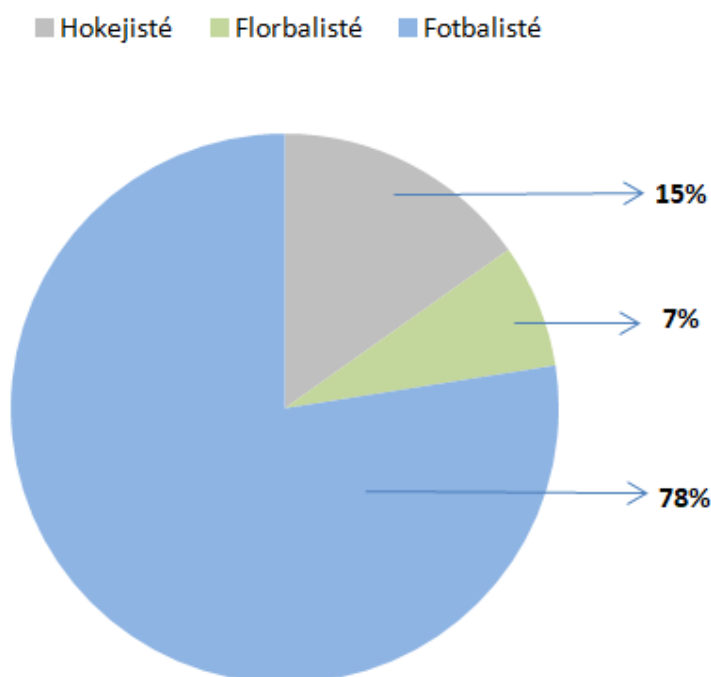
Momentálně se v ČR nachází celkem 75 737 registrovaných hráčů, společně s 2 514 registrovanými kluby (ČFbU, 2020). Z tohoto hlediska považujeme florbal za třetí největší kolektivní sport u nás hned za ledním hokejem (viz Graf 1).

Kvalitu českého florbalu spatříme i na umístění mužů a žen v celkovém žebříčku IFF, kde ČR obsazuje 4. místo hned za Švýcarskem, Finskem a vedoucím Švédskem. Za měřítko rostoucí popularity a oblíbenosti můžeme považovat i mužské MS 2018 v Praze, kde byl překonán florbalový rekord, co se týče návštěvnosti.

I přes veškerá vysoká čísla se florbal nepohybuje na profesionální úrovni. Ani naši nejlepší extraligoví hráči nejsou placení. Hráči v ČR mají florbal jako koníček ve svém volném čase.

Za celou dobu působnosti klubu se pouze dvě hráčky dostaly do výběru reprezentace (Machková a Košťálová). Další několik málo hráčů se zúčastnilo pouze širších výběrů do juniorské reprezentace, ovšem každoročně je vybráno spousta hráčů v regionálních výběrech mladších žáků, starších žáků, žákyň, dorostenců a dorostenek.

Procentuální zastoupení registrovaných hráčů ve vybraných sportech v ČR



Graf 1 – Procentuální zastoupení registrovaných hráčů ve vybraných sportech v ČR (ČUS, 2020)

3.3. Finanční stránka klubu FBŠ Slavia Plzeň

V této kapitole se věnuji financím ve formě příspěvků, výši pronájmu, vybavenosti a celkovému rozpočtu klubu.

3.3.1. Vybavení FBŠ Slavia

Plzeňský klub využívá k trénování celkem pět tělocvičen, ovšem zápasy a turnaje se hrají na třech halách, jedné velké a dvou školních tělocvičnách. Na všech pěti tělocvičnách je k dispozici sada mantinelů a potřebné tréninkové vybavení, které si klub zajistil (od kuželů po florbalové hole, gólmanské výstroje a další sportovní pomůcky).

Klub má k dispozici zázemí v areálu Slavia, kde na velké hale pořádá 90% všech zápasů a turnajů. Zde má klub také vlastní kanceláře a místnosti pro sportovní vybavení. V dlouhodobém pronájmu má Slavia také malé regenerační centrum, kde je k dispozici

sauna, vířivka, šatna a místnost na kompenzační cvičení, kde má klub zakoupené vlastní posilovací náčiní.

V jiných českých klubech je samozřejmostí, že klub vybaví své hráče florbalovými holemi, dresy či sálovou obuví. V Plzni tomu tak bohužel není. Mladší kategorie si mohou florbalové hole vypůjčit, a poté je mohou přímo zakoupit za zvýhodněnou cenu (pokud se stanou členy). K dispozici jsou v klubu testovací florbalky i pro dospělé kategorie (aby si mohli vyzkoušet a na základě toho zakoupit), pouze od jedné značky FatPipe, která je hlavním partnerem klubu.

Klub má také zakoupené erární gólmanské výstroje a až do kategorie starších žáků je možnost si je zapůjčit. Od starších žáků si většinou rodiče pro děti kupují výstroje vlastní. Na florbal se také používají ochranné brýle, které si mohou členové zakoupit, ovšem není povinností je používat. Doporučují se nosit až do kategorie starších žáků. Například ve Švédsku jsou brýle povinnou výbavou až do 18 let, ve Finsku do 15.

3.3.2. Příspěvky FBŠ Slavia

Příspěvky se platí dle nákladů na jednotlivé družstvo a zahrnují – pronájem haly (na tréninky a turnaje), rozhodčí, startovné k soutěži, spotřební materiál (míčky), klubový textil, oddílové příspěvky, platba za soupisku družstva, trenérské vedení družstva, využívání regeneračního centra a cestovné na ligové turnaje.

V sezóně 2019/2020 byla výše příspěvků následující:

- Minipřípravka – 2 800,-
- Elékové – 5 000,-
- Mladší žákyně – 5 200,-
- Starší žákyně – 5 800,-
- Dorostenky – 6 600,-
- Juniorky – 7 000,-
- Ženy – 7 000,-

Hala U Borského parku patří TJ Slavia VŠ Plzeň, kde mezi ostatní provozované sporty patří házená, futsal, nebo pronájem škol. Protože florbal patří mezi nejrozšířenější sporty, mají slávisté přednostní právo výběru před ostatními. Regenerační místnost

s vířivkou a saunou patří pouze florbalovému klubu. Využívají se také venkovní prostory, velký park, in-line dráha, beach kurty a fotbalové hřiště.

Cena za pronájem haly je 350,- Kč za hodinu mimo topnou sezonu, tj. v letních měsících. V zimě čili v topné sezóně, je výše nájmu 700,- Kč za hodinu. Hodinové zastoupení se pohybuje kolem 25 hodin týdně.

Celkový rozpočet klubu činí zhruba 7 milionů korun za jeden kalendářní rok. Náklady na jednotlivá družstva jsou různé, protože záleží na úrovni soutěže, počtu zápasů a dopravě. U některých družstev jsou náklady (včetně playoff) kolem 15 000,- korun na jednoho hráče ročně.

3.4. Marketing a SWOT analýza klubu FBŠ Slavia

Podpora pro plzeňský klub je poskytována především od Plzeňského kraje, Českého florbalu a od dotací Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), kde program, který Slavia využívá, nese název MŮJ KLUB 2020 (MŠMT, 2013).

Mezi další slávistické podporovatele patří malí sponzoři, kdy je sponzorský příspěvek zařízen většinou přes nějakého rodiče našeho hráče. Často se jedná o částky mezi 10 000,- a 30 000,- korunami. U těchto sponzorů je většinou vše vyřízeno formou darovací smlouvy a protislužbou pro ně nejčastěji bývá nějaká reklama, např. polepený mantinel, banner na hale, logo na webu a sociálních sítích.

Na Slavii využívají i barterové spolupráce, tj. směnný obchod, kde nějaká služba poskytne určité slevy pro členy a klub jim na oplátku také vytvoří reklamu. Nejčastěji se v Plzni setkáváme s firmami na nákup sportovní výživy, vybavení, firma na nákup sportovních bot, Jump arena a další.

Hlavním sponzorem je florbalová značka FatPipe, kde klub čerpá v rámci spolupráce největší slevy a také dostává různé florbalové vybavení v určité hodnotě dle toho, kolik toho za rok jako klub nakoupí, většinou v hodnotě kolem 50 000,-.

Za významnou podporu považujeme i několik dotačních programů od Českého florbalu, kde je Slavia součástí programu o podpoře organizace florbalových klubů (Český florbal, 2014).

Klub uvádí, že za naprosto klíčové považuje dotace z ministerstva, kde se udělují finance přímo za jednoho registrovaného člena. Ročně tak klub dosáhne částky kolem 700 000,- korun.

