

Technická univerzita v Liberci

FAKULTA PŘÍRODOVĚDNĚ-HUMANITNÍ A PEDAGOGICKÁ

Katedra: Tělesné výchovy
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Management sportovní

Analýza lyžařského klubu SKI Janov - Bedřichov

Analysis SKI club Janov - Bedřichov

Bakalářská práce: 2013-FP-KTV- 502

Autor:
Gabriela Trojáková

Podpis:

Vedoucí práce: Mgr. Jaroslav Kupr

Počet

stran	grafů	obrázků	tabulek	pramenů	příloh
56	8	4	14	28	2

V Liberci dne: 25. 6. 2013

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Gabriela Trojáková**
Osobní číslo: **P10000235**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management sportovní**
Název tématu: **Analýza lyžařského klubu SKI Janov - Bedřichov**
Zadávající katedra: **Katedra tělesné výchovy**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Hlavní cíl práce:

Cílem práce je analýza činnosti lyžařského klubu SKI Janov - Bedřichov. Na základě výsledků analýzy vzniknou návrhy na zefektivnění činnosti klubu.

Dílčí cíle práce:

Marketingová analýza klubu.

Vyhodnocení výsledků analýzy.

Návrh na zlepšení stavu klubu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I. Základy marketingu. 2. vyd.

Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2003. ISBN 80-7083-749-7.

ŠTILEC MIROSLAV A KOLEKTIV. Sportovní příprava dětí a mládeže.

Univerzita Karlova v Praze, 1989. ISBN 17-335-89

VODIČKOVÁ, S., ČUŘÍKOVÁ, L., DYGRÍN, J., SUCHOMEL, A., BITTNER,

V., ANTOŠ, R. Základy alpského a běžeckého lyžování. Technická univerzita

v Liberci: Grada, 2011. ISBN 978-80-7372-703-1

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Jaroslav Kupr

Katedra tělesné výchovy

Datum zadání bakalářské práce: **23. června 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28. června 2013**



doc. RNDr. Miroslav Brzezina, CSc.
děkan

L.S.



PaedDr. Jindřich Martinec
vedoucí katedry

V Liberci dne 25. dubna 2012

Čestné prohlášení

Název práce: Analýza lyžařského klubu SKI Janov - Bedřichov
Jméno a příjmení autora: Gabriela Trojáková
Osobní číslo: P10000235

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo.

Prohlašuji, že má bakalářská práce je ve smyslu autorského zákona výhradně mým autorským dílem.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce.

Prohlašuji, že jsem do informačního systému STAG vložila elektronickou verzi mé bakalářské práce, která je identická s tištěnou verzí předkládanou k obhajobě a uvedl jsem všechny systémem požadované informace pravdivě.

V Liberci dne: 25. 6. 2013

Gabriela Trojáková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce Mgr. Jaroslavu Kuprovi, za velmi důležité rady a za odbornou pomoc. Dále bych chtěla poděkovat vedoucí trenérce Lence Jelínkové, která mi ochotně poskytla všechny potřebné informace.

Dále pro mě v této práci byla velkou oporou rodina a přátelé, kteří mě ve všem podporovali.

Analýza lyžařského klubu SKI Janov - Bedřichov

Anotace

Bakalářská práce se zabývá sportovním klubem SKI Janov - Bedřichov, který je založen jako občanské sdružení. Cílem této práce je na základě podrobné analýzy klubu a anketního šetření navrhnout vhodná opatření a doporučení pro další fungování klubu. Pomocí analýzy konkurence, analýzy klubu a řízeného rozhovoru s trenérkou byla sestavena SWOT analýza, která odhalila silné a slabé stránky klubu a dále jeho příležitosti a hrozby.

Na základě výsledků jednotlivých analýz a anketního šetření byl sestaven marketingový mix, který obsahuje mnou navržená doporučení. Tyto návrhy mohou být využity ve prospěch sportovní organizace a zajistit tak rozvoj sportovní činnosti v klubu.

Klíčová slova: běžecké lyžování, analýza, marketing, SKI Janov – Bedřichov, marketingový mix.

Anotace v anglickém jazyce

Abstract:

Bachelor work deals with the sports club SKI Janov - Bedřichov, which is founded as civil association.

The aim of this work is based on a detailed analysis of the club and the public inquiry investigation to propose appropriate measures and recommendations for future functioning of the club. By analysing the competition, analysis of the club and by controlled interview with a coach was prepared SWOT analysis, which revealed the strengths and weaknesses of the club and its opportunities and threats. Based on the results of each analysis and public inquiry investigation was compiled a marketing mix that contains my proposed recommendations. These suggestions can be used to benefit sports organization to ensure the development of sports activities in the club.

Keywords: cross-country skiing, analysis, marketing, SKI Janov-Bedřichov, marketing mix.

Obsah

Úvod.....	9
1 CÍLE PRÁCE.....	10
1.1 Hlavní cíl.....	10
1.2 Dílčí úkoly.....	10
2 Teoretická východiska	11
2.1 Neziskové organizace.....	11
2.1.1 Legislativní prostředí a daňové zákony působící na občanské sdružení ..	11
2.1.2 Daně vztahující se k občanskému sdružení	12
3 Poslání, cíle a vize neziskových organizací.....	13
4 Marketing pro neziskový sektor	15
4.1 Marketing ve sportu	15
4.2 Marketingový audit	16
4.2.1 Konkurence	16
4.2.2 Zákazníci.....	17
4.2.3 SWOT analýza.....	17
4.3 Marketingový mix.....	18
4.3.1 Výrobek (Product)	19
4.3.2 Cena (Price)	19
4.3.3 Místo (Place).....	19
4.3.4 Propagace (Promotion)	20
4.4 Neziskový marketingový mix	21
5 Metodika	22
5.1 Metody a techniky sběru dat	22
5.2 Realizace vlastního výzkumu.....	23
6 Představení SKI Janov - Bedřichov	24
6.1 Historie a současnost SKI Janov – Bedřichov	24
6.2 Organizační struktura klubu.....	25
6.3 Cíle a poslání klubu.....	25
6.4 Finanční zajištění klubu	26
6.5 Charakteristika sportovních aktivit klubu	27
6.5.1 Materiální zajištění sportovců.....	29
6.5.2 Roční tréninkový cyklus SKI klubu.....	30
7 Analýza konkurence	36
7.1 Charakteristika konkurenčních sportovních klubů.....	36
7.2 Analýza konkurenčních sportovních klubů.....	37
7.3 Koho představuje sportovec v klubu.....	39
7.4 Swot analýza	39
8 Interpretace získaných dat anketním šetřením	42
8.1 Cíl anketního šetření	42
8.2 Metodika anketního šetření.....	42
8.3 Výsledky anketního šetření	42
8.4 Vyhodnocení anketního šetření.....	42
8.4.1 Oblast: Osobní	42
8.4.2 Oblast: SKI Janov - Bedřichov	43
6. Jak jezdíš na tréninky?	45
9 Návrhy a doporučení na zlepšení situace ve SKI Janov - Bedřichov	49
9.1.1 Výrobek	49

9.1.2	Cena	49
9.1.3	Místo	50
9.1.4	Propagace	51
10	Závěr	54
11	Literatura	55
12	Seznam příloh	57

Úvod

Sportovní sektor je velmi významná součást občanské společnosti. Většina sportovních organizací funguje na bázi neziskových organizací a je velmi důležité, aby jejich fungování mělo odborné vedení a neustálý progres. Většina neziskových organizací, včetně sportovních klubů jsou vedeny samotnými dobrovolníky a jejich chod není řízen. Je velmi důležité, aby se sportovní kluby zamýšlely nad řízením klubu, sledovaly konkurenci a vytvářely reálné cíle, které jsou schopné naplnit a realizovat. Pro kluby jsou jedním z finančních zdrojů samotní členové klubu. Je tedy velmi podstatné, jak velkou členskou základnu má daný klub a jak se svými členy pracuje. Cílem každého sportovního klubu je vychovat úspěšné a zodpovědné svěřence, kteří budou zodpovědně vykonávaná sportovní činnost.

Jako téma své bakalářské práce jsem si vybrala analýzu sportovního klubu SKI Janov - Bedřichov, o.s. Ve své bakalářské práci se zabývám podrobnou analýzou sportovního klubu, který se nachází v Janově nad Nisou. Tento klub se zaměřuje na běh na lyžích pro první a druhý stupeň a většina členů je právě ze základní školy v Janově nad Nisou. Klub je mi velmi blízký, protože jsem na základní školu do Janova chodila a zároveň jsem byla členem běžeckého lyžování ve zmiňovaném klubu na základní škole.

V první části práce jsou popsána teoretická východiska, která popisují neziskové organizace a jejich fungování ve sportu. Dále je představen pojem marketing ve sportu a popsány jednotlivé kroky marketingového auditu a prvky marketingového mixu, jež budou zásadní pro tvorbu praktické části práce. Metody, které budou zásadní pro získání potřebných informací, představují analýzu daného klubu, včetně marketingového auditu, jež zahrnuje analýzu konkurence, zákazníka a následné sestavení SWOT analýzy. Dále bude proveden nestandardizovaný řízený rozhovor s trenérkou klubu o možnostech dalšího rozvoje klubu v budoucnosti a dotazníkové šetření se samotnými členy klubu. Na základě těchto kvantitativních metod budou sestaveny návrhy a doporučení pro lepší fungování klubu.

Výsledkem bude koncept, který bude obsahovat vhodná doporučení pro zlepšení fungování klubu, dále budou navrženy další možnosti rozvoje klubu. Cílem klubu je především rozšířit členskou základnu a získat dostatek finančních zdrojů, aby mohl realizovat své cíle.

1 CÍLE PRÁCE

1.1 Hlavní cíl

Hlavním cílem bakalářské práce je provést analýzu neziskové organizace SKI Janov-Bedřichov, o.s. a na jejím základě navrhnout praktická doporučení na zlepšení sportovního klubu.

1.2 Dílčí úkoly

- 1) Nastudovat teoretické podklady v oblasti neziskových organizací a marketingu.
- 2) Představit a charakterizovat sportovní klub SKI Janov-Bedřichov, o.s.
- 3) Provést analýzu sportovního klubu.
- 4) Vyhodnocení analýzy.
- 5) Stanovit návrhy a doporučení na celkové zlepšení situace ve sportovním klubu.

2 Teoretická východiska

V této části práce je představen pojem nezisková organizace a legislativní zákony, jež ovlivňují jejich činnost při fungování. Dále se budeme zabývat marketingem ve sportovním prostředí, který působí na neziskové organizace. Součástí teoretické části je představení SWOT analýzy a dalších analýz, z kterých budeme vycházet v praktické části práce.

2.1 Neziskové organizace

Pojem „nevýdělečná organizace“ byl zaveden předpisy pro vedení účetnictví platné do konce roku 2003. Avšak podchycovaly část úseku sektoru neziskového. Dnes se jedná o subjekty, jejichž doménou není podnikání. Druhou skupinu pak tvoří organizace veřejného sektoru (územní samosprávné celky, organizační složky státu a příspěvkové organizace).

Neziskové organizace jsou takové, které nebyly primárně založeny pro účel podnikání (dle zákona o daních z příjmu). O činnost organizace má zájem určitá skupina lidí, společnost či stát (dle toho, kdo měl zájem o jejich zřízení). Organizace však nemusí být nutně neziskové, avšak zisk není prioritou. Hlavní kritérium neziskové organizace je její právní subjektivita. Současně je právnickou osobou, což představuje podmínku zřizovatele, jež je zakládá dle platných prvních předpisů a podléhá registraci na místech určených zákonem (včetně finančního úřadu). Český statistický úřad vede seznam ekonomických subjektů, kde jsou pod identifikačním číslem zaneseny neziskové organizace.

2.1.1 Legislativní prostředí a daňové zákony působící na občanské sdružení

Občanské sdružení je nejrozsáhlejší a jednou z nejstarších právních forem nevládní neziskové organizace v době po revoluci v České republice. Funkce občanských sdružení je stanovena zákonem o sdružování občanů č. 83/1990 Sb. Občanské sdružení je definováno zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů a jeho úpravami (Občan online, 2010).

2.1.2 Daně vztahující se k občanskému sdružení

Daň z příjmu

Základním zákonem upravujícím daňová práva neziskových organizací se stal zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. Občanská sdružení by měla během celého zdaňovacího období sledovat své veřejně prospěšné činnosti, které by neměly dosahovat zisku. Při vytváření zisku dochází k znevýhodnění občanského sdružení, jelikož se zisk musí zdanit. Ziskové činnosti nesmějí kompenzovat se ztrátovými druhy činností.

Předmětem daně z příjmu dle Novotného (2000, s. 56) jsou:

- příjmy z činností, kterými lze dosáhnout zisku,
- příjmy z nájemného,
- příjmy z reklam,
- příjmy z členských příspěvků.

Příjmy od daně osvobozené tvoří:

- přijaté členské příspěvky,
- dary poskytnuté ze zisku jinými fyzickými a právnickými osobami,
- granty a dotace,
- příjem sportovních organizací plynoucí z jejich činností.

Předmětem daně z příjmu dle Novotného (2000, s. 57) nejsou:

- příjmy z grantů a dotací,
- příjmy z úroku z vkladu na běžném účtu,
- příjmy z činností, které vyplývají z jejich poslání,
- příjmy z pronájmu státního majetku.

Daň darovací

Poplatníkem daně je příjemce daru. Při požadovaném protiplnění se nejedná o dar, ale o reklamu. Neziskové organizace jsou povinny podávat přiznání k dani darovací, která se podávají do 30 dnů ode dne uplynutí každého pololetí příslušného kalendářního roku.

Daň z nemovitostí

U neziskových organizací umožňuje zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí, osvobození od daně z pozemků a ze staveb. Osvobození lze uplatnit pouze v případě splnění podmínek, že pozemky a stavby nejsou využívány pro podnikatelské účely.

Mezi další daně, které se řadí mezi daňové zákony a působící na občanská sdružení patří uvádí Novotný (2000):

- **daň silniční,**
- **daň z přidané hodnoty.**

3 Poslání, cíle a vize neziskových organizací

Vymezení poslání je jedna z podmínek v zákoně pro registraci všech neziskových právních druhů. Organizace často definují svá poslání nesrozumitelně a nejasně. V některých případech jde spíš o formální stanovisko, které organizace nedokáže naplnit. Například firemní sektor je i přes výše uvedené nedostatky do značné míry inspirován právě oblastí neziskového sektoru. Přes devadesát procent úspěšných neziskových organizací v dříve provedeném průzkumu uvedlo, že poslání mají (Novotný, Lukeš, 2008).