Partneři FBŠ Slavia Plzeň



Obrázek 5: Partneři FBŠ Slavia Plzeň (FBŠ Slavia Plzeň, 2020)

K propagaci organizace využívá nejčastěji web (www.fbsslaviaplzen.cz) a profily na sociálních sítích (Instagram – 1 700 sledujících, Facebook – 2 000 sledujících, Twitter a YouTube). Z marketingového hlediska se propagace touto formou považuje za velmi přínosnou, neboť osloví velké množství lidí a zároveň se zaměří cíleně na danou skupinu. Pro klub jsou reklamou i články v novinách (především v Plzeňském deníku), a jednorázově i akce v regionální televizi. Kolem sportovního areálu v Borském parku je také spousta bannerů, které areál klubu propaguje.

Za propagaci můžeme považovat i fanshop, kde klub nabízí širokou škálu sortimentu. Lze si koupit dres, klubové triko, šály, vlajky, náramky, minidresy do auta, rozcevičovací trika a mnoho dalších.

Důsledkem kvalitní propagace může narůst sledovanost a návštěvnost na zápasech elitních týmů. Rekordní účast diváků byla na zápase play off 1. ligy žen s brněnskými Bulldogs, kdy se diváci nemohli z kapacitních důvodů vejít na tribuny. Číslo se udává na 361 diváků.

Klub se věnuje propagaci i formou např. roznášení letáků, náborové akce pro školy a školky, akce města – Sport'áček, Festival Sportu, Sportmania, vedení florbalových kroužků, příměstské sportovní tábory pro veřejnost, pořádání školních turnajů a mnoho dalších.

SWOT Analýza FBŠ Slavia Plzeň

<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none">● populární, atraktivní sport● široká členská základna● rozvíjející se sport na ZŠ a rekreačních úrovních● všechny věkové kategorie obou pohlaví● poměrně malá finanční náročnost● generální partner FatPipe● největší základna v západních Čechách	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none">● neolympijský sport● nedostatek prostor● výkonnostní rozdíl v lize● krátká historie klubu● kolísavé výsledky
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none">● shánění sponzorů● profesionalizace soutěže● zkvalitnění příchodem hráčů z jiných týmů● živé přenosy zápasů na základě nových sportovních kanálů● moderní trendy v trénování● růst oblíbenosti	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none">● finanční problémy● zvýšení konkurence● nedostatek kvalifikovaných trenérů● jazyková bariéra

Tabulka 2 – SWOT analýza FBŠ Slavia Plzeň (vlastní)

3.5. Australský florbal – FC Peninsula Thunders

Na základě rozhovorů s panem M. Fiddockem, A. Clayem, R. Doylem a paní K. Hallovou, mi byly poskytnuty veškeré informace ohledně klubu FC Peninsula Thunders. Analýza dokumentů doložila pravdivost získaných informací pomocí rozhovoru a dotazníku.

3.5.1. Základní informace

Klub byl oficiálně založen v březnu roku 2011 na základě myšlenky Alana Claye, současného člena výkonného výboru. Vše začalo podobně jako u plzeňské Slavie, kdy ovšem p. Clay působil jako hokejista na výměnném pobytu ve Švédsku. V té době existoval florbal, kterým hráči v letní přípravě nahrazovali hokej. Napadlo ho přenést “hokej” touto formou i do Austrálie. Ten se stal tak oblíbeným, že se z toho stala tradice, kde se každou neděli scházeli známí, aby si zahráli florbal. Postupem času se rozhodli založit první florbalový klub v Novém Jižním Walesu.

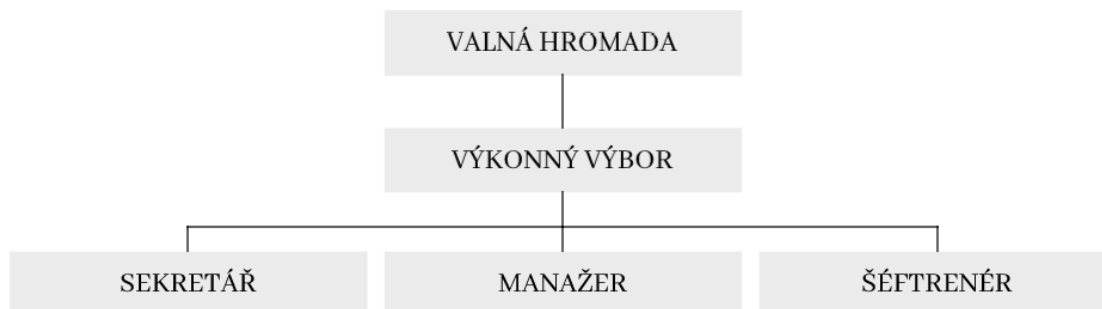
Momentálně má klub přibližně 200 členů a počet stále roste, neboť se pravidelně konají náborové akce pro děti i dospělé. První oficiální tým byl smíšený z mužů a žen. Tento tým odehrál první florbalový zápas v sezóně 2011/12 proti Bondi Beach výhrou 8:6.

3.5.2. Organizační struktura klubu

U australského klubu se potýkáme také s liniovou organizační strukturou, kde se ovšem jednotlivé složky více prolínají. Snahou klubu je řídit se vytvořenou strukturou, která ovšem probíhá pouze “papírově”. Nedrží se přesně stanovené struktury, ani nejvyššího, řídicího a statutárního orgánu, nýbrž řízení klubu a hlavní činnosti vykonává několik osob, které si mezi sebou vypomáhají. Mají sice rozdělené jednotlivé pravomoci a povinnosti, ale vše se prolíná. Protože je florbal ve Woy Woy nováčkem, klub má spoustu dobrovolníků z řad rodičů, kteří vypomáhají. Mohli bychom je zařadit do jednotlivých složek v organizační struktuře.

Prezidentem klubu je pan Mitch Fiddock, sekretářka paní Kate Hallová, dále paní Julie Clayová v roli administrativní asistentky, hlavním šéftrenérem je pan Ryan Doyle a posledním je pan Claudio Lucini jako administrátor webových stránek.

Celkem se ve vedení pohybuje kolem 10 pracovníků, kteří mají sice jasně stanovené úseky, ale často si ve funkcích vypomáhají.



Obrázek 8: Schéma organizační struktury vedení klubu FC Peninsula (stanovy spolku, upraveno autorem)

3.5.3. Trénování v FC Peninsula Thunders

Tréninky se liší od těch českých především jejich obsahem. V Plzni se snaží o rozvoj techniky, dovedností a zlepšení schopností, naopak v Peninsule se věnují pouze hře. U všech kategorií probíhá tréninková jednotka stejně a to prvních 10 – 15 minut rozchytání brankářů a rozcvičení, následuje 45 – 60 min hraní zápasu na velkém hřišti. Na hru dohlíží rozhodčí, kteří tímto způsobem získávají zkušenosti k absolvování licence v budoucnu.

Ve vybraném australském týmu vykonává pozici trenérů cca 14 osob, kdy většina z nich jsou rodiče, kteří nemají s florballem tolik zkušeností. Výkony týmů i samotných hráčů závisí na práci jejich trenérů, a protože se zde počet kvalifikovaných trenérů pohybuje pouze kolem 4 v celém klubu, tréninky mají poměrně nízkou kvalitu.

Jejich práce je čistě dobrovolnická, odměny mají pouze licencování či zkušenější trenéři a to ve formě například snížení příspěvků nebo slevových kuponů na florbalové vybavení. Hlavním šéftrenérem je R. Doyle, který se zároveň stará i o pořádání domácích turnajů. Z nedostatku licencovaných trenérů a rozhodčích v klubu p. Doyle také organizuje schůzky pro členy a rodiče, kteří mají zájem o toho odvětví. Některé kategorie mají dané semináře v Peninsule povinné.

Australané se snaží v klubu organizovat semináře pro zájemce o rozhodcovské či trenérské zkoušky, které pořádají 1x za čtvrt roku, tudíž přibližně 4x do roka. Těchto seminářů se

mohou účastnit zájemci od 13 let, kteří své první zkušenosti s rozhodováním zápasů čerpají na trénincích mladších kategorií. Na všechny dohlíží hlavní klubový “koordinátor” rozhodčích (R. Doyle), který jim pomáhá řešit dané situace, opravuje chyby a celkově se jim snaží předat své zkušenosti.

Kmenová hala FC Peninsula je součástí městského sportovního střediska ve městě Woy Woy a to Peninsula Leisure Centre. V komplexu se nachází aquacentrum, fitness centrum a celkem dvě velká hřiště, která florbalisté využívají k tréninkům. Tréninky jsou pouze dvakrát týdně a pro děti trvají 60 min, pro starší kategorie pak 90 min. Sezónu mají hráči Peninsuly rozdělenou na dvě části – na letní, která je v rozmezí od srpna do prosince a zimní, trvající od února do června. Mezi sezónami hráči nemají organizovanou přípravu, tudíž záleží na nich, zda si budou svou fyzickou kondici udržovat sami. V brzké době se chce ovšem klub zaměřit na kempy pro mládež, které my známe pod pojmem soustředění.

3.5.4. Zápasy a turnaje

Z důvodu velkých vzdáleností mezi florbalovými kluby se neuskutečňuje žádná oficiální liga, ale na vlastní náklady klubů se pořádají celostátní turnaje. Tréninkům se ve Woy Woy věnují pouze 2x týdně, ovšem před velkými turnaji jsou pro hráče připravené mimořádné víkendové tréninky zaměřené především na taktiku, ale i dovednosti jednotlivých hráčů. Zpravidla se jedná o 5 víkendových dvouhodinových tréninků, které ovšem nejsou započteny v členských příspěvcích, a proto si je hráči musí uhradit zvlášť. Částka za jednoho hráče se pohybuje kolem 10 AUD za jeden trénink (160,- Kč).

Pro juniorské složky se jeví tyto turnaje za velmi přínosné z hlediska jejich kariéry, protože mohou udělat příznivý dojem na jiné kluby a následně se stát potencionálním hráčem australské reprezentace.

Australská florbalová asociace (Floorball Australia) ovšem do žádných turnajů není zapojena, vše si pořádající kluby zařizují sami.

Protože se kvůli nízkému počtu hráčů a především velkých vzdáleností mezi kluby nevede oficiální liga, není nutné vést striktní věkové rozdělení. Mnoho klubů si dané kategorie rozděluje například podle počtu hráčů a hráček, kteří pravidelně docházejí na tréninky. Proto se často stává, že společně trénují až tři kategorie. Výjimkou bývají

turnaje konané každé 3 měsíce, kde jsou kategorie rozdělené stejně jako u nás, tzn. po dvouletých úsecích.

Ženského MS roku 2019 se zúčastnily celkem 4 hráčky z klubu FC Peninsula (V. Dwyer, R. Burtenshaw, A. Bartrim a Y. Skene). V juniorské reprezentaci by se nastávajícího MS mělo účastnit 5 hráček z Peninsuly.

3.5.5. Kategorie v Austrálii

Věkové rozdělení v Peninsule je prakticky stejné jako máme v ČR – elévové, mladší žáci, starší žáci, dorostenci, junioři a dospělé kategorie. Protože se florbal v Austrálii zatím rozvíjí, nemají tak bohatou hráčskou základnu a na trénincích, jak jsem zmínila výše, lze spatřit trénování až tří věkových kategorií dohromady. Dalším rozdílem je rozdělení u starších kategorií, kdy je možné trénovat společně – muži a ženy.

Australská Florbalová Federace (Australian Floorball Association) ovšem stanovila zákonem hranici nejnižšího věku, kdy se dítě mladší pěti let nesmí účastnit oficiálních zápasů během turnajů. V daném klubu, kde dítě působí, se smí pouze za písemného souhlasu rodičů účastnit tréninků, ovšem oficiálně není registrovaný u Floorball Australia. Hráči starší 5 let jsou povinni být pojištěni a registrovaní u FA.

Na rozdíl od ČR má Austrálie zaregistrováno pouze 1 346 hráčů, z toho 490 žen, což značí velkou zaostalost vzhledem k českému florbalu (International Floorball Federation, 2020). Za hlavní důvod považují nedostupnost prostorů a tělocvičen pro florbal. Většina australských sportů se koná venku, protože mají celoročně teplé klima. Mezi jejich nejpoblárnější sporty patří především kriket, fotbal, rugby, dostihy a surfing. Australský národ se zúčastňuje mnoha mezinárodních akcí včetně OH, kdy dokonce dvakrát hostila letní olympijské hry v Sydney a Melbourne.

K IFF se Austrálie přidala roku 1993, tudíž až 3 roky po ČR. Mužské florbalové zastoupení na Mistrovství Světa proběhlo poprvé v roce 1996 a ženský národní tým reprezentoval svou zemi poprvé až v roce 2011.

3.6. Finanční stránka klubu FC Peninsula Thunders

Mezi finanční stránku klubu řadíme výši pronájmu, příspěvky, veškeré vybavení klubu a celkový rozpočet.

3.6.1. Vybavení FC Peninsula

Veškeré vybavení patří zakladatelům klubu manželům Julie a Alan Clayovým, kteří mimo jiné vlastní i fanshop s veškerým florbalovým a fanouškovským vybavením. Klub Peninsula půjčuje mimo základní pomůcky, kam řadíme například, míčky, rozlišovací dresy a florbalové hole i speciální florbalové ochranné brýle pro hráče povinné až do dovršení 17 let.

3.6.2. Příspěvky FC Peninsula

Výše finančních příspěvků v klubu pro hráče činí dle nákladů jednotlivých kategorií, ovšem celková sazba je v přepočtu na českou měnu kolem 2 500 – 3 000,- Kč za celou sezónu. Oproti ČR mají Australané nižší dotace, kdy dvakrát ročně dostává klub příspěvek na hráče kolem 17 000,- Kč. Zároveň jednou za čtyři roky obdrží příspěvek ve výši 2 000 AUD, který se rovná částce 34 000,- Kč.

V porovnání se Slavií je sazba příspěvků podstatně nižší, ovšem zohledníme-li celkové náklady obou klubů, Australané se pohybují v řádech statisíců (ročně v přepočtu 400 000,- Kč), zatímco Slavie nese za kompletní náklady částku 7 milionu korun.

Pronájem za halu, která se nachází ve městě Woy Woy ve sportovním centru Peninsula Leisure Centre, sahá do výše přibližně 55 AUD za hodinu, což odpovídá 930,- Kč.

Protože florbal není pro dané sportovní centrum prioritním sportem, jeho zastoupení není tak značné. Dané kategorie se střídají v časových blocích, nejmladší po 60 min, starší kategorie pak po 90 min. Týdenní zastoupení florbalu je kolem 6 hodin a při pořádání turnajů jsou připravené speciální tréninky v rozmezí 2 – 3 hodin navíc.

Na základě výši ročního sezónního rozpočtu souvisí celkové obsazení haly (tréninky, turnaje). Klub má v pronájmu halu pouze dvakrát týdně, kdy celkový počet hodin za týden je pouze kolem šesti. Sezóna je od srpna do prosince a od února do června. Kompletní náklady klubu se pohybují v rozmezí statisíců, přesněji v přepočtu na českou měnu okolo 400 000,- Kč.

3.7. Marketing a SWOT analýza klubu FC Peninsula

Velmi přínosné pro klub z hlediska financování jsou sponzorské dary. Peninsula spolupracuje s firmami, které se zaměřují například na prodej sportovního vybavení a jejich produkty či služby jsou hráčům poskytovány se slevou. Během turnajů poté slouží jako protislužba pro poskytovatele sponzoringu především reklama.

Mezi hlavní sponzory patří FatPipe, Bendigo Bank, Tyrepower, ILP a Play by the Rules.



Obrázek 7: Partneři FC Peninsula Thunders (Peninsula Floorball Club, 2021)

Propagace daných sponzorů a firem probíhá na sociálních sítích klubu (webové stránky a platformy Facebook a Instagram, kde počet sledujících a fanoušků se pohybuje kolem 500).

U sponzora FatPipe probíhá propagace formou vybavení (hokejky, brýle, dresy této značky), nebo reklamy na mantinelech či bannerech.

Sport pro děti a mládež se Australané snaží prosadit na školách, a proto jednou za půl roku osloví organizace pro sportující mládež (Sport Australia) kluby netradičních sportů s cílem pestřejšího výběru. Akce se koná celý den v olympijském parku v Sydney a je zcela zdarma. Poprvé se této akce FC Peninsula zúčastnila roku 2009 a od roku 2015 se pro florbalový klub stala pravidelnou. Hlavním propagátorem na této akci je Alan Clay, který se po celý den věnuje dětem a florbalu. Florbal zájemcům představí, krátce sdělí historii a zajímavosti sportu, následně vypůjčí vybavení a nastane ukázkový trénink. Florbalové stanoviště je dle Alana vždy nejzatíženější, ovšem kvůli vzdálenosti klubu od Sydney, je následný počet nových členů poměrně nízký.