Poslání organizace je nedílnou součástí strategického plánování, které je součástí vymezení dlouhodobých cílů organizace. Náplní strategického plánování je zodpovědět otázky, proč organizace existuje, jací jsou její zákazníci, jaké mají potřeby a za podpory jakých programů je možné uspokojit tyto potřeby i s omezenými zdroji. Součástí strategického plánu je zajistit dostatek finančních prostředků, které pomohou organizaci naplnit cíle a poslání, které si organizace stanovila. Neziskové organizace podporují dárci z řad veřejné správy a EU (strukturální fondy), kteří vyžadují od organizace strategické plány v písemné podobě. Proto jsou organizace nuceny strategicky plánovat. Celkově vládne v neziskovém sektoru povědomí o potřebě strategického plánování, nicméně převážná část NNO nemá strategické plány v písemné formě zhotoveny. Současné studie uvádí, že pouhá čtvrtina organizací plánuje na delší dobu, než je jeden rok. Součástí strategického plánování je určení krátkodobých plánů pokrývajících oblasti financí a fundraisingu, programů a služeb, interních procesů, marketingu a řízení lidských zdrojů (Novotný, Lukeš, 2008).

Zajímavé poznatky o plánování a stanovení poslání přináší průzkum realizovaný Novotným a Lukešem. Podle studie neziskových organizací vyplývá, že organizace uvádí poslání, které se vztahuje k poskytování sociálních služeb, a to ve výši 26,6 %.

Mezi další čteně uváděné poslání patří práce s dětmi a mládeží, do které jsou započteny i volnočasové aktivity a zájmové činnosti. Tato oblast byla zastoupena u 19,2 % uváděných poslání neziskových organizací. Poslání, vztahující se ke sportovní oblasti, bylo zastoupeno 9 %, jednalo se většinou o podporu pohybových aktivit a pořádání sportovních akcí (Novotný, Lukeš, 2008).

Výsledky průzkumu dále ukázaly, že organizace jsou si vědomy důležitosti formulace poslání, ale jistý nedostatek je patrný, především propojit vymezené poslání s krátkodobými a dlouhodobými cíli v organizaci. Většinou organizace nedokáže konkrétně definovat své krátkodobé cíle a je velmi těžko měřitelné, zda dochází k naplnění poslání. Smutným faktem je, že organizace se velmi málo zamýšlí nad cílem v oblasti financování a profesionalizací organizace (Novotný, Lukeš, 2008).

4 Marketing pro neziskový sektor

Pro neziskové organizace je hlavním cílem uspokojování potřeb zákazníků. Poskytnutí výrobku (služby) je základním principem trhu, zákazník ale nemusí být požádán, aby za výrobek (službu) platil, protože zisk není cílem organizace. Jedná se o vzájemnou dohodu, která vzniká mezi spotřebitelem a výrobcem. Marketing je považován i ve veřejném sektoru za velmi potřebný a důležitý, protože uživatelé chtějí mít přehled o tom, kdy a kde mohou sehnat požadovaný výrobek (službu) a jestli je řeč o placené formě či nikoliv. Hlavní prioritou neziskového sektoru je kvalita služeb a jak jsou uživatelé těmito službami uspokojeni. Posláním je zajišťovat neustálý kontakt s uživateli služeb, zkoumat a hodnotit potřeby veřejnosti a poskytovat služby, které uspokojují jejich potřeby (Hannagan, 1996).

Důležité je také udržovat kontakt s uživateli, zjišťovat a hodnotit potřeby potencionálních zákazníků a poskytovat takové služby, které je uspokojí (Hannagan, 1996).

4.1 Marketing ve sportu

Sportovní marketing se v současnosti začal velmi rychle rozvíjet a růst v oblasti marketingu. Marketing ve sportu je důležitým doplňkem komunikačních aktivit a zasahuje nám do života každý den, např. pomocí reklamy v rádiu nebo v TV. Registrujeme jej v mnoha sportovních odvětvích. Každenně sledujeme reklamní spoty během sportovních akcí, televizních přenosů apod. Na dresech sportovců jsou tištěna loga známých i méně známých firem a reklamních sponzorů. Sportovní náčiní je také důležitým prvkem v marketingu, který ovlivňuje poptávku po sportovním zboží (Čáslavová, 1997).

Sportovního marketingu využívají sportovní organizace, konkrétně využívají metod managementu a marketingu. Z hlediska širší pojetí sportovního marketingu rozlišujeme dle Novotného (2000):

- a) sportovce (užší pojetí),
- b) podniky a organizace (širší pojetí) zhotovující a prodávající na trhu služby a zboží v oblasti sportu.

Mezi pozitivní stránky sportovního marketingu lze zařadit podle Čáslavové (1997) následující prvky:

- plánovitá propagace sportu tělovýchov a sportovních produktů,
- finanční zisk pomáhající při rozvoji neziskových aktivit,
- udává rozložení a priority dosažených cílů (sportovních, ekonomických, sociálních),
- objasňuje určení nabídky tělovýchov a sportovních produktů (samotným sponzorům, členům, divákům i státu),
- stratifikuje nabídku tělovýchov a sportovních produktů na aktivity přinášející finanční efekt a aktivity tento efekt nepřinášející.

Negativními stránkami maketingu ve sportu jsou pak podle Čáslavové (1997):

- gigantomanie,
- „diktát financí“ (určují, co mají tělovýchovy a sporty dělat),
- zavázanost sportovce ke konkrétnímu sponzorovi (náradí, práva sportovce),
- show má přednost před etikou (za účelem finančního přínosu).

Sportovní marketing jako významná část marketingu se permanentně vyvíjí. Značná pozornost by měla být věnována zachování etiky sportu, marketing by do ní neměl zasahovat. Jeho prioritou by měl být rozvoj sportovních odvětví.

4.2 Marketingový audit

Neziskové organizace musí znát své nynější postavení na trhu. Dále pak musí znát prostředí, ve kterém působí. Prostor, kde organizace může působit lze rozlišit na tři základní: sociální, ekonomické a politické. Marketingový audit kontroluje vše, co ovlivnilo, ovlivňuje a co do budoucna může ovlivnit marketingové prostředí organizace (Hannagan, 2006).

4.2.1 Konkurence

Neziskové organizace mají omezené finanční prostředky. Každá část veřejného sektoru se tedy snaží bojovat o svůj příděl financí. Proto je pro organizace velmi důležité znát konkurenty, jejich činnost je totiž konkurenty ovlivňována. Informace o konkurentech je ve většině případů velmi těžké získat. Organizace se informace mohou dozvědět například z doslechu, z osobní zkušenosti nebo průzkumem mezi klienty. Konkurent o sobě může říkat téměř, co chce, ale tato tvrzení mají zřídka kdy význam, větší váhu mají akce z předešlého období (Dědková, Honzáková, 2006).

Organizace by měla znát o svých konkurentech dle Strnada a Dědkové (2009) následující body:

- kdo jsou hlavní konkurenti,
- jaké mají strategie,
- cíle, které chtějí dosáhnout,
- jejich přednosti a slabiny,
- jaká může být jejich reakce.

4.2.2 Zákazníci

U neziskových organizací je nezbytná orientace na vybraný okruh zákazníků. Ve veřejném sektoru využívají služby a není zde zásadní, zda je služba placena přímo, nebo ne (Hannagan, 1996).

4.2.3 SWOT analýza

Organizace musí znát své silné a slabé stránky, které jsou důležité pro tvorbu marketingového plánu. Dále by firma měla odhalit své příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí. Cíle analýzy je určit slabá místa a naopak definovat její silné stránky a na základě těchto poznatků určit marketingovou strategii. SWOT analýza souhrnně vyhodnocuje silné a slabé stránky, rizika a příležitosti řešeného tématu nebo problematiky (Hannagan, 1996).

Jakubíková (2008) doporučuje organizaci, aby při sestavování SWOT matice začala nejprve analýzou, která zahrnuje potencionální příležitosti k rozvoji firmy a hrozby, které mohou ohrozit firmu v jejím dalším rozvoji. Firma by měla analyzovat všechny faktory, jež působí na firmu v mikro a makro prostředí. Dále by měla být provedena analýza vnitřního prostředí, která zahrnuje například cíle firmy, kvalitu řízení, mezilidské vztahy, materiál produktu, finanční zdroje a další faktory působící uvnitř firmy (Jakubíková, 2008).

SWOT analýza vychází z anglického základu:



Obrázek 1: SWOT analýza,

Zdroj: *Filosofie úspěchu, 2011 – 2013, vlastní zpracování*

Silné stránky: zahrnují například polohu organizace, tím se rozumí dobrá dosažitelnost pro zákazníky, dále pak dobrá pověst a image organizace, či její postavení vůči konkurentům. Silné stránky představují pro firmu ty prvky, které tvoří na trhu výhody pro firmu.

Slabé stránky: mezi slabé stránky se řadí špatná pověst organizace, obtížná komunikace s organizací, špatná organizace služeb. Tyto faktory oslabují vnitřní prostředí firmy a je nezbytné, aby se organizace zaměřila na jejich odstranění (Jakubíková, 2008).

Příležitosti: když organizace odhalí slabé stránky, může to být chápáno jako její příležitost. Definování správných příležitostí můžou firmě v budoucnu zvýšit poptávku a přinést další úspěch a uspokojení pro zákazníky (Jakubíková, 2008).

Hrozby: největší hrozbou je pro většinu organizací právě konkurenční organizace nebo nové legislativní opatření působící na formy (Hannagan, 1996). Hrozby představují možné snížení poptávky ze strany zákazníků a mohou tak znamenat nespokojenost zákazníků. Cílem podniku by mělo být minimalizovat tyto hrozby a vytvořit příznivé prostředí pro další činnost podniku (Jakubíková, 2008).

4.3 Marketingový mix

Potřebuje-li organizace rozvíjet svou strategii, musí mít jasnou představu o potřebách, které její zákazníci mají, správně chápat své vnitřní předpoklady a vnější poslání. Kotler (2007, s. 70) definuje funkci marketingového mixu následovně: „Marketingový mix zahrnuje vše, co může firma udělat, aby ovlivnila poptávku na trhu.“ S tím také souvisí fakt, že firma musí znát svoji pozici na trhu. Srpová a Řehoř (2010) doplňují funkci marketingového mixu jako procesu, který vzájemně kombinuje, koordinuje a propojuje jednotlivé prvky.

Marketingová strategie se řídí čtyřmi základními nástroji, které se v marketingu označují jako „4P“. Tato forma označení je dílem Jeroma McCartyho z USA (Jakubíková, 2008).

Tyto marketingové nástroje jsou zaměřené na produktovou, komunikační, distribuční a cenovou politiku a tvoří spolu dohromady marketingový mix, který je jedním z důležitých prvků pro tvorbu strategického plánování a jednotlivé prvky uvádí ve své publika Jakubíková (2008).

4.3.1 Výrobek (Product)

Výrobek představuje jakýkoli produkt, který lze nabídnout zákazníkovi. Produkt může nabývat hmotné nebo nehmotné podoby. Nehmotná forma nabývá mnoha podob, může se například jednat o službu, událost, myšlenku nebo kampaň a další formy. Produkty nehmotné povahy mají dvě základní vlastnosti: nehmotnost a neoddělitelnost. Hmotné produkty můžeme rozčlenit na výrobky krátkodobé a dlouhodobé prostředky. Dále je možné dělit produkt podle životnosti, na trhu se objevují výrobky jednorázové spotřeby určené ke krátkodobé spotřebě a produkty, které si zákazník nekupuje tak často a mají delší životnost určené ke dlouhodobé spotřebě. Při výrobě produktu se musí organizace zabývat třemi základními úrovněmi, jedná se o jádro produktu, vlastní produkt a rozšíření produktu. Jednotlivé úrovně zvyšují úroveň a kvalitu produktu a zajišťují růst daného výrobku (Srpová, Řehoř, 2010).

4.3.2 Cena (Price)

Cena představuje významný prvek v marketingovém mixu. Firma nebo organizace by měla zvážit, jakým způsobem cenu stanoví a jakou strategii při stanovení ceny využije. Srpová a Řehoř definují cenu následovně (2010, s. 206): „V nejobecnějším smyslu slova cena představuje peněžní vyjádření hodnoty produktů.“ Při stanovení ceny by měla firma zvážit faktory, jež mohou cenu ovlivnit, jedná se především o náklady na výrobu produktu, na poptávku ze strany zákazníků, konkurenci ostatních prodejců, v jaké fázi životního cyklu se produkt nachází a na právní a regulační opatření (Srpová, Řehoř, 2010).

4.3.3 Místo (Place)

Místo představuje propojení zákazníka s výrobcem, často tento proces nazýváme distribuční cesta. Jedná se o způsob, jakým se produkt dostane k cílovému zákazníkovi. Kotler (2007) popisuje distribuci jako cestu, která je vytvořena ze strany firmy a jejímž

cílem je dostat výrobek k zákazníkovi včas a na požadované místo. Během tohoto procesu by mělo docházet k optimalizaci zisku v rámci celé distribuční cesty (Kotler, 2007). Firma by měla zvážit, jakou formu distribuční cesty zvolí pro prodej svého produktu, neboť jednotlivé články v distribučním kanálu mohou ovlivnit finální prodej produktu.

4.3.4 Propagace (Promotion)

Propagace je významný článek marketingového mixu, je tedy velmi důležité umět výrobek prodat. K tomu je nezbytné využít správné marketingové komunikace k propagaci produktu. Mezi nástroje komunikačního mixu řadí Kotler (2007) následující prvky: reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing. Cílem komunikačního marketingu je stimulovat různými způsoby zákazníka ke koupi výrobku. Je velmi důležité vytvořit v zákazníkovi emocionální postoj k danému produktu a dále poskytnout důležité informace o vlastnostech a kvalitě produktu (Srpová, Řehoř, 2010).