SWOT analýza Peninsula Floorball Club

<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none">● atraktivní sport● všechny věkové kategorie● generální partner FatPipe● základna pro všechny věkové kategorie v NSW● pravidelné tréninky v NSW● sponzoři	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none">● neolympijský sport● nedostatek prostorů a vybavenost● smíšené tréninky (výkonnostní rozdílnost)● krátká historie klubu
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none">● shánění sponzorů● zkvalitnění příchodem hráčů z jiných týmů či ze zahraničí● účast a pořádání soutěží● růst oblíbenosti	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none">● finanční problémy● zvýšení konkurence z hlediska oblíbenosti ostatních sportů● nedostatek kvalifikovaných trenérů● neznalost sportu● nedostatek prostoru

Tabulka 3 – SWOT analýza FC Peninsula Thunders (vlastní)

4. Porovnání a hlavní rozdíly mezi českým a australským florballem

Protože florbal je poměrně mladý a rozvíjející se sport, který k nám dorazil ze Skandinávie, nejvyšší počet příznivců tohoto sportu se nachází právě v severní Evropě. V posledních letech se ovšem i země mimo Evropu snaží ve florbalu prosadit. Řadíme sem například Severní Ameriku, Asii, Afriku a Austrálii s Novým Zélandem (International Floorball Federation, 2021).

Velkým rozdílem mezi českým a australským sportem obecně je celkové klima a podmínky k provozování určitých sportů. Mezi české nejoblíbenější sporty patří fotbal, hokej, volejbal, lyžování, cyklistika a florbal. Jsou to sporty především nenáročné na vybavení a jsou zde vhodné klimatické podmínky pro konání. V Austrálii patří mezi nejrozšířenější sporty rugby, fotbal, kriket, basketbal a plavání. Snaha o prosazení florbalu v Austrálii ovšem roste.

Při mém šetření bylo zajímavé, že se každoročně od roku 2009 pořádají náborové akce pro děti. Konají se vždy v Olympic Parku v Sydney, kde je možnost využít vnitřních prostor pro halové sporty. Pořádáním těchto školních náborových akcí je snaha prosadit i jiné sporty, například badminton, volejbal, florbal a futsal, které nejsou v Austrálii příliš rozšířené. Zajímavý byl fakt, že právě florbal se údajně každým rokem stane nejoblíbenějším sportem ze všech nabízených halových sportů. Otázkou ale je, proč se tedy tak málo zájemců hlásí o tento sport? Hlavním problémem je poměrně velká vzdálenost měst a především pak sehnání prostorů. Australské sporty jsou všechny téměř nenáročné na prostor. Florbal potřebuje vhodný povrch, nejlépe uvnitř haly. Protože počasí je téměř celý rok u protinožců stejný, teplý, reálnou možností by bylo založení venkovních víceúčelových hřišť, kde by se florbal mohl hrát. Tuto myšlenku se snaží Australská Florbalová Federace pomalu prosadit, aby byla možnost pro všechny obyvatele poznat a následně se věnovat tomuto sportu, neboť podmínky pro rozvoj by se mohly zlepšit.

4.1. Rozdíly v organizační sféře

Nejen provozování sportu, ale i celková organizační struktura a pracovníci klubů s sebou nesou určité odlišnosti.

Nejvyšším orgánem v plzeňském klubu je valná hromada. Valné hromady se většinou účastní několik delegátů a hostů. Odhlasovávají se důležité oddílové záležitosti včetně návrhů nových stanov spolku, změn sestav výboru a kontrolní komise, návrhy

na hospodaření na další sezónu, stanovení výši členských příspěvků či jiné důležité kroky pro klub. Svolává ji nejméně jedenkrát za rok výkonný výbor spolku a řídí ji předseda spolku nebo jeden ze členů výkonného výboru, který je pověřený předsedou.

V australské Peninsule probíhá schůze většinou na začátku sezóny v srpnu, další v průběhu jejich léta (listopad), po novém roce (únor) a ke konci sezóny (červen), tudíž 4x ročně. Sejde se prezident klubu s šéftrenérem a ostatními členy spolku. Společně řeší záležitosti stejné jako v Plzni, přes stanovy po výši příspěvků, které se během sezóny často mění.

Další složkou je výkonný výbor. Výkonný výbor je statutárním orgánem spolku, který řídí jeho činnost. Tento výbor je v Plzni složen z předsedy Milana Bejčka, místopředsedy Zdeňka Nováka a dvou členů, kterými jsou Adam Tkadlec a Milan Bareš. V Peninsule poté máme složení z prezidenta klubu Mitchella Fiddocka, místopředsedy Alana Claye, a podobně jako u Slavie, dvou členů Kate Hallová a Ryan Doyle.

Výkonný výbor zřizuje administrativní funkce, svolává valnou hromadu a podobně. Schází se alespoň 6x v roce, ale v Austrálii pouze 4x. Řeší jednotlivé pravomoce a povinnosti, které jsou jasně vymezené do jednotlivých pracovních pozic (každý pracovník má tedy jasně stanovený okruh činností, které musí v průběhu sezóny plnit).

Další podstatnou funkcí je role šéftrenéra v oddílu. Jako šéftrenér v slávistickém klubu působí Lukáš Kubinec, který sestavuje komplexní organizaci a rozvrh tréninkových jednotek pro každou kategorii. Dále je schopný zkomponovat plány tréninků, které se budou v průběhu sezóny realizovat. Organizuje letní přípravu a soustředění daným kategoriím a má na starosti školení a rozvoj trenérů, případně spolupracuje s rodiči hráčů.

To samé vykonává Ryan Doyle, který navíc z nedostatku licencovaných trenérů a rozhodčích v klubu organizuje schůzky pro členy a rodiče, kteří mají zájem o toho odvětví. Některé kategorie mají semináře povinné.

Roli sekretáře v klubu FBŠ Slavia plní pan Milan Bareš, který má na starosti veškerou administrativní práci, koresponduje s florbalovou unií, vyplňuje soupisky, hlídá přestupové období, zařizuje rozhodčí a pronájem haly při domácích zápasech, pořádá domácí zápasy, kde vyplňuje zápisy o utkání, které následně odesílá florbalové unii a podobně.

V Peninsule toto zajišťuje paní Kate Hallová, která ještě zajišťuje marketingové a propagační aktivity klubu. Úzce také spolupracuje s administrátorem panem Lucinim, který řídí oficiální klubové a facebookové stránky a společně na web vkládají aktuální informace a novinky klubu.

Nejdůležitější roli pak plní manažer klubu. Tuto funkci v Plzni zastává Adam Tkadlec, který je zároveň i aktivním hráčem mužského A týmu. Jeho hlavním úkolem je zajišťování chodu klubu, co se týče financí. Plánuje veškeré ekonomické fungování, rozpočty a účetnictví klubu. Zařizuje také objednávky či případné reklamace florbalového vybavení, objednává dresy a merchandising klubu (péče o fanouškovské produkty). Plní také důležitou funkci, a to shánění sponzorů, vyjednává dotace z města, kraje, unie či Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Stará se i o marketingové a propagační aktivity klubu, kdy pracuje s oficiálními klubovými a facebookovými stránkami, kam vkládá důležité informace a aktuální novinky.

Roli manažera ve Woy Woy převážně plní sekretářka Kate Hallová společně s Juliou Clayovou, která je spoluzakladatelkou týmu a dohromady s Alanem Clayem se stará o ekonomickou stránku klubu.

Chod klubu dále zajišťují trenéři, kteří jsou v Plzni i Woy Woy většinou z řad aktivních či bývalých hráčů klubu, nebo navíc vypomáhají i rodiče členů. O plzeňské hráče se stará celkem 31 trenérů, kdy všichni museli projít školeními a semináři na různých úrovních. Kvalita tréninků se proto výrazně liší od Peninsuly, neboť zde vykonává svou práci celkem 14 osob, kdy pouze tři z nich jsou držitelé oficiální florbalové licence. Rozdíly mezi kluby tvoří i finanční ohodnocení, kdy v Austrálii je vše na dobrovolnické úrovni, tudíž i to může hrát rozdíl v kvalitě vedení tréninkové jednotky.

Český florbal se snaží držet krok s nejkvalitnějšími Evropskými kluby, proto každoročně pořádá spoustu seminářů s různým tematickým zaměřením, který může být orientovaný na přípravu tréninkové jednotky až ke zdravým životním návykům. Aby se zájemci o trenérství mohli účastnit těchto seminářů, musí nejprve získat trenérskou licenci. Tímto způsobem se naše florbalová unie snaží zabránit neprofesionálnímu přístupu k mládeži. Licence se musí každý rok obměňovat, a proto je každý držitel povinen absolvovat určitý počet seminářů, na základě kterých poté získává potřebné kredity k udržení či prodloužení licence.

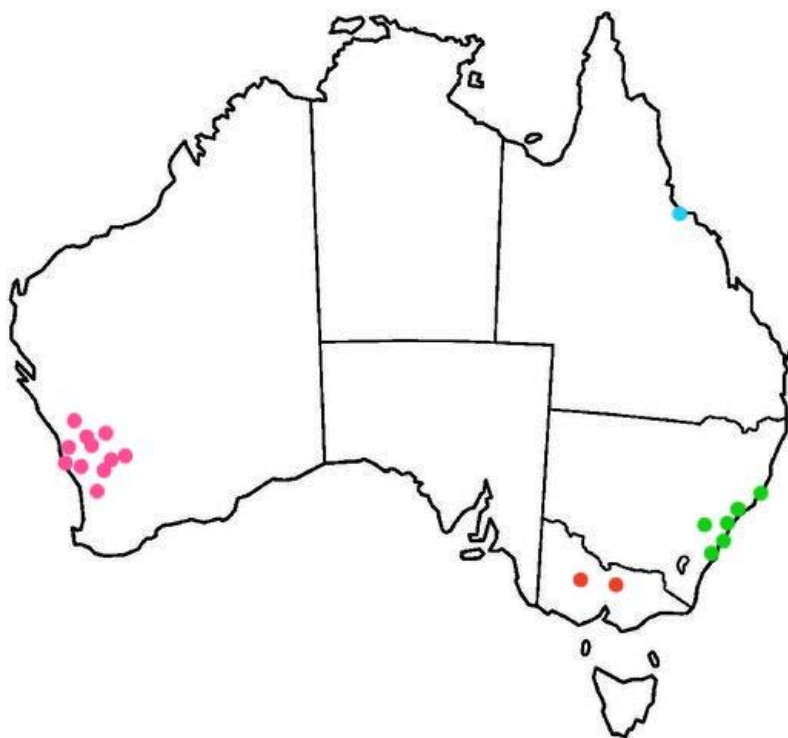
V Plzeňském kraji je možné účastnit se až 10 seminářů ročně, navíc se plzeňští trenéři mohou účastnit i dalších dodatečných seminářů například v oblasti psychologie, biologie, či zdravotnictví.

I Australané se snaží držet krok, proto se Floorball Australia pouští do pořádání vzdělávacích seminářů, které jsou přibližně třikrát do roka. Jejich zaměření bývá na různá témata stejně jako u nás. Většina australských florbalových či jiných sportovních seminářů vzniká v daném klubu, který si sám vybere zaměření.

Peninsula Floorball Club záměrně směřuje především na praxi v trénování a chodu hry. Jejich cílem je proškolit profesionální trenéry, aby dokázali své hráče ke sportu a florbalu motivovat. Samotní trenéři a hráči mají poté v rámci klubu přednášky o pravidlech florbalu.

4.2. Ženské kluby v Austrálii

Znázornění florbalových ženských klubů v Austrálii nám může poskytnout určitou představu o florbalu v této zemi.



Obrázek 9: Znázornění ženských florbalových klubů v Austrálii (vlastní)

Ve státě Victoria (červená barva), jsou celkem přihlášeny dva týmy a to Pakenham a Melbourne. Protože jsou vzdálenosti mezi týmy v Austrálii až několik tisíc kilometrů, právě tak velké město, jako je Melbourne, pořádá pouze jednou za 3 roky JAFO (Junior Floorball Open), turnaj pro juniorské kategorie.

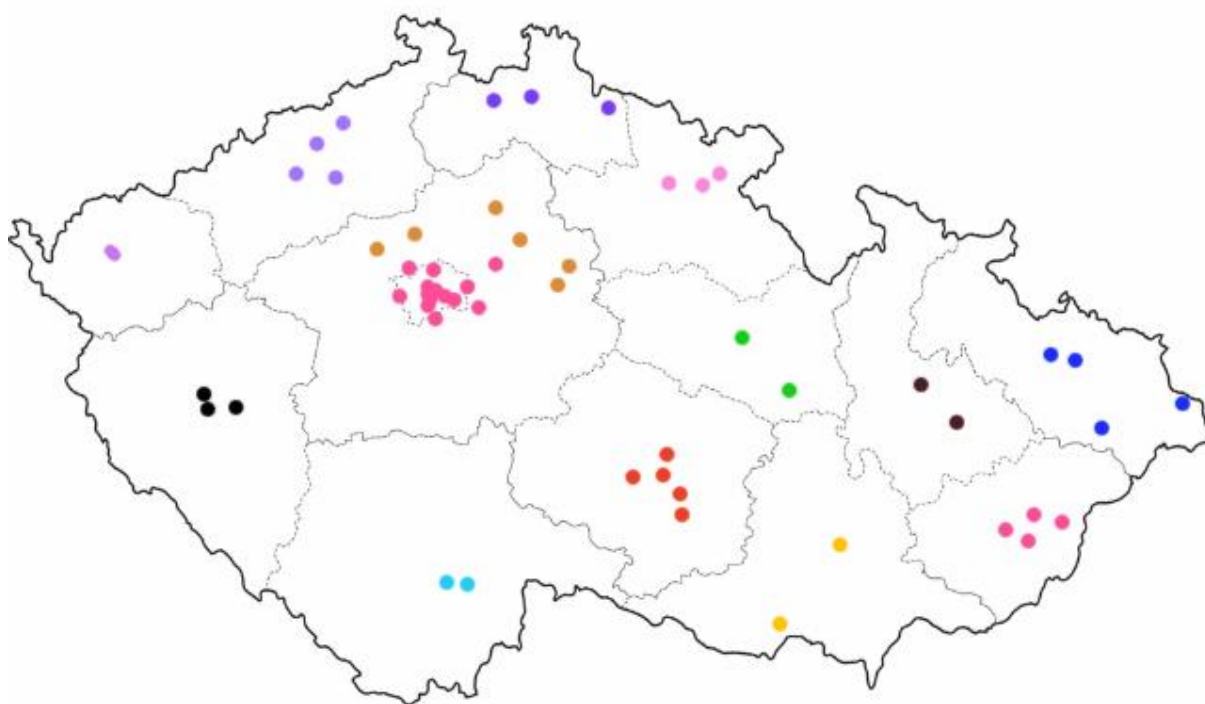
Ve státě Nový Jižní Wales (zelená barva) s největším městem Sydney se nachází více florbalových týmů, celkem šest – Newcastle Cobras, Peninsula Thunders, Bondi, Northern Beaches, Wollongong a Sydney Raptors. Mé šetření probíhalo v klubu Peninsula Thunders

ve městě Woy Woy, kde se převážně mladší kategorie snaží protlačit na celostátní úroveň, a proto je jejich juniorský tým, do 15 let, nejúspěšnější.

Severní stát Queensland (modrá barva) má založené kluby ve městě Storybridge a Townsville, které se od sebe nachází necelých 10 km.

Západní Austrálii (růžová barva) dominuje jedno z nejrozsáhlejších měst – Perth. Právě díky jeho velikosti a celkovému bohatství města, se zde nachází nejvíce florbalových týmů, celkem jedenáct. Často pořádají florbalové turnaje a minulý rok se zde konalo JAFO.

4.3. Ženské kluby v ČR



Obrázek 10: Znázornění ženských florbalových klubů v ČR (vlastní)

Z mapy můžeme vyčíst, že nejvyšší počet registrovaných klubů v České republice se nachází ve Středočeském kraji. V ženské florbalové soutěži v ČR existuje rozdělení dorostenky, juniorky, ženy a extraliga žen. Juniorská soutěž probíhá celostátně aktuálně pro 16 týmů, 1. liga žen je ale rozdělena na dvě skupiny – Východ a Západ, kdy skupina Východ má celkem 8 týmů a skupina Západ, kam řadíme naši Slavii,

celkem 16 týmů. Nejvyšší soutěží žen je celostátní Extraliga, kde bojuje 12 týmů (Český florbal, 2021).

Při pohledu na obě mapy, se můžeme jednoznačně shodnout na tvrzení, že klubů v ČR je více než v Austrálii. Navíc je třeba zmínit, že rozdíl rozlohy mezi těmito dvěma zeměmi je obrovský. Česká republika by se do Austrálie vešla přibližně 11x.

5. Doporučení a návrhy ke zdokonalení

Jak se předpokládalo, pomocí komparace managementu a SWOT analýzy bylo zjištěno určitých odlišností mezi kluby. Byly zjištěné přínosné, silné stránky, ovšem i spousta nedostatků v interních a externích složkách ženských florbalových klubů. Mnou vybrané body považuji za nejdůležitější, a proto budou navržené možné nápravy.