Jednotlivé prvky „4P“ a jejich vzájemnou závislost lze sledovat na obrázku níže:



Obrázek 2: Marketingový mix

Zdroj: Payne, 1996, vlastní zpracování

V oblasti služeb se můžeme setkat s rozšířenou variantou marketingového mixu o následující tři prvky, kterými jsou společensko-vědní rozhodnutí (politics), veřejné mínění (public opinion) a lidské zdroje (people). Dohromady tyto prvky se základními nástroji marketingového mixu tvoří tzv. „7P“. V marketingu se objevuje postupně s rozvojem marketingu i takzvané „4C“, které je orientované na cílového zákazníka. Prvky „4C“ představují zákazníka, náklady na zákazníka, pohodlnou dostupnost a komunikaci (Jakubíková, 2008).

Jakubíková (2008) se však domnívá, že není rozhodující počet prvků v marketingovém mixu, ale to, jak jsou jednotlivé nástroje efektivní a zpracované pro následné použití ve strategickém plánování. Nejideálnější volbou je dosažení kombinovaného efektu, protože kombinování má větší účinek než součet jednotlivých prvků.

4.4 Neziskový marketingový mix

Pro neziskový marketingový mix je typické zaměřovat se především na výrobek (službu), ale menší důraz je kladen na cenu, obal a reklamu. Na prvním místě, při vytváření pověsti se organizace přiklání k všeobecnému ústnímu hodnocení spotřebitelů, proto je pro organizaci služba na prvním místě. Čím bude služba kvalitnější, tím budou zákazníci spokojenější. Čtyři „P“ by měly dosahovat určité úrovně, jestliže to tak u některého z „P“ není, tak bude marketingové úsilí narušeno (Hannagan, 1996).

5 Metodika

V této části bakalářské práce je důležité se zaměřit na kvantitativní výzkum, který vede k získání potřebných informací. Nastudováním odborné literatury jsem získala teorii, kterou budeme čerpat v daném výzkum a poté bude použita pro praktickou realizaci. Dále budou popsány metody, které byly v bakalářské práci využity.

5.1 *Metody a techniky sběru dat*

Pro další postup ve výzkumu je nezbytné určit metody, které povedou k získání potřebných dat. Pro tento výzkum budou sesbírány primární data pomocí kvantitativní metody osobního a písemného dotazování. Jednotlivé metody jsou více popsány níže.

Osobní dotazování: Podle Kozla (2006) se tato metoda řadí k nejobvyklejšímu způsobu dotazování. Přímá komunikace je založena na osobním kontaktu s dotazovaným (Face to Face). Mezi výhody osobního dotazování podle Johnové (2008) patří zaznamenávat gesta a výrazy, které se řadí k neverbální komunikaci. Tazatel může pokládat otázky přímo dotazovanému a odpovědi zaznamenávat sám, v současné době převážně do počítače, který usnadňuje práci přepisování z papíru. Hlavní nevýhodou osobního dotazování je časová náročnost. Tazatel si musí s dotazovaným sjednat schůzku, která může trvat i několik hodin. Osobní dotazování je při dnešní časové náročnosti velmi složité. Další nevýhodou je finanční zátěž, která je u osobního dotazování nejvyšší. Dotazovaný je obvykle motivován k finanční odměně, aby byl ochoten strávit čas s tazatelem.

Písemné dotazování (anketní šetření): Podle Machkové (2009) se tato metoda řadí k častěji používaným metodám. Mezi výhody písemného dotazování patří finanční nenáročnost. Dotazovaný může vyplnit anketu v čase, který mu vyhovuje, vyplňuje anketu sám a v klidu bez ovlivňování tazatelem. Mezi negativa se dá zařadit ne vždy 100% návratnost dotazníků.

Elektronické dotazování: Tato metoda je velmi levná a rychlá, jedná se v dnešní době o nejpoužívanější metodu. Mezi další klady patří oslovení jinak těžce dosažitelných kategorií (např. ředitelství). Negativem elektronického dotazování je podle Machkové (2009) nevyrovnanost výpočetní techniky, která je v některých zemích stále na nízké úrovni. Proto je elektronické dotazování určeno pouze určitým skupinám ve vyspělých zemích.

Telefonické dotazování: Tuto metodu značíme zkratkou CATI (*computer assisted telephone interviewing*). Metoda telefonického dotazování se stala velmi používanou převážně ve vyspělých zemích. Mezi výhody podle Karlíčka a kol.(2013) řadíme finanční a časovou nenáročnost ve srovnání s osobním dotazováním. Dále se mezi výhody řadí okamžitá zpětná vazba od dotazovaného a následně zhodnocení dotazníku. Nevýhodou je časté odmítnutí tazatele dotazovaným.

5.2 Realizace vlastního výzkumu

V této práci bylo realizováno písemné a osobní dotazování, ze kterých se uskutečnil vlastní výzkum.

Osobní dotazování

Osobní dotazování proběhlo s hlavní trenérkou Lenkou Jelínkovou, která má na starosti veškerý chod klubu. Celý rozhovor byl nahrán na diktafon a informace z něj byly využity v podrobné analýze klubu. Další poznatky a informace o chodu klubu budou využity v závěrečných návrzích a doporučení pro klub.

Písemné dotazování

Písemné dotazování bylo realizováno se sportovci, kteří v klubu trénují. Ze získaných odpovědí byly vytvořeny grafy, které zobrazují procentuální hodnoty. Tyto informace budou využity ke zlepšení stavu klubu.

SWOT analýza

Informace zjištěné ze SWOT analýzy poukázaly na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby klubu.

Analýza konkurence

SKI klub Janov - Bedřichov byl porovnán se dvěma konkurenčními kluby. Poznatky získané z analýzy konkurence budou využity pro finální návrhy a doporučení.

6 Představení SKI Janov - Bedřichov

V této části práce je představen sportovní klub Ski Janov – Bedřichov. V první části je popsán vývoj klubu, organizační struktura a finanční zajištění klubu. Podrobněji je popsána sportovní činnost, která zahrnuje roční tréninkový cyklus, materiální zajištění sportovců a další činnosti potřebné pro fungování a chod klubu.

6.1 Historie a současnost SKI Janov – Bedřichov

Zakladatelem občanského sdružení SKI Janov – Bedřichov je Karel Soukal, Jindřich Kurfiřt a Lenka Jelínková. Oddíl založili v roce 1973 Ernest Hanisch, Dieter Katzer a Werner Pilz jako odnož tehdejší TJ Naveta. Tehdy začínalo zhruba 40 dětí, které jezdily ještě na dřevěných lyžích. Nyní je klub veden pod názvem SKI Janov - Bedřichov. Předsedou klubu je Petr Krátký.

V 80. letech letech v trénování pokračovali Václav Budský, Josef a Ilze Marečkovi. V roce 1996 přišel Karel Soukal a osamostatnil oddíl, který dostal také nové jméno SK SKI Janov - Bedřichov. Karel Soukal se snažil prosadit uskutečnění sportovních tříd, ale to se mu bohužel nepovedlo. Oddíl se rozdělil na tréninkové skupiny starších a mladších žáků. V této době se také začalo s biatlonem. Tento oddíl je jediný v okolí Jablonce, který trénuje hladké lyžování a také biatlon. Dalšími jsou Harrachov a Jilemnice. Oddílem SK SKI Janov - Bedřichov prošly velké talenty jako jsou Monika Hanischová, Sylva Voháňková, Jiří Kypta, Ilona Bublová, Mirek Tomeš, Pavel a Petra Suchánkovi, Barbora Tomešová, Radka Vodičková, Vít Jánov, Lenka Munclingerová, Markéta Davidová, Eliška Němečková.

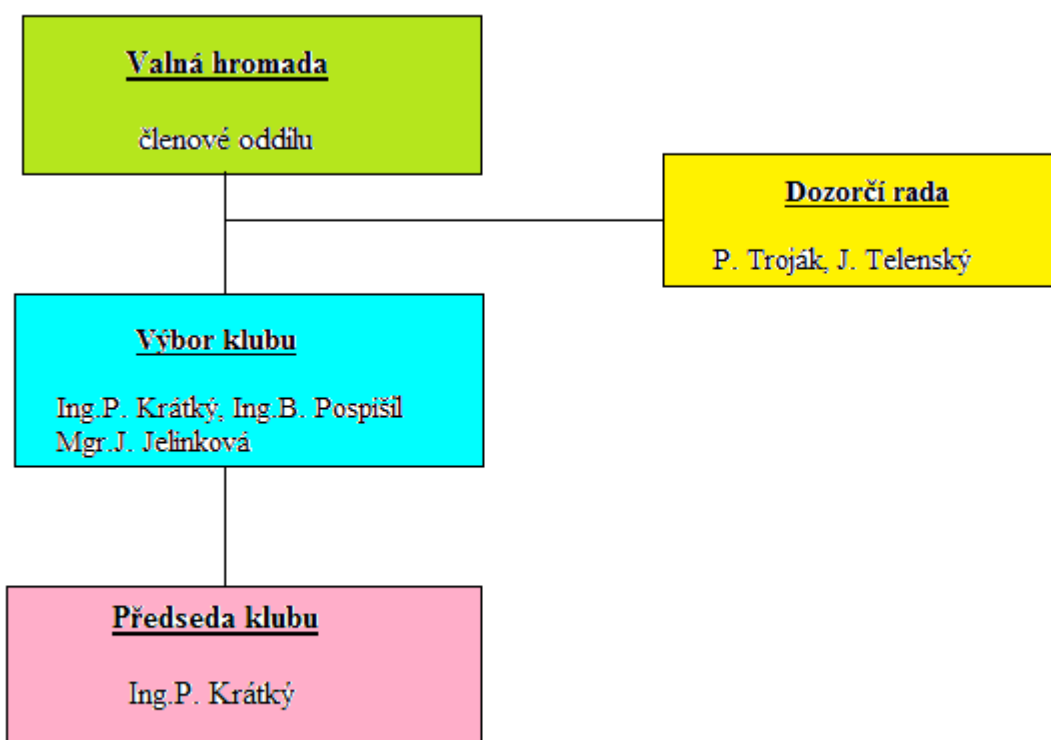
V současné době je hlavní trenérkou Lenka Jelínková, která má pod sebou další trenéry, kteří se střídají. Již zmiňovaný oddíl se věnuje sportovní přípravě dětí téměř dvacet let a jejich výsledky jsou více než dobré. V současné době se může chlubit velmi dobrými výsledky nejen v rámci kraje, ale také České republiky. Poslední čtyři roky je vyhlašován jako nejúspěšnější amatérský oddíl v rámci poháru Libereckého kraje a v letošním roce 2012/2013 se klub umístil celkově na 4. místě v poháru KSL Libereckého kraje.

6.2 Organizační struktura klubu

SKI Janov - Bedřichov je občanské sdružení a řídí se zákonem 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Hlavním cílem je program v co nejobecnější podobě. Měl by být definován tak, aby vyjádřil „nepodnikatelské“ jádro věci, kvůli kterému sdružení bylo založeno. Jasná definice cílů je vzhledem k daňovým zákonům nutná. Organizační struktura se odvíjí od základního dokumentu občanského sdružení a to jsou stanovy klubu SKI Janov - Bedřichov.

Organizační struktura je pro občanské sdružení podle Čáslavové (2009) následovně popsána:

Organizační struktura klubu



Obrázek 3 : Organizační struktura klubu

Zdroj: Čáslavová, 2009, vlastní zpracování

6.3 Cíle a poslání klubu

Všechny sportovní organizace směřují za určitým cílem. Ski klub již od začátku směřuje k vytvoření přátelského a domácího prostředí. Klub se snaží odlišit od větších,

profesionálních klubů tím, že chce mladé sportovce vychovat jak po sportovní stránce, tak i po morální stránce a celkově lepšímu přístupu k životu. Klub chce zajistit pro sportovce především:

Přijetí pro ty, kteří splňují daná sportovní kritéria.

Možnost přihlásit se do mistrovských soutěží organizovaných svazem lyžařů ČR, úsek běhu na lyžích nebo krajskými svazy lyžařů (Čáslavová, 2009).

Cíle klubu je možné rozdělit na dvě části, a to na sportovní cíle a na cíle ekonomické.

Sportovní cíle: Ve vhodných podmínkách rozvíjet fyzickou zdatnost, morální odolnost mladých sportovců a naučit je základům techniky v běhu na lyžích a dalších sportů, mezi které především patří cyklistika, jízda na in-linech, jízda na kolečkových lyžích a míčové hry.

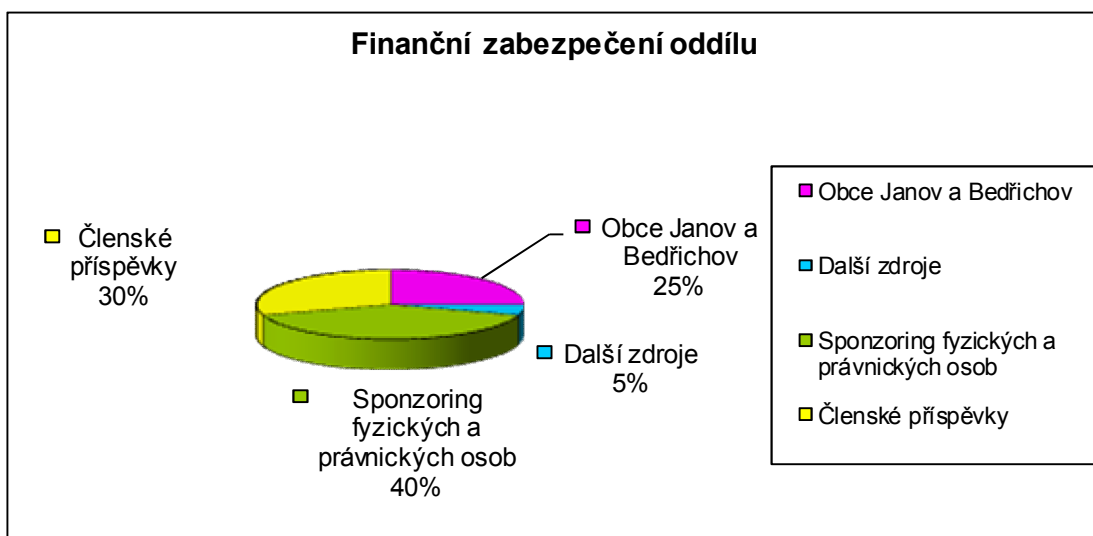
Ekonomické cíle: S minimální finanční zátěží pro rodiče zajišťovat materiální, personální a technické podmínky pro sportovní přípravu sportovců. Ohledně marketingové strategie vyplývá, že činnost klubu musí být zajišťována pro skupinu 20-30 mladých nadějí, a to pravidelně, pod odborným vedením a s kvalitními výsledky.

Sociální cíle: Do sociálních cílů klubu patří především navození dobré atmosféry. Svěřenci i trenéři by mezi sebou měli udržovat dobré vztahy. Hlavní trenérka se snaží, aby mladí sportovci chodili do klubu rádi, proto udržuje přátelský a milý kolektiv. Svěřenci mají dovoleno trenéry oslovovat křestními jmény, je to více osobní a bariéry mezi svěřencem a trenérem nejsou tak velké. V klubu trénují a pomáhají především rodiče mladých sportovců, proto se děti cítí dobře, jsou téměř v domácím prostředí.

6.4 Finanční zajištění klubu

Klub je financovaný vlastními příspěvky rodičů, částečně sponzorskými dary a z části od svazu lyžařů. Sponzoring shání rodiče, kteří jsou vázáni na firmy, ve kterých pracují, nebo s nimi mají úzký vztah. Sponzoři oddílu se mění, ale hlavním a stálým sponzorem je obec Janov nad Nisou a obec Bedřichov, které dětem přispívají z největší části. Mezi další sponzory patří: pan Karel Němeček, Cyklo Žitný, paní Marcela Stránská - Hudy sport. Lyže poskytuje nadace Olympia, která ročně nabízí 8 párů lyží značky Fischer pro sportovce s nejlepšími výsledky. Příspěvky žáků činní za mladší žactvo 2.100 Kč a starší žáci a dorost 2.600 Kč. Z těchto příspěvků se dětem pořizují lyžařské boty, vosky a jiný doplňkový materiál. Na soustředění klub dětem přispívá z 20 %. Jestliže některý z rodičů sežene sponzorský dar ve výši alespoň 10.000 Kč,

neplatí již členský příspěvek. Celkové roční náklady s předpokladem, že sportovci pojedou na všechna čtyři soustředění činí za předžáky a mladší žáky v průměru 12.000 Kč, za starší žactvo a dorost 14.000 Kč.



Graf 1: Finanční zabezpečení klubu

6.5 Charakteristika sportovních aktivit klubu

Hlavní trenérkou klubu je Mgr. Lenka Jelínková, která je absolventkou oboru specializace TV a dále vlastníkem licence trenérství skupiny C a licence rozhodčího. Lenka Jelínková především trénuje starší žáky, kterých je v klubu 6. Dalšími trenéry jsou Mgr. Petra Davidová, která trénuje 8 mladších žáků, Vladimír Macháček, který trénuje 7 předžáků a Jarmila Millerová, která trénuje 9 dětí z přípravy. Pravidelná tréninková činnost se uskutečňuje 3x týdně 1,5 hodiny pro děti na druhém stupni a 2x týdně 1,5 hodiny pro děti na prvním stupni. Tato intenzivní příprava, která má podobu celodenního programu, přispívá ke zlepšení výsledku mladých a nadějných závodníků. Pravidelnou tréninkovou a závodní činností cca 30 dětí se ve věku 7 – 14 let rozvíjí zdatnost, odolnost, samostatnost a také důležitý kladný vztah ke sportu. K jejich přípravě se využívá různých sportovních aktivit jako jsou: běh, cyklistika, jízda na lodích, in-line bruslení, běh na lyžích a různé sportovní hry. V letním období se tréninky uskutečňují v Janově nad Nisou na Starém hřišti, kde mají děti ideální podmínky pro běžeckou přípravu na přespolní běhy a kde také hrají míčové hry a imitují. Pro získání kilometrového objemu děti jezdí na kole v Jizerských horách, zde jezdí v přírodě a také v relativně bezpečném místě bez silničního provozu. Když není vhodné počasí pro trénink venku, má klub k dispozici tělocvičnu, která patří místní základní škole. V tělocvičně děti především posilují a hrají míčové hry. V zimním

období sportovci trénují na stadionu v Bedřichově, kde buď najíždí potřebné kilometry, nebo nacvičují a zkvalitňují techniku jízdy.

V přípravném a dále pak v závodním období využívají sportovci těchto aktivit:

Běh na lyžích je součástí cyklických sportů vytrvalostního charakteru. Při běhu na lyžích jsou zapojeny dolní a horní končetiny a svalstvo trupu. Soubor jednotlivých pohybů zatěžuje celkově svalstvo a tím rozvíjí zdatnost funkčnosti organismu. Je to hlavní činnost, na kterou se sportovci v klubu specializují. Hlavní sezona pro ně proto začíná v zimě, kdy mají hlavní závody, přespolní závody na podzim jsou pouze součástí přípravy na zimu. V zimním období se děti schází na stadionu na Bedřichově, který je jejich základnou a kde mají nejlepší podmínky jak pro nácvik techniky na lyžích, tak pro získání určitých kilometrů, které musí v daný trénink ujet (Bolek, Ilavský, Soumar, 2008).

Běh je velmi důležitý pro zlepšení kondice a zpevnění celého těla. Děti se v přípravném období na zimní sezonu účastní přespolních závodů, které jsou velmi důležité pro přípravu na sezonu hlavní. Ve školním roce se děti schází v přípravném období na Starém hřišti v Janově a tam především v terénu běhají.

Cyklistika je charakterizována opakovaným pohybem vytrvalostní povahy, prováděným svaly dolních končetin. Funkční parametry, a to především energetického využití zdrojů energie ve svalech a srdečně-cévního systému se pohybují na vysoké úrovni. Sportovci se cyklistice věnují především v létě a na podzim, kdy potřebují získat co největší kilometrový objem. Děti jezdí nejčastěji v Jizerských horách, kde mají nejlepší podmínky pro jízdu jak v terénu, tak na silnici (Landa, 2005).

Kolečkové lyže jsou specifickým tréninkovým způsobem běžců na lyžích pro trénink v letním období (v přípravném období) na asfaltovém povrchu. Děti v letním období využívají dráhu v Břízkách v Jablonci nad Nisou, která byla postavena k tomuto účelu. Okruh je dlouhý 2 km s velmi kvalitním asfaltovým povrchem. Kolečkové lyže slouží hlavně k nácviku na běžky na zimní závodní období.

Jízda na lodích je spíše doplňkovou záležitostí v době letních soustředění na Malé Skále. Jízdou na lodích sportovci posilují především horní končetiny. Přípravka a mladší žáci jezdí v kanoi v dvojici se staršími žáky, popřípadě s trenéry. Starší žáci jezdí na kajaku.

6.5.1 Materiální zajištění sportovců

Sportovci na zimní období fasují dva páry holí, dvoje lyžařské boty z nichž jedny jsou na klasiku a jedny jsou na skate. Lyžařské boty na klasiku stojí okolo 2.500 Kč. a lyžařské boty na skate okolo 3.500 Kč. Lyžařské boty klub nakupuje u ALPINA, kde dostává slevy na určitý počet párů bot. Lyže různých značek, především značky Fischer, děti fasují jedny klasické lyže na tréninky, které už jsou na závodění staré nebo koupené v bazaru v hodnotě kolem 1.500 Kč, a jedny lyže na skate v hodnotě kolem 2.000 Kč. Dále pak fasují závodní lyže na klasiku v hodnotě 2.500–7.000 Kč podle umístění v žebříčku sportovců. Na skate mají také jedny závodní lyže, které se pohybují v hodnotě 3.000–7.500 Kč. Nadace Olympia poskytuje ročně 8 párů lyží, 4 na klasiku a 4 na skate, které se rozdělí mezi nejúspěšnější sportovce, kteří se v daný rok umístili nejlépe v žebříčku a kteří pravidelně chodí na tréninky, mají k nim zodpovědný přístup. Materiál jako jsou například vosky, parafin, popřípadě urychlovače, stojí klub v zimní sezoně v přepočtu 10.000–15.000 Kč. Díky spolupráci s biatlonem SKP Jablonec, má na materiál klub menší finanční zátěž, protože 5.000–10.000 Kč SKP přispívá. Dále trenéři Pavel Troják a Tomáš Machač z SKP klubu pomáhají jako servis při závodech, což klubu finančně také velmi pomáhá. Lyžařské kombinézy mají děti dvě, hradí je rodiče a z 20 % přispívá klub.



Obrázek 4 : Svěřenci klubu

Zdroj: SKI Janov - Bedřichov, 2013

6.5.2 Roční tréninkový cyklus SKI klubu

Tréninkový cyklus je dělen do několika tréninkových úseků, které se pravidelně opakují. Roční cyklus se neváže na určitá roční období, může tedy začínat a končit v jakémkoliv měsíci. Ski klub je zaměřen na běžecké lyžování, proto lyžařům začíná roční cyklus na jaře. Cyklus je tvořen ze čtyř období, která uvádí Perič (2008) následovně:

- přípravné období,
- předzávodní období,
- závodní období,
- přechodné období.

Duben - přechodné období – je měsícem odpočinku minimálně 3 týdny. Mladí sportovci především regenerují: chodí na rehabilitace, na masáže, do sauny a plavat do bazénu. Na konci dubna začínají pozvolna rozvojem pohybových vlastností, tréninky v podobě míčových her jsou jednou týdně, aby se děti dostali do tréninkové činnosti.

Tabulka 1: Tréninkový plán - duben

Měsíc: DUBEN	
Hlavní náplň sportovní aktivity	Přechodné období
Přibližná časová náročnost spojená s realizací sportovní aktivity	8 hodin měsíčně
Přibližné výdaje spojené realizací sportovní aktivity	500 ,- / osoba, hrazeno z členských příspěvků (bazén, masáže)

Zdroj: SKI Janov – Bedřichov, vlastní zpracování

Květen - tréninky pondělí, středa a pátek od 16:00 především kolo a běh. Na začátku května děti jezdí na čtyřdenní soustředění na Malou Skálu, kde jsou ubytované v místní sokolovně. Soustředění hradí rodiče ve výši 1.000 Kč .

Ve středu odpoledne mají děti sraz a jsou rozděleny do skupin podle výkonnosti a vyrážejí na kole na Malou Skálu. Starší žáci mají okruh delší, kolem 40 km a ostatní jedou přímou trasu cca 20 km. Zavazadla sportovcům večer přivázejí rodiče, kteří s nimi pak zůstávají alespoň z části pobytu. Čtvrtek, pátek a sobotu mají pravidelně budíček v 7:00, v 7:10 nástup na rozsvičku. 8:00 mají děti snídani, poté je v 9:00 nástup na první fázi tréninku, kterou je buď jízda na lodi, na kole nebo běh. První fáze trvá cca 2 hodiny. Ve 12 hodin je oběd a do 15:00 mají děti polední klid, kdy jsou po první fázi rády, že si na chvíli odpočinou. V 15:30 mají děti odpolední svačinu a v 16:00 začíná druhá fáze, kdy mají děti většinou míčové hry nebo kruhově posilují. V neděli dopoledne si děti sbalí věci, které pak rodiče dopraví domů. Starší a mladší jedou na kole zpět domů. Předžáci a přípravka jede už domů s rodiči.

Tabulka 2: Tréninkový plán - květen

Měsíc: KVĚTEN	
Hlavní náplň sportovní aktivity	Přípravné období
Přibližná časová náročnost spojená s realizací sportovní aktivity	18 hodin/měsíc + 4denní soustředění
Přibližné výdaje spojené realizací sportovní aktivity	Přibližně 1.500 Kč / osoba

Zdroj: SKI Janov – Bedřichov, 2013, vlastní zpracování

Červen- tréninky pondělí, středa, pátek, víkend individuálně.

Tabulka 3: Tréninkový plán - červen

Měsíc: ČERVEN	
Hlavní náplň sportovní aktivity	Přípravné období
Přibližná časová náročnost spojená s realizací sportovní aktivity	18 hodin/měsíc
Přibližné výdaje spojené realizací sportovní aktivity	Někteří pouze náklady na dopravu na tréninky do Janova 200 Kč / osoba

Zdroj: SKI Janov- Bedřichov, 2013, vlastní zpracování

Červenec, srpen - Mají děti velké prázdniny, proto trenéři sestaví tréninkový plán, který jsou děti povinny plnit a je na nich, jestli budou k danému plánu přistupovat zodpovědně. Na konci srpna pravidelně děti jezdí na týden na soustředění do Doks u Máchova jezera, které hradí rodiče v hodnotě 2.000 Kč. V neděli odpoledne mají děti

sraz před Janovskou školou a jsou rozděleny do skupin podle výkonnosti a vyrazí na kole do Doks. Starší žáci mají okruh, kolem 60 km a ostatní jedou trasu cca 50 km autem a pak posledních 10 km běží. Zavazadla sportovcům večer přivážejí rodiče, kteří s nimi pak zůstávají alespoň z části pobytu. Pondělí-sobota mají děti pravidelně budíček v 7:30, v 7:45 nástup na rozcvičku. 8:30 mají děti snídani, poté je v 9:30 nástup na první fázi tréninku, kterou je buď pro mladší jízda na in-linech, pro starší kolečkové lyže, na kole nebo běh. První fáze trvá cca 2 hodiny. Ve 12:30 hodin je oběd a do 15:30 mají děti polední klid. V 16:00 mají děti odpolední svačinu a v 16:30 začíná druhá fáze, kdy mají děti většinou míčové hry nebo kruhově posilují a imitují. V neděli dopoledne si děti sbalí věci, které pak rodiče dopraví domů. Starší a jedou na kole zpět domů. Mladší děti jedou domů s rodiči.

Tabulka 4: Tréninkový plán červenec - srpen

Měsíc: ČERVENEC-SRPEN	
Hlavní náplň sportovní aktivity	Přípravné období
Přibližná časová náročnost spojená s realizací sportovní aktivity	Individuálně + 7 dní soustředění
Přibližné výdaje spojené s realizací sportovní aktivity	2.000 Kč / osoba

Zdroj: SKI Janov- Bedřichov, 2013, vlastní zpracování

Září, říjen - tréninky pondělí, středa a pátek od 16:00, o víkendu mají závody - přespolní běhy.

Tabulka 5: Tréninkový plán září - říjen

Měsíc: ZÁŘÍ-ŘÍJEN	
Hlavní náplň sportovní aktivity	Předzávodní období
Přibližná časová náročnost spojená s realizací sportovní aktivity	18 hodin/měsíc + přespolní závody
Přibližné výdaje spojené s realizací sportovní aktivity	Výdaje spojené s dopravou na závody, startovné cca 200 Kč/ osoba, placeno z členských příspěvků

Zdroj: SKI Janov- Bedřichov, 2013, vlastní zpracování

Listopad - tréninky v pondělí - tělocvična, středa a pátek kruhová síla, imitace, posilování s gumami.