Provedená SWOT analýza FBŠ Slavia (viz kapitola 3.4. Marketing a SWOT analýza klubu FBŠ Slavia) odhalila mnoho příznivých okolností, ale i několik nedostatků. Velkou slabinou jsou poměrně neudržitelné, kolísavé sportovní úspěchy a výkony ženského A týmu. Pokud nepočítáme sezónu 2011/2012, kdy ženský tým hrál dokonce druhou ligu a následně sezónu v roce 2018/2019 Extraligu, FBŠ Slavia se pohybuje spíše ve spodní části tabulky.

Dané sportovní výsledky může z části ovlivňovat nízká ekonomická síla klubu. Toto tvrzení se potvrdilo v sezóně 2018/2019, kdy ženské složky bojovaly o udržení extraligy v Plzni, ovšem klub neměl dostatečné finance pro zakoupení hráček, které by týmu přispěly svými zkušenostmi a florbalovými dovednostmi. V následující sezóně 2019/2020 zároveň svým hráčkám klub nenabídl takové podmínky, aby “lepší” hráčky udržel, a proto klub opustily do jiných florbalových organizací.

Možné řešení tohoto problému spočívá ve správné motivaci hráček. Ze strany vedení by mělo přicházet velké podpory, která se týká i finanční stránky. Protože se nejedná o profesionální sport, finanční ohodnocení hráček nepřipadá v úvahu, ovšem drobné výhody měl klub zajistit. Extraliga je nejvyšší florbalová liga u nás, proto se zvýšily i celkové náklady na tým. Klub měl zajistit alespoň jednoho kvalitního sponzora na danou sezónu, aby se část příspěvků tímto pokryla. Zároveň přestupy hráčů nejsou příliš nákladné, a proto koupě kvalitních hráček z okolí a následné udržení extraligy by v budoucnu zvýšilo kvalitu ženského florbalu v Plzni. I po marketingové stránce by image klubu opět vzrostla.

Další slabou stránkou je nezkušenost trenérů. Jiné kluby si mohou dovolit manažera či trenéra z předních lig, ovšem na základě našich rozpočtů je možné sáhnout po trenérech z nižších lig. Ti však jistě mají velké znalosti, ovšem může chybět právě zkušenost. S příchodem pana Kubince se postupně zvyšuje celková úroveň tréninků, ale protože se věnuje především mužské složce, na ženy to nemá takový dopad.

Nový a zkušený trenér pro ženský tým by rozhodně byl přínosným impulsem.

Jedna z největších slabin klubu je, že nevlastní své prostory. V okolí Plzně se můžeme setkat s poměrně velkým počtem ploch k vybudování ideální florbalové haly. Je kladen stále větší důraz na speciální florbalový povrch, který slouží k ideálním podmínkám hry. Investice do výstavby nové haly pouze pro účely florbalu by pro klub mohlo vést ke zlepšení. Výstavbou bychom přispěli nejen Slavii, ale i jiným florbalovým klubům v Západočeském kraji. Zároveň by se jednalo o vlastní kmenovou halu patřící Slavii, a tím by se vyřešil i problém v oblasti časového harmonogramu.

Mezi silné stránky klubu patří především atraktivita a popularita v Plzeňském kraji. Florbal je zároveň čím dál více propagován na základních školách, což sebou může přinést mnoho potenciálních hráčů.

FBS Slavia je sice z hlediska historie poměrně mladý klub, ovšem i tak má největší základnu v západních Čechách.

Za hrozby považuji zvýšení konkurence, a především pak nedostatek kvalifikovaných pracovníků v klubu. Veškeré funkce managementu spolu úzce souvisí, proto můžeme propojovat jednotlivé složky a dosáhnout tím lepšího řízení a organizaci v klubu. Zároveň absolvování vzdělávacích seminářů pro pracovníky bych zavedla jako povinné.

Zapotřebí je také dostatek času věnovaný motivaci, kdy se snažíme své pracovníky podněcovat k výkonu – motivovat je. Člověk je motivován stimuly, kdy je využito pozitivních (pochvala, uznání, mzda, odměny) nebo negativních forem (napomenutí, náhrady, výpověď). Lze se zaměřit i například na teorii potřeb dle Maslowa.

Celkový systém a chod klubu nelze změnit ze dne na den, chce to promyšlený plán a dostatečný časový rozsah. U jiných sportovních odvětví se často setkáváme s kopírováním zemí, či klubů, kdy ke změnám dochází na základě týdenních stáží. Většina lidí ze sportovního úseku si od ostatních vezme pouze oblíbená cvičení a taktiku, které se snaží zavést do svého tréninkového procesu. Myšleno „takhle trénuje Chodov, my budeme také a ještě lépe.“ Tím nechci tvrdit, že toto nemá na úspěšné fungování klubu podíl, ovšem mnoho lidí zde chybuje. Stáží nelze přivést pouze okoukanou taktiku, nýbrž je potřeba změny hlavně ve vedení.

FC Peninsula má od samého počátku jasné cíle, ale i přes to se snaží každý rok obměňovat vedení, nebo se alespoň pokouší o nové impulsy, kterými by mohli svůj management obohatit. Dále si je vědoma, že to, co se děje na hřišti je podpořeno dlouholetou koncepční prací klubu a správných lidí na svém místě. Slavie má ty samé lidi v řízení po dobu již kolem 8 let, což může způsobovat slabší výsledky managementu.

Cílem zmíněných stáží by mělo být zjištění, jak funguje organizace a klub jako celek a následně si uvědomit, zda je vůbec možné daný koncept manažerského řízení zavést do českého florbalového prostředí. Jestliže se po návratu ze školení a stáží podaří myšlenku zrealizovat, může se postupovat ihned.

Systém nabírání nových lidí do klubové struktury v Peninsule je naprosto odlišný od našeho. V Austrálii se složka lidí, pomáhající v utváření managementu, tvoří převážně z řad rodičů či přátel, kteří nemají s trénováním či vedením zkušenosti.

Zároveň jsou si v Peninsule vědomi, že trenérská licence je pouze oficiální povinností, ale není to hlavní požadavek klubového vedení. Trenérskou licenci vlastní pouze tři členové celého klubu. Naopak na Slavii smí trénovat pouze proškolení a zkušené lidi, kteří vlastní adekvátní licenci. Jak také zmínil šéftrenér plzeňské Slavie p. Kubinec (2021): „Požadavky na florbalové licence se v posledních letech velmi zpřísnily. V České republice nelze bez patřičného vzdělání vést sportovní trénink.“

Neměl by se opomenout fakt, že florbal je celosvětový sport, proto může být hrozbou pro plzeňský klub i jazyková nevybavenost. Je nutné myslet na to, že ženská reprezentace ČR je čtvrtým nejlepším týmem na Světě. Proto bychom měli být připraveni na hráčky z cizích nepřítelů “florbalových” zemí, které by k nám do klubu mohly přijet sbírat zkušenosti.

Mít kvalitní manažery a trenéry se znalostí cizích jazyků je velmi prospěšné pro celý klub, protože umět jazyky je bránou do celého světa. Manažer je schopen vyjet na zahraniční stáže, anebo naopak, někdo může přijet k nám. Možnosti řešení jsou opět vzdělávací semináře v tomto případě jazykové semináře.

U australského klubu je slabou stránkou nízká podpora ze strany Australské florbalové federace. Daná asociace se velmi slabě zapojuje do organizace celostátních turnajů a kluby nedostávají téměř žádné zpětné vazby a podpory. Federace by měla spolupracovat a správně motivovat všechny florbalové kluby.

Zároveň bych navrhla patřičné vzdělávání trenérů, aby se předcházelo nesprávnému a nekvalitnímu vývoji florbalu v Austrálii.

FC Peninsula Thunders je klub, který má jasné vize, ovšem s myšlenkou nesprávného vedení tréninkové jednotky. Trenéři by se měli zaměřit na adekvátní vzdělání v oblasti florbalu, měli by navštěvovat různé mezinárodní semináře a účastnit se tak zahraničních stáží.

Stejně jako plzeňská Slavie, ani Peninsula nevlastní své prostory. Australané se potýkají s obtížným zajištěním vnitřních prostorů, neboť nepatří k největším sportovním klubům ve městě a nenáleží jim tak přednostní výběrové právo (jako mají plzeňští florbalisté). Možností řešení je díky poměrně stálým přírodním podmínkám a velkým rovným plochám, vybudování venkovního hřiště pro účely florbalu. Zároveň by se tím zvýšila i propagace tohoto sportu.

Jako hráčka plzeňského klubu vím, že mu chybí finance a stálý sponzor. Sehnání adekvátního a stálého sponzora, který by pokryl z velké části náklady klubu, by bylo klíčem k úspěchu. Zlepšení chodu celého klubu je samozřejmě dlouhodobý proces, který vyžaduje mnoho úsilí. Slavie se šestistý členy a pouze čtyřmi lidmi ve vedení může fungovat, i přes tlak a náročnost na jedince, správě. Ovšem musí zvážit, zda na tak velký počet členů stačí pouze čtyři lidé ve vedení. Neměli bychom ale zapomínat, že kvantita vždy neznamená kvalitu.

6. Diskuse

Detailním rozbohem byly zjištěny silné a slabé stránky u obou vybraných klubů. U Plzně je největší slabinou ekonomická stránka klubu, ve Woy Woy zase propagace a popularita florbalu.

V porovnání s jinými českými kluby, které jsou méně populární i úspěšné, mají mnohem vyšší počet sponzorů oproti Slavii, a tudíž mnohem nižší příspěvky na pokrytí veškerých nákladů spojené s hraním florbalu. Je zřejmé, že pražské kluby mají možnost většího výběru sponzorů, ale zároveň tlak konkurence na kluby musí být obrovský.

Jeden z neúspěšnějších klubů v České republice – Chodov Praha, má “pouze” 360 členů a 19 družstev (Český florbal, 2021), což je téměř o 150 členů méně, než má Plzeň. Jeho organizační struktura je ovšem propracovanější a zaměstnává více lidí, než je tomu na Slavii. Rozdělují také roli sportovního manažera a generálního manažera. Za generálního manažera považujeme člověka, který řídí a organizuje chod celého klubu, stará se o finance, rozpočty a má přehled o celkovém managementu. Kdežto sportovní manažer je osoba, která koordinuje poskytnuté lidské a materiální zdroje, relevantní technologie a možné eventuality tak, aby došlo k úspěšnému provedení a předání určité služby v oblasti sportu (Chelladurai, 1994).

V pražském Chodovu mají samotnou roli “marketéra”, který se stará o marketing a propagaci. S tím souvisí i ovládání profilů na sociálních sítích. Zároveň v Praze rozlišují i úlohy sportovních projektů a administrativy nebo účetnictví a financí. V jejich celkové manažerské struktuře se podílí mnoho osob, kdy právě jedna osoba má přidělenou jednu činnost. V Plzni je toto právě chybou, kdy se jedna osoba věnuje vícero činnostem, a proto může dojít k selhání dosažitelnosti cíle.

Je zapotřebí si uvědomit, jaké cíle a vize klub nese. Ve sportovní sféře, zvláště potom ve sportovním managementu, by se neměli vyskytovat lidé, kteří nemají s daným odvětvím zkušenosti. Dle mého názoru by měli mít adekvátní vzdělání, které jim zaručuje podobné vědomosti, jako mají manažeři v běžných firmách. Zároveň, jak již bylo zmíněno, nejedná se o profesionální sport, tudíž se na daných pozicích v klubu mohou vyskytovat nadšenci, avšak pro management nejsou tyto lidé tolik přínosní.

V Plzni má hlavní slovo prezident klubu p. Bejček a s vybíráním vhodných adeptů mu vypomáhá p. Kubinec.

Na základě článku z 90. let, který se zabývá rozvojem florbalu v Austrálii, autor Fong-Yi Lay zmiňuje dílčí faktory k rozvoji tohoto sportu. Především klade důraz na výrobu a prodej vlastního florbalového vybavení a na mezinárodní spolupráci s florbalově vyspělejšími zeměmi.

Zároveň spatřuje nedostatky v Australské Florbalové Federaci, která není podle autora zkoordinovaná a působí neefektivně (ScienceDirect, 1999). AFA podstoupila mnoho změn a nyní je uznána Australskou Sportovní Komisí (Sport Australia) za národní florbalovou organizaci v Austrálii.

Po absolvování stáže již vím, že se AFA zapojuje do řady evropských florbalových událostí a seminářů, a proto by měla klást větší důraz na jednotlivé kluby v Austrálii a vyžadovat vzdělání trenérů a rozhodčích.

Mezi největší florbalové kluby u nás patří FBŠ Bohemians Praha. Jeho členská základna má celkem 1 900 členů a 31 družstev (Český florbal, 2021). Jejich myšlenka, jak již vypovídá z názvu FBŠ – florbalová škola, je zaměřena na rozvoj sportu především u dětí a mládeže. Pořádá mnoho náborových akcí, a proto není divu tak vysokých klubových čísel.

Jejich management je v podstatě stejný jako u předchozího klubu, avšak s tím rozdílem, že Bohemians radí do svého chodu i roli fyzioterapeutů. Pořádají i mnoho akcí a tréninků pro základní školy, a proto mají i vysoký počet hlavních trenérů (na každou kategorii a kroužek alespoň dvě osoby).

Výsledky získané mým šetřením prokázaly mnoho zajímavých poznatků. Plzeňská Slavie má kvalitní trenéry, avšak zaostává po organizační a finanční stránce. Australané mají zase nízkou kvalitu tréninků vyplývající z velkého počtu nekvalifikovaných trenérů. Pouze s kompetentními jedinci a vysoce motivovanými zaměstnanci lze zvládnout výzvy budoucnosti (Jesse Jackson, 2000).

7. Závěr

Hlavní cíl práce, kterým byla analýza a porovnání managementu ženských složek ve dvou florbalových klubech s následnou formulací doporučení pro zlepšení managementu, byl splněn.

Komparací obou sledovaných klubů byly zjištěny značné rozdíly, které jsou především spojeny s rozdílnou velikostí organizací a celkovou popularitou tohoto sportu.

První část kvalifikační práce se věnuje celkovému pohledu na sport v ekonomickém prostředí, především pak seznámení s pojmem sportovní management a sportovní marketing.

Ve druhé části nalezneme analýzu managementu ženských klubů FBŠ Slavia Plzeň a FC Peninsula Thunders, které se v následujících kapitolách porovnávají. V neposlední řadě práce obsahuje i možné návrhy na zdokonalení v oblasti managementu u obou klubů. V Plzni je chvályhodná kvalita trenérů, ovšem zapotřebí je zlepšit komunikaci a shánění sponzorů. V Austrálii je naopak slabým článkem nekvalifikovanost trenérů.

Téma této bakalářské práce by se dalo v budoucnu rozvíjet, neboť mezinárodní srovnávací analýza managementu u florbalu, jakožto u sportu celosvětového fenoménu, sebou může přinést různé inovace nejen pro lepší organizaci v klubech. Porovnávat naši úroveň s florbalově vyspělejšími zeměmi (Švédsko, Finsko), určitě přinese mnoho nových postřehů a může tak přispět českému florbalu.

8. Resumé

Daná práce je zaměřena na analýzu managementu dvou florbalových ženských klubů FBŠ Slavia Plzeň a FC Peninsula Thunders.

Florbal v České republice a Austrálii je značně rozdílný už jen v porovnání popularity tohoto sportu. Pomocí analýzy dokumentů, dotazníků, rozhovorů a pozorování byly získány veškeré informace o managementu a marketingu ve vybraných klubech.

Dané návrhy na zlepšení slabých míst v organizacích poslouží ke zkvalitnění florbalu nejen ve zmíněných klubech, ale mohou pomoci i jiným sportovním odvětvím.

9. Summary

The work focuses on the analysis of the management of two floorball women's clubs FBŠ Slavia Plzeň and FC Peninsula Thunders.

Floorball in the Czech Republic and Australia is quite different if only in the comparison with its popularity. All information about management and marketing in the clubs was obtained through the analysis of documents, questionnaires and interviews. The proposals for the weaknesses in organizations improvement will help not only floorball but also other sports.

SEZNAM LITERATURY

Tištěné zdroje:

1. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994. ISBN 80– 7067– 405– 9.
2. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978– 80– 247– 4429– 2.
3. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978– 80– 247– 1535– 3.
4. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978– 80– 7376– 150– 9.
5. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management v tělesné výchově a sportu: (vybrané kapitoly)*; 2. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80– 246– 0050– 1.
6. DAŇHELOVÁ, Šárka. *Sportovní marketing*. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80– 210– 3901– 9.
7. DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978– 80– 7169– 422– 9.
8. DURDOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: VŠB– Technická univerzita Ostrava, 2005. ISBN 80– 248– 0827– 7.
9. FONG-YI LAY, *Floorball's Penetration of Australia: Rethinking the Nexus of Globalisation and Marketing*. *Sport Management Review*, SMAANZ, 1999, 133–149. DOI: 10.1016/S1441-3523(99)70093-8.
10. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978– 80– 265– 0032– 2.
11. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978– 80– 7367– 485– 4.
12. HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80– 86929– 04– 3.
13. CHELLADURAI, P. *Human resource management in sport and recreation*. Champaign, IL: Human Kinetics, 1999. ISBN 978– 1– 4925– 3585– 0.