Tabulka 6: Tréninkový plán listopad

Měsíc: LISTOPAD	
Hlavní náplň sportovní aktivity	Předzávodní období
Přibližná časová náročnost spojená s realizací sportovní aktivity	18 hodin / měsíc
Přibližné výdaje spojené realizací sportovní aktivity	Pouze výdaje spojené s dopravou na tréninky cca 200 Kč

Zdroj: SKI Janov- Bedřichov, 2013, vlastní zpracování

Prosinec - tréninky pravidelně pondělí, středa, pátek od 15:30. Na konci prosince mají děti čtyřdenní soustředění na Jizerce od soboty do středy, které hradí rodiče v hodnotě 1.200 Kč. V sobotu dopoledne mají děti sraz přímo na chatě, kde jsou ubytované. Odpoledne se jedou na lyžích volně projet na hodinu a před večerí mají ještě posilování. Od neděle až do úterý mají dvou fázové tréninky. V 7:00 je budíček, v 7:15 rozcvička, v 8:00 je snídaně a v 9:30 mají první fázi tréninku, kdy jedou určitou trasu. Ve 12:30 je oběd a do 15:00 mají děti odpolední klid. V 15:10 je odpolední svačina a v 15:30 mají nácvik techniky na lyžích nebo kruhové posilování na chatě. V 18:00 je večere a po večerí mají volno nebo rozbor videa z odpoledního nácviku techniky na lyžích. Ve středu mají děti pouze první fázi a odpoledne odjíždějí s rodiči domů.

Tabulka 7: Tréninnkový plán prosinec

Měsíc: PROSINEC	
Hlavní náplň sportovní aktivity	Závodní období
Přibližná časová náročnost spojená s realizací sportovní aktivity	18hodin/měsíc + 5-ti denní soustředění
Přibližné výdaje spojené realizací sportovní aktivity	1.200 Kč soustředění / osoba + náklady spojené s dopravou na tréninky pro sportovce, kteří nejsou z Bedřichova

Zdroj: SKI Janov – Bedřichov, 2013, vlastní zpracování

Leden - tréninky pondělí, středa, pátek od 15:30 , závody - krajské přebory, ČP. V polovině ledna mají děti soustředění na Maxově od středy do neděle. Soustředění mají sportovci zadarmo. Ve středu odpoledne mají děti sraz na stadionu na Bedřichově a hromadně jedou na lyžích na Maxov. Od čtvrtka do soboty mají pravidelnou tréninkovou činnost v podobě dvou fází. V 7:00 budíček, v 7:15 rozcvička. V 8:00 jdou děti na snídani a v 9:00 začíná první fáze, ve které děti zlepšují svou rychlost na lyžích, kilometrový objem není tak velký jako v prosinci. Tréninky jsou v podobě měřených

úseků a nácviku na hromadné starty. Ve 12:00 je oběd a do 14:30 polední klid. Druhá fáze začíná v 15:00 nácvikem techniky nebo posilování na chalupě. V 17:30 je večeře a po večeři mají děti hromadný rozbor videa z dopoledne nebo volnou zábavu. V neděli dopoledne přijedou pro děti rodiče a odvezou je do svých domovů.

Tabulka 8: Tréninkový plán leden

Měsíc: LEDEN	
Hlavní náplň sportovní aktivity	Závodní období
Přibližná časová náročnost spojená s realizací sportovní aktivity	18hodin/měsíc + 5-ti denní soustředění a závodní činnost
Přibližné výdaje spojené realizací sportovní aktivity	Startovné cca 200 Kč /osoba z členských příspěvků + náklady spojené s dopravou , kteří si sportovci hradí sami

Zdroj: SKI Janov – Bedřichov, 2013, vlastní zpracování

Únor - tréninky pondělí, středa, pátek 15:30 tréninky jsou zaměřeny na zlepšení rychlosti na lyžích, víkendy jsou závody - Krajské přebory, M-ČR.

Tabulka 9: Tréninkový plán únor

Měsíc: ÚNOR	
Hlavní náplň sportovní aktivity	Závodní období
Přibližná časová náročnost spojená s realizací sportovní aktivity	18hodin/měsíc + závodní činnost
Přibližné výdaje spojené realizací sportovní aktivity	Pouze náklady spojené s dopravou na závody, startovné cca 200 Kč / osoba z členských příspěvků

Zdroj: SKI Janov – Bedřichov, 2013, vlastní zpracování

Březen: tréninky jsou pondělí, středa, pátek 15:30, víkendy jsou závody - Krajské přebory.

Tabulka 10: Tréninkový plán březen

Měsíc: BŘEZEN	
Hlavní náplň sportovní aktivity	Závodní období
Přibližná časová náročnost spojená s realizací sportovní aktivity	18hodin/měsíc+ závodní činnost
Přibližné výdaje spojené realizací sportovní aktivity	Pouze náklady spojené s dopravou na závody, startovné cca 200 Kč/ osoba, hrazeno z členských příspěvků

Zdroj: SKI Janov – Bedřichov,2013, vlastní zpracování

Duben - tréninkové volno, regenerace.

Tabulka 11: Tréninkový plán duben

Měsíc: DUBEN	
Hlavní náplň sportovní aktivity	Přechodné období
Přibližná časová náročnost spojená s realizací sportovní aktivity	8 hodin měsíčně
Přibližné výdaje spojené realizací sportovní aktivity	500 Kč na jednoho sportovce z členských příspěvků (bazén, masáže)

Zdroj: SKI Janov – Bedřichov, 2013, vlastní zpracování

7 Analýza konkurence

V této části práce budeme srovnávat mezi sebou následující tři lyžařské kluby: SKI Janov – Bedřichov, SKI klub Jablonec Nad Nisou a Olfin Car Vella Trutnov. První dva uvedené kluby se nachází na Jablonecku, SKI Janov Bedřichov je menší klub, který se postupně rozrůstá, jeho možnosti jsou však především finančně omezeny. SKI klub Jablonec Nad Nisou je z hlediska konkurence pro SKI Janov Bedřichov hrozbou, jelikož jablonecký klub má velkou členskou základnu a jeho fungování je velmi organizované. Poslední zmiňovaný klub Olfin Car Vella Trutnov se nachází cca 100 km od Jablonce a do srovnání byl zařazen především proto, že jeho výsledky a fungování mohou být vzorem pro SKI Janov – Bedřichov a některé získané poznatky ohledně fungování trutnovského klubu mohou být inspirací pro budoucí navržená doporučení.

7.1 Charakteristika konkurenčních sportovních klubů

SKI KLUB Jablonec nad N.

Je považován za jeden z nejstarších oddílů v České republice s více jak šedesátiletou tradicí. Prvním názvem klubu byl Sokol Mšeno. Klub je jeden z největších oddílů v České republice v oblasti běžeckého lyžování, je předním klubem Svazu lyžařů ČR v přípravě talentované mládeže a v poradatelské činnosti. Klub se může pyšnit svou bohatou minulostí s více jak 200 mistrovskými tituly, pak také z úspěchů na ZOH, MS, MSJ a EYOWF. Z jabloneckého klubu vzešla například Gabriela Soukalová, která je v současné době na prvních příčkách biatlonových soutěží, dále pak Jitka Landová a jiní úspěšní sportovci.

Olfin Car Vella Trutnov

Sportovní oddíl byl založen v květnu 1995. Je výhradně zaměřen na lyžařské běžecké disciplíny. Klub se řadí mezi nejúspěšnější a největší kluby v ČR. V Klubu jsou sportovci všech věkových kategorií, od žákovské kategorie až po juniory. V současnosti má klub cca 150 členů, z nichž převážná většina jsou mládežnické kategorie. Z trutnovského klubu pochází i současná hvězda české reprezentace Eva Nývltová, klub se ale může pyšnit i jinými úspěšnými sportovci, kterými jsou Ondřej Dudek, Martin Švarc a jiní.

Jablonecký klub jsem si vybrala, protože má jednu z největších členských základen na Jablonecku. Trutnovský klub mě zaujal díky Evě Nývltové, která byla členkou Olfin a nyní je nejlepší českou reprezentantkou v běžeckém lyžování. SKI Janov – Bedřichov

je má srdeční záležitost, protože jsem byla sama dlouholetou členkou a získala tam své první lyžařské zkušenosti.

7.2 Analýza konkurenčních sportovních klubů

Analýza konkurenčních sportovních klubů je nezbytným krokem pro provedení komplexní SWOT analýzy. Výše zmíněné sportovní kluby představují pro Ski Janov – Bedřichov nejen konkurenci, ale také možný vzor, jak mohou dnešní sportovní kluby fungovat. Jednotlivé kluby byly mezi sebou vzájemně porovnány na základě konkrétních ukazatelů, které jsem si předem stanovila.

Tabulka 12 porovnává zmiňované kluby podle organizačně právní formy založení, poskytuje informaci o členské základně a finančním zajištění klubu. SKI KLUB Jablonec nad Nisou představuje klub s nejvyšší členskou základnou, která činí 105 členů. Mezi příjmy jabloneckého klubu patří pravidelné příspěvky od města, sponzorů, ale také samotných členů, kteří platí roční členské příspěvky. Přesto členské příspěvky pro nejmladší děti v přípravce jsou z uvedených klubů nejvyšší, činí 3.000 Kč. Tato částka je celkem vysoká a může být rozhodujícím faktorem, v případě, že se rodiče rozhodují, do jakého klubu své děti dají. SKI Janov – Bedřichov představuje nejmenší klub z těchto tří srovnávaných klubů, přesto výše členských příspěvků je srovnatelná u všech věkových kategorií, ačkoli nároky na tréninkové zázemí a podmínky má každá kategorie jiné. Optimální výši stanovených příspěvků, které jsou odstupňované dle náročnosti kategorie, můžeme vidět u trutnovského klubu, kde nejmladší kategorie platí nejnižší členské příspěvky a cena příspěvku úměrně roste s věkem a náročností na přípravu sportovce v dané věkové kategorii.

Jednotlivé body jsou pro přehlednost mezi sebou vzájemně porovnány v tabulce níže.

Tabulka 12: Analýza konkurenčních sportovních klubů

	SKI KLUB Jablonec nad N.	Olfín Car-Vella Trutnov	SKI Janov Bedřichov
Právní forma založení	občanské sdružení	občanské sdružení	občanské sdružení
Počet registrovaných členů	105	64	30
Výše členských příspěvků / rok	přípravka - 3.000 Kč	přípravka - 700 Kč	přípravka, ml. Žáci - 2.100 Kč
	žactvo - 4.000 Kč	žactvo - 2.500 Kč	starší žáci - 2.600 Kč
	dorost - 5.000 Kč	dorost - 3.500 Kč	dorost - 2.600 Kč
Dotace od města, obce	Ano	Ano	ano

Počet sponzorů	10 a více	10 a více	6 až 8
Kvalita webových stránek	obsahově přehledné, aktualizované	obsahově přehledné, aktualizované	nedostatek informací, nepřehledné, málo aktualizované

Zdroj: SKI KLUB Jablonec nad N., Olfin Car – Vella Trutnov, SKI Janov - Bedřichov, 2013, vlastní zpracování

Tabulka 13 popisuje zázemí a aktivity, které jednotlivé sportovní kluby vykonávají. SKI Janov – Bedřichov nemá žádného placeného trenéra a s mladými sportovci pracují pouze dobrovolní trenéři. Naopak v Olfin Car-Vella Trutnov nemají žádného dobrovolného trenéra a všichni trenéři jsou zaměstnanci klubu. U jabloneckého klubu SKI KLUB Jablonec nad Nisou je personální zázemí tvořeno dobrovolnými trenéry, přesto mají i čtyři placené trenéry a celkově mají nejvyšší počet trenérů v klubu. Nejméně trenérů má překvapivě trutnovský klub, přestože jeho členská základna je téměř dvakrát vyšší než u SKI Janov-Bedřichov. Všechny uvedené kluby pořádají pro své svěřence tréninky min 3x týdně, s vyšší věkovou kategorií tréninky úměrně u všech klubů přibývají. Jednotlivé kluby pořádají pro své sportovce pravidelná soustředění. SKI KLUB Jablonec nad Nisou a Olfin Car -Vella Trutnov cestují pravidelně se svými svěřenci i do zahraničí, SKI Janov – Bedřichov jezdí se svými sportovci pouze na území České republiky. Všechny uvedené kluby pořádají závody a další sportovní akce, které pak představují dodateční finanční příjem klubu.

Tabulka 13: Analýza konkurenčních sportovních klubů

	SKI KLUB Jablonec nad N.	Olfin Car-Vella Trutnov	SKI Janov Bedřichov
Počet placených trenérů	4	5	0
Počet dobrovolných trenérů	8	0	6
Počet tréninků / týden	min. 3x	min. 3x	min. 3x
Počet soustředění / rok	7x v ČR a zahraničí	3-6x v ČR a zahraničí	4x v ČR
Počet pořádaných akcí klubem	5	6	2
Zajištění vybavení pro členy	Ano	Ano	Ano

Zdroj: SKI KLUB Jablonec nad N., Olfin Car – Vella Trutnov, SKI Janov - Bedřichov, 2013, vlastní zpracování

Srovnání SKI Janov–Bedřichov s dalšími dvěma kluby nám ukázalo, kde jsou silné a slabé stránky klubu. Získané poznatky budou využity v celkové SWOT analýze klubu.

7.3 Koho představuje sportovec v klubu

Sportovci jsou ti, co se věnují sportu, avšak jejich činnost je vykonávána pravidelně a úroveň sportovní aktivity se rovná výkonnostnímu nebo vrcholovému výkonu. SKI klub Janov-Bedřichov vychovává mladé sportovní naděje. Nejširší okruh sportovců tvoří předškolní a mladší školní věk, kde je dětí přibližně 15–20, dále pak žactvo 10–15 svěřenců a dorost je tvořen pěti sportovci. Klub se snaží vést mladé sportovce jak po sportovní stránce, buduje jejich houževnatost, cílevědomost, samozřejmě i psychiku a duševní zdraví. Hlavní trenérka Lenka Jelínková vede nejmladší děti především latentním učením, které je charakteristické tím, že si děti hrají a tím se učí novým dovednostem. U kategorií žactvo a dorost je již tréninková činnost specifická a je vykonávána podle předem sestaveného tréninkového plánu (Perič, Pfützner, Hottenrott, 2012).