14. CHUNG, Kae H. *Management: Critical success factors*. Boston: Allyn&Bacon, 1987. ISBN 978– 0205103232.
15. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978– 80– 247– 1359– 5.
16. KYSEL, Jiří. *Florbal: kompletní průvodce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978– 80– 247– 3615– 0.
17. NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978– 80– 210– 8346– 2.
18. NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu*. Praha: ISV, 2000. ISBN 80– 85866– 68– 4.
19. NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978– 80– 7357– 666– 0.
20. PERIČ, Tomáš a Josef DOVALIL. *Sportovní trénink*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978– 80– 247– 2118– 7.
21. PRUKNER, Vítězslav a Jaromír NOVÁK. *Základy managementu: studijní text pro studenty 1. ročníku Fakulty tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019. ISBN 978– 80– 244– 5615– 7.
22. REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80– 86119– 41– 6.
23. ROBINSON, Peter, Debra WALE a Geoff DICKSON. *Events management*. Cambridge, MA: CABI, 2010. ISBN 978– 1– 84593– 682– 2.
24. ROUBÍČKOVÁ, Anna. *Založení sportovního klubu ve formě neziskové organizace typu spolku*. Praha, 2015. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Fakulta tělesné výchovy a sportu. Vedoucí práce Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.
25. SEKOT, Aleš. Physical activities in Czech sociological perspective. *Human Sport and Exercise*. Alicante (Spain): University of Alicante. Faculty of Education, 2013, Volume 8, No 2, p. 72– 84. ISSN 1988– 5202. doi:10.4100/jhse.2012.8.Proc2.09.
26. ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80– 85839– 06– 7.
27. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80– 85605– 45– 7.

28. ZEMANOVÁ, Edita. *Marketingová komunikace u vybrané maloobchodní jednotky*. České Budějovice, 2012. Bakalářská práce. Ekonomická fakulta v Českých Budějovicích. Fakulta ekonomická. Katedra obchodu a cestovního ruchu. Vedoucí práce Ing. Alena Srbová.

Internetové zdroje:

1. Amanet.org. *AMA: Our Mission* [online]. Copyright ©2012 [cit. 14. 08. 2020].
Dostupné z: <https://www.amanet.org/about/our-mission/>
2. BusinessInfo. *Analýza potřebných informací v rámci marketingového řízení a plánování MSP* [online]. Copyright ©1997 [cit. 16. 11. 2020].
Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/marketing-rizeni-msp-analyza-informaci/>
3. Česká Unie Sportu. *Počty registrovaných sportovců* [online]. Copyright ©2019 [cit. 09. 04. 2021]. Dostupné z: <http://cf.datawrapper.de/Hhf8r/6/>
4. Český florbal. *Pravidla florbalu a jejich výklad – edice 2018*, [online].
Copyright ©2018. [cit. 20. 12. 2020].
Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz/cfbu/predpisy/pravidla-florbalu>
5. Český florbal. *Struktura – Florbal v číslech* [online]. Copyright ©2014 [cit. 12. 03. 2021]. Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz/cfbu/struktura/florbal-v-cislech>
6. IFF Main Site. *International Floorball Federation (IFF) – History in short* [online]. Copyright ©2020 [cit. 07. 01. 2020]. Dostupné z: <https://floorball.sport/this-is-floorball/history-in-short/>
7. IFF Main Site. *International Floorball Federation (IFF) – Rankings* [online].
©2017 [cit. 12.01.2021]. Dostupné z: <http://www.floorball.org/pages/EN/Rankings>
8. IFF Main Site. *International Floorball Federation (IFF) – Team Australia* [online].
Copyright ©2020 [cit. 20. 12. 2020]. Dostupné z: <https://floorball.sport/australia/>
9. Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví. *Henri Fayol* [online]. Copyright ©2015 [cit. 05. 02. 2021].
Dostupné z: http://k126.fsv.cvut.cz/~k126/predmety/126teri/teri_henri-fayol.pdf
10. ManagementMania.com. *Sektory trhu* [online]. Copyright ©2011 [cit. 05. 04. 2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/sektory-trhu>

11. Marketing Světlík. *Marketingové komunikace* [online]. Copyright ©2018 [cit. 17. 09. 2021].
Dostupné z: http://www.marketingsvetlik.cz/knihy/Marketingove_komunikace-Jaroslav_Svetlik.pdf
12. MediaGuru. *Integrovaná komunikace* [online]. Copyright ©2021 [cit. 12. 11. 2020]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/integrovaná-komunikace/>
13. MŠMT. *Výzva můj klub* [online]. Copyright ©2013 [cit. 11. 07. 2020].
Dostupné z: <https://sdv.msmt.cz/sport-1/vyzva-muj-klub-2020>
14. SLEJŠKA, Zdeněk. *Abeceda managementu* [online]. Copyright ©2014 [cit. 11. 07. 2020]. Dostupné z: <http://stary.rvp.cz/soubor/02654.pdf>

Jiné zdroje:

1. KUBINEC, Lukáš, šéftrenér FBŠ Slavia Plzeň, osobní rozhovor, Plzeň 25. 01. 2021.
2. LOVGREN, Anna, manažerka švédského florbalového týmu Motala, online 24. 01. 2021.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Liniová organizační struktura (vlastní)

Obrázek 2: Funkcionální organizační struktura (vlastní)

Obrázek 3: Liniově – štábní organizační struktura (vlastní)

Obrázek 4: Divizionální organizační struktura (vlastní)

Obrázek 5: Partneři FBŠ Slavia Plzeň (FBŠ Slavia Plzeň, 2020)

Obrázek 6: Schéma organizační struktury vedení klubu FBŠ (vlastní)

Obrázek 7: Partneři FC Peninsula Thunders (Peninsula Floorball Club, 2021)

Obrázek 8: Schéma organizační struktury vedení klubu FC Peninsula (vlastní)

Obrázek 9: Znázornění ženských florbalových klubů v Austrálii (vlastní)

Obrázek 10: Znázornění ženských florbalových klubů v ČR (vlastní)

Seznam tabulek:

Tabulka 1 – Marketingové nástroje (vlastní)

Tabulka 2 – SWOT analýza FBŠ Slavia Plzeň (vlastní)

Tabulka 3 – SWOT analýza FC Peninsula Thunders (vlastní)

Seznam grafů:

Graf 1 – Procentuální zastoupení hráčů ve vybraných sportech v ČR (ČUS, 2020)

Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník pro manažery a šéftrenéry ve vybraných klubech

Příloha č. 1 – Dotazník pro manažery a šéftrenéry ve vybraných klubech

1. Tvá role v klubu (Your role in the club)
2. Začátek trenérské kariéry (Beginning of your coaching career)
3. Důvody trénování (Reason why you started with coaching)
4. Hráčská / trenérská kariéra (zahraniční působení), (Player / coaching career (+foreign stay?))
5. Představa ideální struktury klubu (How do you imagine the ideal structure of the club)
6. Jaká je dle Vás koncepce klubu? (What do you think is the concept of the club?)
7. Jakou cestou by se klub měl vydat k dosažení vrcholu? (What should the club do to get better?)
8. Co si myslíte o konkurenceschopnosti českých florbalových trenérů? (What do you think about other coaches in Aus? (competition))
9. Co si myslíte o zahraničních trenérech – Jsou přínosem? Jazyková bariéra) (What do you think about foreign coaches – Are they a benefit? Language barrier??)
10. Je podle vás obsah studia licencí a sportovně zaměřených vysokých škol aktuální a dostačující pro pozici trenéra – manažera? (In your opinion, is the content of the study of licenses and sports – oriented universities current and sufficient for the position of coach– manager?)
11. Vidíte nějaké rozdíly ve vzdělávání trenérů se zahraničím? (Do you see any differences in the training of coaches abroad?)
12. Čerpáte inspirace jinde? – Jiné sportovní odvětví/Jiné obory? (Do you draw inspiration elsewhere? – Other sports / Other fields?)
13. Sociální sítě a média (manažerské/trenérské PR) – Důvody – Výhody? (Social networks and media (managerial / coaching PR) – Reasons– Benefits?)