7.4 Swot analýza

SWOT analýza představuje nástroj, který slouží k analýze silných a slabých stránek a dále k určení hrozeb a příležitostí pro klub. SWOT analýza byla sestavena na základě analýzy konkurenčních klubů a podrobné analýzy samotného klubu SKI Janov – Bedřichov.

Silné stránky: Mezi silné stránky klubu patří jeho horská poloha. Upravené tratě a zázemí stadionu představuje pro mladé sportovce kvalitní zázemí pro přípravu. V zimní sezóně je ideální umístění hlavního tréninkového a závodního areálu na Bedřichově v blízkosti bydliště sportovců. Na Bedřichov jezdí pravidelně MHD z Jablonce nad Nisou až na Bedřichov pro děti, které nemohou na tréninky vozit rodiče.

V letní sezóně se využívá tréninků v přírodě na hřišti v Janově nad Nisou, dostupnost pro sportovce je poměrně velmi dobrá. Někteří to mají hned u místa bydliště, ostatní dojedou buď na kole, nebo autobusem, který staví nedaleko hřiště. SKI klub se řadí mezi kluby, které mají v okolí dobrou pověst a snaží se vyhovět po všech stánkách rodičům a svým svěřencům. Například na žádost rodičů rozšířil svou věkovou kategorii o předškolní věk.

Trenéři jsou z řad dobrovolníků, což značně šetří finanční rozpočet klubu, a je možné tak finance investovat do růstu klubu. Trenéři se běžeckému lyžování věnují již mnoho let, někteří již od dětství, předávají proto mladým sportovcům své zkušenosti. V klubu trénují především rodiče mladých nadějí, proto v klubu panuje přátelská a rodinná atmosféra. Klub se snaží o individuální přístup ke každému sportovci.

Slabé stránky: Mezi slabé stránky můžeme zařadit velkou míru závislosti klubu na hlavní trenérce Lence Jelínkové. Jako jediná v klubu má tréninkové oprávnění a vlastní licenci trenéra. Ostatní trenéři nemají trenérské třídy, což může představovat nižší kvalitu tréninku. Mezi další slabé stránky klubu lze uvést horší dostupnost na trénink v zimním období. Tréninky probíhají v areálu na Bedřichově, což pro děti z Jablonce nad Nisou představuje poměrně delší dobu na přepravu na trénink. Dále klub nemá přehledné internetové stránky, což není dobrá vizitka, v případě, že klub chce nalákat nové členy do klubu. Dalším faktorem, jenž oslabuje kvalitu klubu je nabídka soustředění pro své svěřence pouze na území ČR. V případě, že děti chtějí být dobře připravené na sezóny, je vhodné nabídnout jim alespoň jedno zimní soustředění v zahraničí pro zvýšení jejich výkonnosti.

Dobrovolní trenéři mají trénování ve SKI klubu spíše jako koníček, při svém zaměstnání mají minimum času na soustředění. Počet soustředění je proto velmi časově omezené. Mezi další slabé stránky lze uvést neschopnost klubu organizovaně jezdit na soustředění a závody, tudíž jsou mladí sportovci neustále závislí na času a ochotě svých rodičů. Díky nedostatku financí v klubu je doprava na závody a soustředění individuální.

Příležitosti: Mezi příležitosti klubu určitě patří zvýšení kvality trenérů, což může být přínosem do budoucna především k zlepšení tréninkových metod a zvýšení výkonnosti sportovců. Mezi další možnosti rozvoje klubu by mohlo být oslovení další potencionálních sponzorů, kteří by přispěli do rozpočtu klubu. Mezi příležitosti rozvoje klubu je zvýšit propojení klubu se žáky ZŠ a oslovit především tyto děti a rodiče a nabídnout jim sportovní aktivitu jako vhodnou formu volnočasového využití.

Hrozby: Největší hrozbou pro klub je konkurence v Libereckém kraji. Klub se stále snaží nabírat nové svěřence, bohužel sportovcům z Jablonce či Liberce nevyhovuje umístění tréninků, které jsou buď v letní sezóně v Janově, nebo v zimní sezóně ve sportovním areálu Bedřichov.

Další hrozbu představuje každoroční pokles finančních prostředků, které poskytuje obec Janov a Bedřichov. Nárůst finančních nákladů je stále větší, v dalších letech proto bude nejspíše muset dojít ke zvýšení členských příspěvků. Klub dále omezuje nezájem sponzorů přispívat z větší části na sportovce. Velká hrozba pro klub je také úpadek zájmu dětí o tento sport, pro mnoho dětí je tento sport nezáživný a nenaplňující.

Tabulka 14: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
- Umístění,	- Závislost na trenérce,
- pověst klubu,	- trenéři bez licence,
- dobrovolní trenéři,	- nedostatek času trenérů,
- individuální přístup,	- nedostatek financí,
- přátelská atmosféra,	- soustředění jen v ČR.
- nízké členské příspěvky,	
- angažovanost rodičů.	
Příležitosti	Hrozby
- Zvýšení kvality trenérů.	- Konkurence,
- nové tréninkové metody,	- pokles dotací od obce,
- oslovení nových sponzorů,	- navýšení členských příspěvků,
- propojení klubu se ZŠ.	- nezájem sponzorů,
	- úpadek zájmu dětí.

Zdroj: SKI Janov-Bedřichov, vlastní zpracování

8 Intepretace získaných dat anketním šetřením

8.1 Cíl anketního šetření

Cílem anketního šetření je získání informací o současném stavu klubu a návrhy ke zlepšení chodu klubu. V anketě byly dotazovanými děti.

8.2 Metodika anketního šetření

Jako nejvhodnější metoda pro realizaci vlastního výzkumu byla zvolena metoda anketního šetření (viz přílohu 1), která se zaměřuje na současný stav klubu. Anketa je složena ze tří osobních otázek na dotazované. Zbýlých 14 otázek se zaměřuje na SKI Janov-Bedřichov, spojené na zlepšení chodu klubu.

V anketě byly využity dva typy otázek, otázky otevřené a uzavřené. Otevřené otázky umožňují volně formulovat odpověď dle slov respondenta a uzavřené otázky, jenž nabízí respondentovi seznam možných odpovědí (Simová 2005).

Anketní šetření proběhlo v období od 2.3.–15.3. 2013 se svěřenci SKI Janov - Bedřichov.

Sportovců v oddílu je 30, a každý z nich dostal anketu, kterou měl za úkol vyplnit. Anketní úspěšnost byla 100%, každý sportovec anketu vyplnil. Využitých anket k výzkumu bylo tedy celkem 30.

8.3 Výsledky anketního šetření

Anketa byla vyplněna svěřenci SKI Janov - Bedřichov. Výsledné odpovědi jsou zachyceny celkem do 7 grafů. Každé otázce náleží samostatný graf (viz příloha č. 1). Výsledné anketní šetření je vytvořeno čárkovací metodou, která se řadí do základní statistické metody. Pro anketní šetření bylo použito 30 anket.

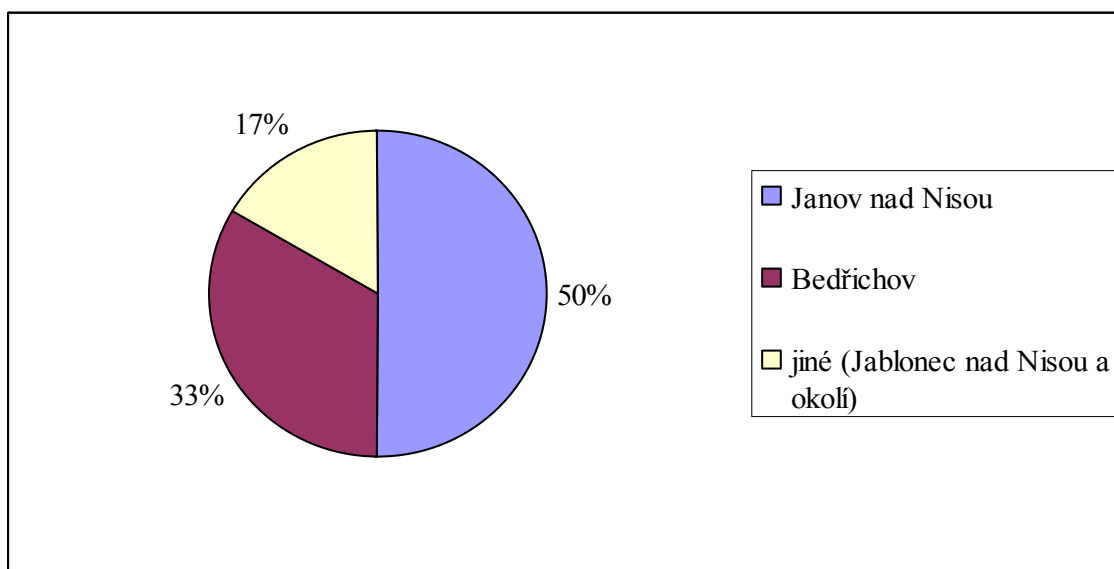
8.4 Vyhodnocení anketního šetření

8.4.1 Oblast: Osobní

Pohlaví: Tuto otázku zodpovědělo celkem 30 respondentů, z nichž bylo 18 dívek (60%) a 12 chlapců (40%).

Věk: Věkové katogorie byly rozděleny na předžáky, mladší žáky, starší žáky a dorostence, kde předžáků je 10 (34%), mladší žáci jsou 4 (13%), starších žáků je 10 (33%) a dorostenců je 6 (20%).

Bydliště: Tato otázka zjišťovala, odkud dotazovaní jsou, celkem 50 % sportovců uvedlo, že bydlí v Janově nad Nisou, kde mají v letní sezóně přípravu, což je velmi přínosné jak pro sportovce, tak pro rodiče. Jedna třetina (33%) svěřenců uvedlo, že jsou z Bedřichova, kde se konají tréninky v zimní sezóně. Celkem 17% dotazovaných sportovců bydlí v Jablonci a jeho okolí. Z uvedených výsledků vyplývá, že největší část sportovců bydlí v blízkosti tréninkového areálu.

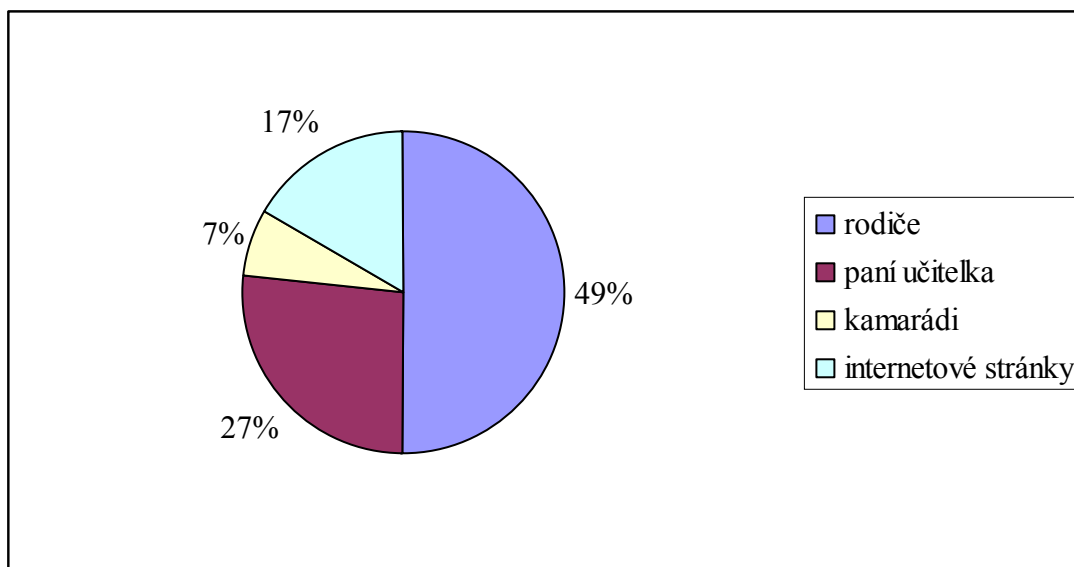


Graf 2: Bydliště svěřenců

8.4.2 Oblast: SKI Janov-Bedřichov

1. Jakým způsobem jsi se o klubu dozvěděl/a?

Největší počet získaných informací o klubu poskytlo 15 rodičů (49%). V další řadě informace poslytla paní učitelka osmi žákům (27%), 17% dotazovaných si informace získali sami na internetu a pouze dva kamarádi (7%) informovali respondenty o SKI klubu.



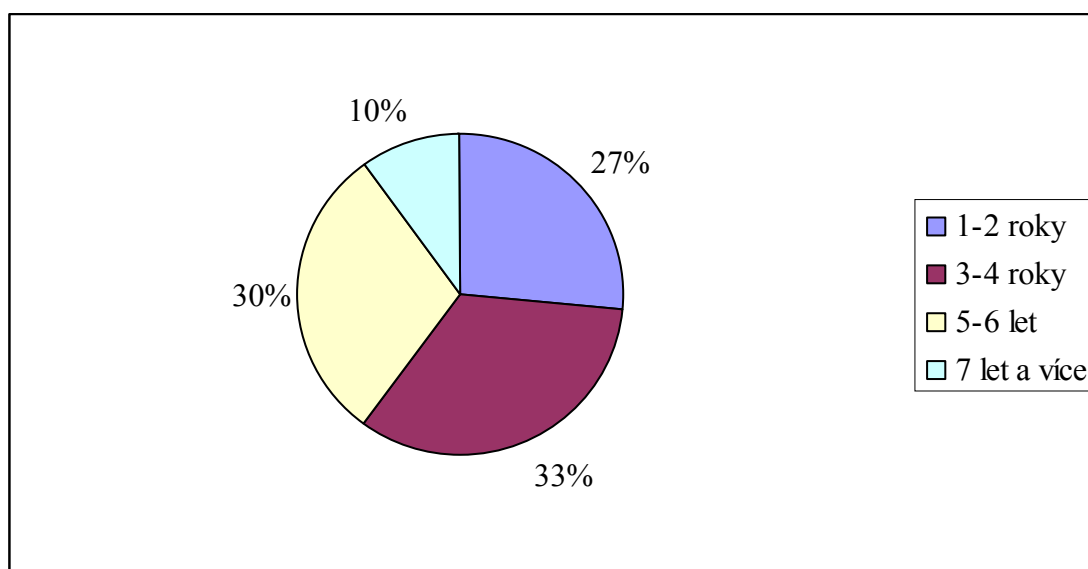
Graf 3: Informování o klubu

2. Kdo tě do klubu přihlásil?

Na otázku, kdo tě do klubu přihlásil, byla jednoznačná odpověď všech 30 svěřenců, do klubu je přihlásili rodiče.

3. Jak dlouho v klubu lyžuješ?

Největší část sportovců v klubu lyžuje 3–4 roky (33%), 9 sportovců lyžuje v klubu 5–6 let (30%). Nejdéle se lyžařské aktivitě věnuje 10% sportovců v klubu.

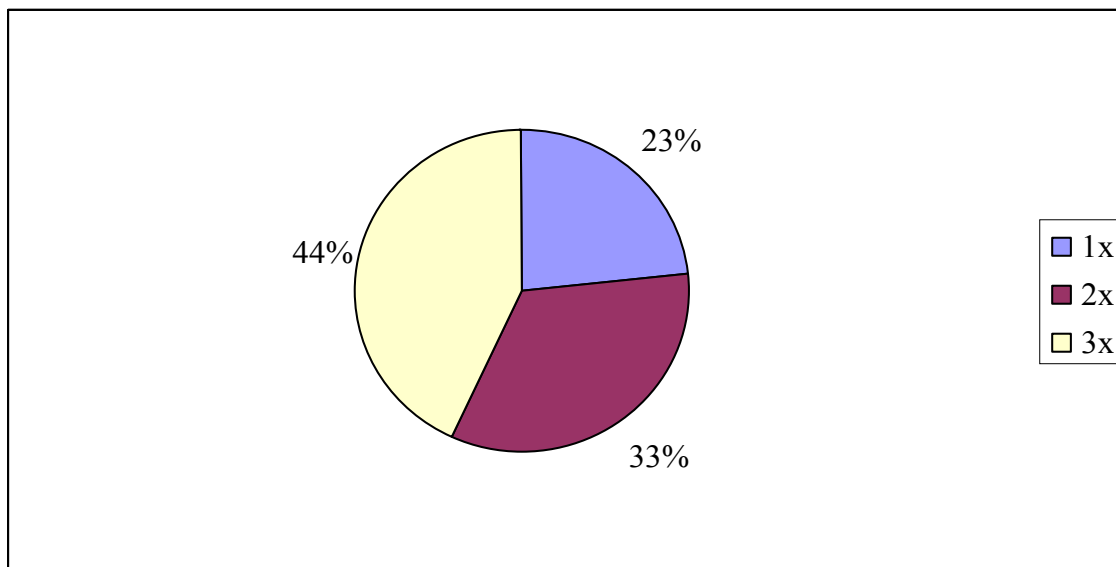


Graf 4: Počet let v klubu

4. Kolikrát týdně chodíš na trénink?

Největší počet sportovců trénuje 3x týdně (44%), jedná se hlavně o starší žáky a dorostence, kteří mají i individuální tréninky o víkendech. Menší část svěřenců

navštěvuje klub 2x týdně (33%). Pouze jednou týdně chodí na tréninky především předžáci (23%), kteří se věnují ještě jiným sportovním činnostem.



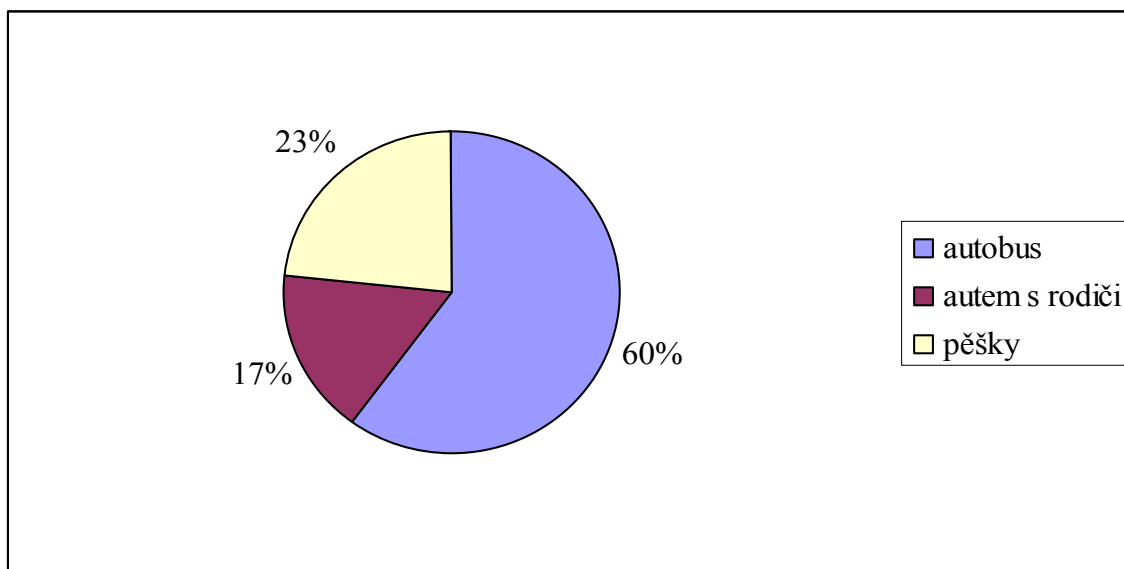
Graf 5: Počet tréninků v týdnu

5. Uvítal bys více tréninků za týden?

V této otázce dotazovaným z 83% počet tréninků týdně vyhovuje a pouhých 17% by to chtělo změnit. Z této otázky jasně vyplývá, že sportovci jsou spíše spokojeni s tréninkovou četností.

6. Jak jezdíš na tréninky?

Z otázky, která se týkala, odkud sportovci jsou, bylo zjištěno, že děti převážně bydlí v blízkém okolí, kde se tréninky odehrávají. Největší část sportovců dochází na tréninky pěšky (60%). Další část dotazovaných využívá k dopravě na trénink MHD (23%) a nejmenší část musí na tréninky vozit rodiče (17%).



Graf 6: Doprava na tréninky

7. Lyžuješ na svých lyžích nebo ti je klub půjčuje?

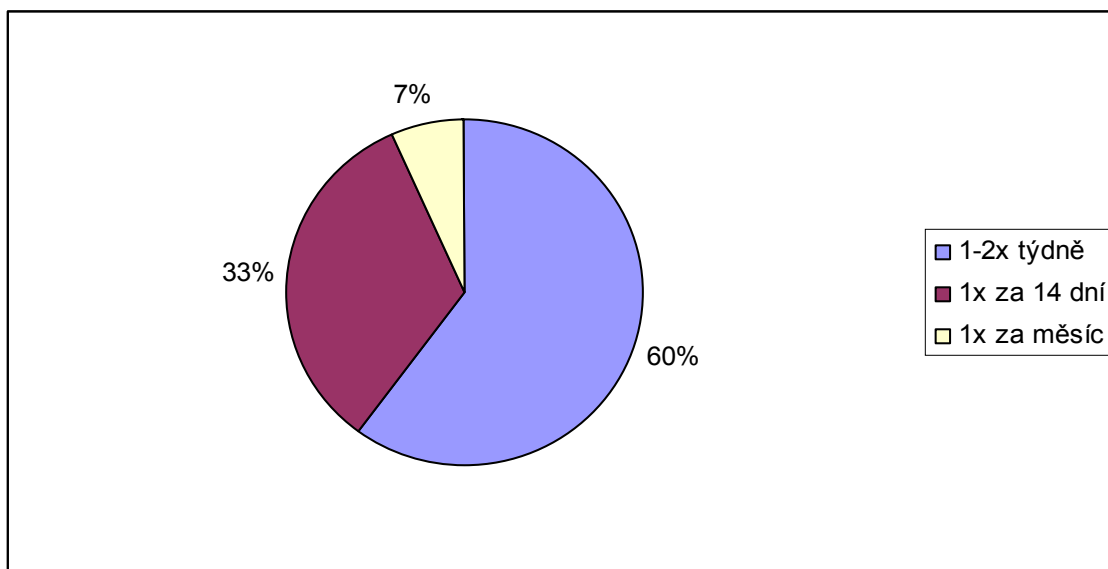
Na tuto otázku odpověděli děti jednoznačnou odpovědí, lyžařské vybavení jim poskytuje klub. Rodiče tedy nemusí kupovat svým dětem nový materiál na každou sezónu.

8. Jak hodnotíš kvalitu lyží, na kterých závodíš? (Na stupnici 1- 5, kdy 1- nejlepší/ 5 - nejhorší).

U této otázky jsme zjišťovali, zda jsou sportovci spokojeni s kvalitou dostávaného materiálu. Z uvedených odpovědí vyplývá, že sportovci jsou velmi spokojeni s kvalitou lyží, jež dostávají. Celkem 50% sportovců hodnotí své lyže jako výborné. Hodnotící známku č. 2 využilo 33% dotazovaných a pouhých 13% sportovců označilo kvalitu lyží známkou č. 3. Znamky 4 a 5 sportovci na stupnici ani jednou nevyužili.

9. Kolikrát za zimní sezónu závodíš?

Největší část sportovců závodí alespoň jeden nebo dva dny o víkendu (60%), 1x za 14 dní závodí 33 % svěřenců a pouhých 7% závodí 1x měsíčně.



Graf 7: Závodní činnost

10. Kdo ti dává na soustředění a tréninky svačiny?

Celkem 67% sportovců na tuto otázku odpovědělo, že jim svačiny na tréninky a soustředění dává jak trenér, tak rodiče. Celkem 33% sportovcům stačí svačiny od trenéra. Možnost, že jim dávají svačiny pouze rodiče neoznačil žádný sportovec.

11. Kolikrát do roka jezdíš na soustředění?

Největší část sportovců (56%) jezdí na soustředění 4x ročně, tedy 2x na zimní a 2x na letní soustředění, 27% sportovců jezdí na soustředění 3x ročně a pouhých 17% jezdí na soustředění 2x ročně, tuto možnost využívají hlavně nejmladší svěřenci nebo ti, co mají ve škole mnoho povinností, anebo jejich rodiče nemají dostatek financí, které mohou poskytnout, aby děti mohly na soustředění jet.

12. Uvítal/a bys jezdit častěji na soustředění?

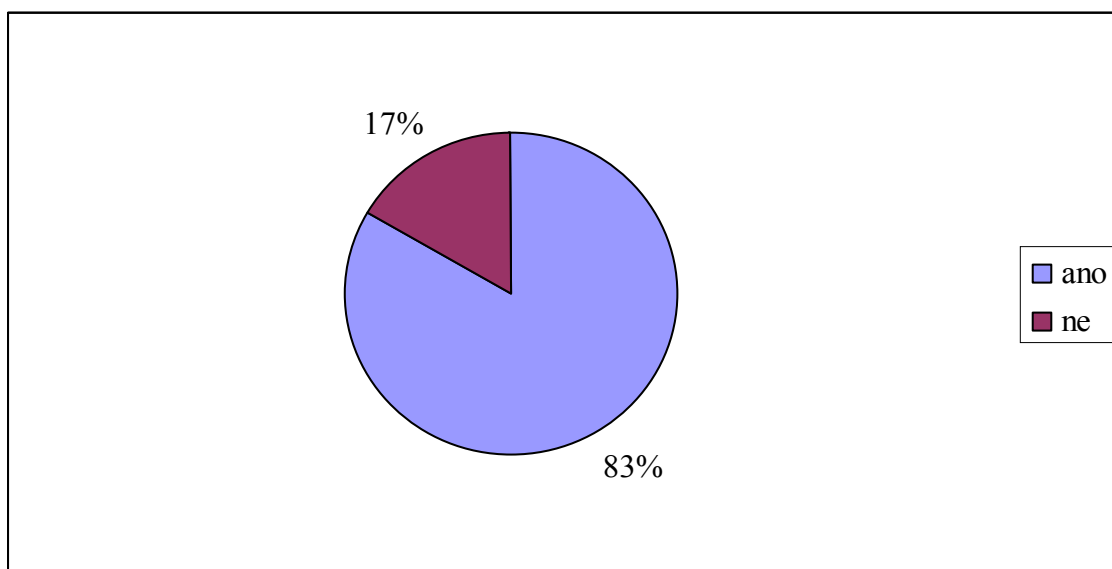
Více soustředění za rok by uvítalo 67% sportovců. Jedna třetina (33%) svěřenců jsou s počtem soustředění spokojeni. Z těchto odpovědí vyplynulo, že sami sportovci nejsou příliš spokojeni s počtem soustředění za rok, bylo by potřeba navýšit počet soustředění alespoň o jedno soustředění v letní přípravě a jedno v zimní přípravě.

13. Uvítal/a bys soustředění v zahraničí?

V této otázce všechny děti odpověděly jednoznačně, že by chtěly soustředění v zahraničí. Nejčastějším důvodem bylo podívat se do jiného státu, poznat novou přírodu.

14. Chtěl/a by ses po skončení základní školy dále věnovat sportu?

Na tuto otázku odpovědělo 83% sportovců kladně a chtěli by po skončení ZŠ ve sportu dále pokračovat. Z této otázky se lze vyvodit, jestli děti sport baví či nikoliv. Z odpovědí sportovců vyplývá, že největší část je v klubu spokojena a chce nadále sportovat. Pouhých 17% se sportu věnovat dále nechtějí, mohou si to ale postupem času rozmyslet.



Graf 8: pokračování ve sportovní činnosti

9 Návrhy a doporučení na zlepšení situace ve SKI Janov Bedřichov

9.1.1 Výrobek

Pro SKI klub je produktem služba, kterou poskytuje klub pro uspokojení sportovců. V této části se SKI klubu nedá téměř nic vytknout. Konkurenční kluby neposkytují jiné služby než SKI klub a ani anketním šetřením nebyly zjištěny téměř žádné nedostatky. Klub by se měl zaměřit na zlepšení kvality tréninkových metod:

Přijetí kvalifikovaného trenéra: V klubu jsou všichni trenéři dobrovolníci. Jedinou školenou osobou je hlavní trenérka, která vlastní licenci „C“. Dobrovolní trenéři jsou většinou z řad rodičů a mají tedy svá zaměstnání a trénování berou pouze jako doplňkovou činnost. Velmi přínosné by proto bylo přijmout kvalifikovaného trenéra s vyšší licenci „B“, který by se o klub zajímal se 100% nasazením a přinesl by do klubu nové, moderní techniky. Vhodné by bylo najít trenéra, který by byl v klubu minimálně na poloviční úvazek. Klub by mohl oslovit především mladého nadšeného člověka, který dříve aktivně sportoval a mohl by se sportovci odtrénovat daný trénink a zvýšit tak jejich roveň. Sportovci i dobrovolní trenéři, by tuto variantu jistě uvítali. Nový trenér by usnadnil práci Lence Jelínkové, která je na vedení jak sportovní činnosti, tak finanční činnosti sama. Trenérka Lenka by se mohla starat pouze o organizační stránku klubu a nový trenér by mohl převzít sportovní přípravu, což by bylo plánování tréninkových jednotek, organizace soustředění apod.

9.1.2 Cena

Největším problémem v klubu je nedostatek financí, který brání klubu k jeho rozvoji. Pomocí anketního šetření a SWOT analýzy byly zjištěny určité nedostatky, které by se mohly odstranit. Návrhy na zlepšení finančního chodu klubu budou popsány níže:

Odstupňování členských příspěvků: Členské příspěvky čítají u přípravy a mladších žáků 2.100 Kč. Starší žáci a dorost přispívají 2.600 Kč ročně. V anketním šetření bylo zjištěno, že by starší sportovci uvítali soustředění v zahraničí. Pro starší žáky a dorost by to bylo jistě velkým přínosem, proto by bylo vhodné více odstupňovat příspěvky, ze kterých by se část použila na soustředění v zahraničí a možnost rozdělit příspěvky do dvou splátek, což by ulehčilo peněženkám rodičům.

Navrhovaná částka členských příspěvků:

1.800 Kč / pololetně/ dorost

1.300 Kč / pololetně/ starší žáci

1.050 Kč / pololetně/ přípravka a mladší žáci

Sponzor pro zaplacení kvalifikovaného trenéra: Pro klub by byl velmi přínosné získat trenéra, který by klub bral jako své hlavní finanční vyžití. Dosavadní trenéři jsou dobrovolníci a nemají dostatek času na své svěřence. Proto by bylo ideální sehnat sponzora, který by alespoň z části pomohl klubu trenéra dotovat.

Občerstvení na tréninky a soustředění: Na základě této bakalářské práce jsem se rozhodla sehnat mladým nadějím sponzora v podobě restaurace MODRÁ ZAHRADA, která bude dětem na soustředění v České republice poskytovat občerstvení. Sportovci budou na oplátku nosit na svých závodních dresech logo MODRÉ ZAHRADY. Tímto by bylo částečně zajištěno drobné občerstvení na tréninky a soustředění.

Dále by bylo vhodné oslovit další sponzory, například z oblasti výroby výživových doplňků - Nutrend, Izostar nebo Penco, které by třeba částečně pomohli zajistit pitný a výživový režim sportovců během soustředění a závodů.

9.1.3 Místo

Pro přechodnou, přípravnou i závodní část sezóny je velmi důležité místo, ve kterém mají sportovci své zázemí. V předchozích kapitolách bylo již uvedeno, že letní příprava probíhá především na Starém hřišti v Janově a pro přípravnou část v zimní sezóně je nejdůležitější areál Bedřichov, kde probíhají tréninky svěřenců. Níže budou popsány návrhy, které byly na základě analýzy konkurence a anketního šetření zjištěny:

Rozšíření zázemí pro svěřence v areálu Bedřichov: Sportovci mají v zimní sezóně na Bedřichově pouze jeden prostor, kde se převlékají na trénink a zároveň prostor slouží i k přípravě lyží jak na tréninky, tak na závodní činnost, když se závody konají na Bedřichově. Jelikož je dětí 30 a téměř vždy se sejdou všichni, tak nemají dostatek místa na převléknutí. Vhodné by tedy bylo zajistit ještě jeden prostor v budově, který by sloužil pro přípravu lyží, kde by bylo umístěno lyžařské kopyto a skříň na vosky a parafíny.

Vybudování posilovacího zařízení v přírodě: Posilovací stroje mají sportovci k dispozici pouze v budově SKP Jablonex, která je v Jablonci nad Nisou. Pro sportovce je doprava časově náročná. Z anketního šetření vyplývá, že téměř všichni bydlí v Janově

nebo na Bedřichově. Velmi přínosné by bylo vybudování posilovacího zařízení v přírodě na starém hřišti v Janově, kde by mohli sportovci posilovat v letní sezóně a v zimní by navštěvovali posilovnu v SKP Jablonex.

Zajištění regenerace pro sportovce: Svěřenci v přechodném období potřebují vhodnou regeneraci. Klub nemá žádné regenerační a relaxační zázemí jako jsou výřivky, sauna, masáže apod. Děti proto s trenéry chodí do jabloneckého bazénu, který musí financovat rodiče. SKP Jablonex relaxační i regenerační zařízení má, mohl by tedy poskytnout tyto služby i SKI klubu, jelikož SKI klub především vychovává svěřence, kteří v určitém věku začínají prokládat běžecké tréninky s tréninkami biatlonu v SKP Jablonex a velká část pak u biatlonu zůstane. Proto tedy doporučuji oslovit vedení klubu SKP Jablonex, zda by měl zájem spolupracovat se SKI Janov – Bedřichov a podpořit mladé sportovce a nabídnout jim jednou týdně k využití regenerační prostory SKP Jablonex.

9.1.4 Propagace

Klub by měl využít svých silných stránek a dostat je do povědomí potencionálních členů a dalších osob, které mohou být přínosné pro klub. Mezi základní kroky, které je nezbytné realizovat pro zvýšení povědomí o klubu, patří následující body:

Zlepšení vzhledu a kvality webových stránek klubu: Klub by měl pravidelně aktualizovat své oficiální stránky, doplnit je o články a příspěvky ze závodů a soustředění, dále aktualizovat fotogalerii z klubových akcí a závodů. Dále by zde měl mít uvedené své cíle, poslání a stanovky klubu, které by měly být veřejně přístupné. Klub by mohl vytvořit na stránkách i tzv. kalendář akcí, aby si potencionální zájemci a členové, mohli prohlédnout plánované akce na celou sezónu, dále by měl doplňovat stránky po obsahové stránce v průběhu celého roku.

Plakáty a letáky na ZŠ Janov: Tato forma propagace by měla sloužit jako způsob náboru nových členů do týmu. Klub by mohl tohoto způsobu oslovení využít vždy na začátku roku, když přijdou noví žáci do školy, a nabídnout jim volnočasové využití, které je možno realizovat nedaleko školy, a tudíž nemusí nikam po škole již jezdit. Leták by měl obsahovat následující informace:

- logo klubu,
- kdy, kde a jak často se tréninky konají,
- kontakt na trenéra a odkaz na webové stránky,

- co sportovci získávají, když budou členy klubu (motivovat nové členy, že dostanou vybavení, efektivní vyplnění volného času, atd.),
- cena za rok / osoba.

Níže je uveden návrh letáku, který by mohl klub využít k náboru.

Oslovení sportovních firem a navázat s nimi spolupráci – klub by se měl snažit oslovit firmy a další instituce v okolí a nabídnout jim spolupráci s klubem. Získáním nového partnera nebo sponzora klubu by zajistilo příliv peněz do finančního rozpočtu. Klub by mohl nabídnout sponzorovi reklamní prostor na oblečení sportovců, případně na webových stránkách klubu. Dále je možné prezentovat logo na dveřích sportovního zázemí (tzv. buňky) pro sportovce. Tato forma oslovení vyžaduje přípravu materiálu, kde by měl trenér sepsat možnosti, jak propagovat sponzora a také uvést, jakým způsobem budou využity prostředky od potencionálního sponzora.



Sportuješ rád?

Nebaví tě jen doma sedět u PC a hrát hry?

Přijď mezi nás.

SKI klub Janov-Bedřichov HLEDÁ NOVÉ ČLENY!!

- **Sportovní vyžití**
- **Přátelský kolektiv**
- **Nové zážitky**
- **Možnost soustředění v zahraničí**
- **Závodní činnost**

**Přijď se na nás podívat každé
pondělí, středu nebo pátek vždy
od 15:00 – 16:30.**

**Tréninky nyní probíhají na
starém hřišti v Janově.**



Více informací naleznete na:

**<http://www.skja.cz/> nebo na telefonním čísle:
775 225 558**

10 Závěr

Sportovní klub SKI Janov-Bedřichov je poměrně malý klub, který se snaží poskytnout mladým sportovcům rodinné prostředí a příjemnou atmosféru. Avšak v dnešní době je nezbytné, aby chod klubu fungoval mnohem organizovaněji a snažil se dál rozvíjet po všech stránkách, aby dokázal uspět mezi dalšími sportovní kluby a zajistil si tak dostatek mladých sportovců.

Cílem této práce bylo vytvoření návrhů a praktických doporučení pro celkové zlepšení chodu SKI Janov - Bedřichov. Návrhy byly zpracovány na základě anketního šetření, které bylo realizováno se sportovci klubu a SWOT analýzy SKI klubu. Na základě získaných výsledků byl navržen marketingový mix, který obsahuje čtyři „P“, jednotlivé návrhy v mixu mohou výrazně zlepšit situaci v klubu.

V praktické části jsou vyhodnoceny výsledky anketního šetření a součástí je také podrobná analýza SKI klubu a analýza konkurence. Konkurenčními kluby, které sloužily ke vzájemnému porovnání, byly zvoleny tyto sportovní kluby - SKI KLUB Jablonec nad N. a Olfin car Vella Trutnov. Konkurenční srovnání odhalilo silné a slabé stránky klubu, které pak byly aplikovány do podrobné SWOT analýzy. Hodnoty, které lze sledovat ve SWOT analýze poukazují na silné a slabé stránky klubu, dále pak na hrozby a příležitosti klubu.

Výsledky anketního šetření poukazují na to, že svěřenci jsou v klubu celkově téměř ve všem spokojeni, avšak toto šetření odhalilo další nedostatky. Mezi ně patří například absence zahraničních soustředění. Klub by měl nabídnout mladým sportovcům kvalitní tréninkové podmínky a zázemí, které je v současné době nedostačující. Mezi základní změny, které by měl klub realizovat, jsou internetové stránky. V dnešní době představují vizitku klubu a jsou vhodným komunikačním kanálem mezi klubem a potencionálními zájemci. Je nezbytné, aby stránky měli informační charakter a byly aktualizované.

Jednotlivé návrhy sestavené v marketingovém mixu představují vhodná opatření, která mohou posloužit k rozvoji chodu klubu. Domnívám se, že některá opatření by mohla být v budoucnu využita a přispět ke zlepšení chodu klubu.

11 Literatura

1. BOLEK, E., ILAVSKÝ, J., SOUMAR, L. *Běh na lyžích: trénujeme s Kateřinou Neumannovou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 176 s. Sport extra. ISBN 978-802-4713-717.
2. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia. 2009. 262s. ISBN 978-80-7376-150-9.
3. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management v tělesné výchově a sportu*. 1.vyd. Praha: Karolinum. 1997. 51s. ISBN 80-7184-066-1.
4. DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I. *Základy Marketingu*. 3. vyd. Liberec: Technická univerzita. 2006. 173s. ISBN 80-7372-130-9.
5. HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Translated by Jana Novotná. 1.vyd. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7.
6. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 146 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
7. JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 284 s. ISBN 978-80-247-2724-0.
8. KAŇÁKOVÁ, E. *Jak efektivně vést porady*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 169 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1625-1.
9. KARLÍČEK, M. *Základy marketingu: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 255 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4208-3.
10. KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 738s. ISBN 80-2471-545-7.
11. KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X
12. LANDA, P. *Cyklistika: trénink a jeho plánování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 119 s. ISBN 80-247-0725-X.
13. MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009, 196 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2. NEUMANN, G., PFÜTZNER, A., HOTTENROTT, K. *Trénink pod kontrolou: metody, kontrola a vyhodnocení vytrvalostního tréninku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 181 s. Sport extra. ISBN 80-247-0947-3.

14. NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. 1. Vyd Praha: ISV, 2000, 263 s. ISBN 80-85866-68-4.
15. NOVOTNÝ, J., LUKEŠ, M. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. vyd Praha: Oeconomica, 2008, 223 s. ISBN 978-80-245-1473-4.
16. PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 69 s. ISBN 80-716-9276-8.
17. PERIČ, T. *Sportovní příprava dětí*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2008, 192 s. Děti a sport. ISBN 978-802-4726-434.
18. PERIČ, T., PFÜTZNER, A., HOTTENROTT, K. *Sportovní příprava dětí: metody, kontrola a vyhodnocení vytrvalostního tréninku*. Nové, aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012, 176 s. Děti a sport. ISBN 978-802-4742-182.
19. SIMOVÁ, J. *Marketingový výzkum*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, 121 s. ISBN 80-737-2014-0.
20. SKALKOVÁ, J. *Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1983, 204 s. Učebnice pro vysoké školy.
21. SRPOVÁ, J. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
22. STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J. *Strategický marketing*. 4. Vyd. Liberec: Technická univerzita. 2009. 137s. ISBN 978-80-7372-450-4.
23. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: Efektivně a moderně*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
24. Obcan.ecn.cz: *Vznik občanského sdružení* [online] 2010. [cit. 2013-05-06]. Dostupné z WWW: <<http://obcan.ecn.cz/index.shtml?w=u&x=132554/>>.
25. Olfincar-vella.cz: *Olfín Car-Vella Trutnov* [online] 2011. [cit. 2013-04-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.olfincar-vella.cz/o-nas/>>.
26. Rajce.cz: *Kořenov* [online] 2013. [cit. 2013-05-08]. Dostupné z WWW: <http://skja.rajce.idnes.cz/Korenov_2013/>.
27. Skja.cz: *Oddíl běžeckého lyžování SKI Janov-Bedřichov* [online] 2011. [cit. 2013-04-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.skja.cz/>>.
28. Skijablonec.cz: *SKI KLUB Jablonec nad Nisou* [online] 2012. [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: WWW: <<http://www.skijablonec.cz/>>.

12 Seznam příloh

Příloha č. 1 – Anketní šetření

Příloha č. 2 – Roční tréninkový plán SKI KLUBU Jablonec nad Nisou